

T.C.

ZİRVE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE ORTAOKULLARDA OKUL
YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADAKİ
ETKİLERİNİN İNCELENMESİ**

BATMAN İLİ ÖRNEĞİ

HASAN DEMİR

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ

ANA BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. H. FAZLI ERGÜL

GAZİANTEP

HAZİRAN 2015

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE
GAZİANTEP

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi **Hasan DEMİR** tarafından hazırlanan “**Öğretmen Görüşlerine Göre Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü oluşturmadaki Etkilerinin İncelenmesi (Batman İli Örneği)**” başlıklı tez, 15/06/2015 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

İMZA

Prof. Dr. Fatih TÖREMEN

Ana Bilim Dalı Başkanı

Jüri Üyeleri:

Yrd. Doç. Dr. Çetin TAN

Doç. Dr. H. Fazlı ERGÜL (Tez Danışmanı)

Yrd. Doç. Dr. Cemal AKÜZÜM

Doç. Dr. Abdullah DEMİR

Enstitü Müdürü

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE
GAZİANTEP

Bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, materyal ve sonuçların tam olarak kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim (Tarih 15.06.2015)

Adı Soyadı: Hasan DEMİR

İmza:



ÖNSÖZ

Örgütler, kültür üreten kurumlardır ve her örgüt kendi kültürünü oluşturmak, yaşatmak ve gerektiğinde değiştirmek zorundadır. Zira örgütsel mirasın aktarılması kültürel mirasın aktarılması ile gerçekleşmektedir ve örgütün felsefesi, değerleri, normları, gelenekleri ve misyonu, örgütsel kültürün paylaşılması ile aktarılabilir. Örgüt kültürü, anlaşılması mümkün olmayan ve sembollerden oluşan yazılı kurallar dizisinden ibaret değildir. Zira örgüt kültürü; planlanabilir, eşgüdümlenebilir, denetlenebilir ve değiştirilebilir bir özellik taşımaktadır. Bir başka ifadeyle de örgüt kültürü yönetilebilirdir ve yönetici tutumlarından direkt olarak etkilenmektedir. Bu temelde örgüt kültürü, tamamen kendiliğinden ve bilinçsizce şekillenmemekte ve örgütün ekonomik ve sosyal amaçlarına uygun olarak ve genel anlamda örgüt yöneticileri tarafından şekillendirilmektedir.

Örgüt kültürü, anlaşılması mümkün olmayan ve sembollerden oluşan yazılı kurallar dizisinden ibaret değildir. Zira örgüt kültürü; planlanabilir, eşgüdümlenebilir, denetlenebilir ve değiştirilebilir bir özellik taşımaktadır. Bir başka ifadeyle de örgüt kültürü yönetilebilirdir ve yönetici tutumlarından direkt olarak etkilenmektedir. Bu temelde örgüt kültürü, tamamen kendiliğinden ve bilinçsizce şekillenmemekte ve örgütün ekonomik ve sosyal amaçlarına uygun olarak ve genel anlamda örgüt yöneticileri tarafından şekillendirilmektedir.

Bu araştırma, öğretmen görüşlerine göre, İmam Hatip ve resmi ortaokul yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturulmasındaki etkilerinin değerlendirilmesine ve okullarda daha etkili örgüt kültürünün oluşumuna ilişkin önerilerin geliştirilmesine yöneliktir.

Bu çalışmada öncelikle araştırmamın her aşamasında değerli katkılarını benden esirgemeyen tez danışmanı hocam Sayın Doç. Dr. H. Fazlı ERGÜL'e ve değerli zamanlarını araştırmamın gelişmesinde katkıda bulunan kıymetli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Cemal AKÜZÜM ile Yrd. Doç. Dr. Çetin TAN'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Beni sürekli destekleyen, bu günlere ulaşmamı sağlayan anne ve babama, eşime ve çocuğuma teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Hasan DEMİR

Haziran,2015

İÇİNDEKİLER

ONAY	ii
ONUR SÖZÜ	iii
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
ÖZET	ix
ABSTRACT	xi
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİL LİSTESİ	xiv

BÖLÜM I

GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Araştırmanın Varsayımları	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	4
1.6. Tanımlar	4
1.7. Kısaltmalar	5

BÖLÜM II

LİTERATÜR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2. Örgüt Kültürü Kavramı ve Eğitim Kurumlarında Örgütsel Kültür.....	6
2.1. Örgüt Kültürü Kavramı	6
2.1.1. Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı	6
2.1.2. Örgüt Kültürünün Tanımı	9
2.1.3. Örgüt Kültürünün Önemi	11
2.1.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri	13
2.1.5. Örgüt Kültürünün Yararları.....	16
2.1.6. Örgüt Kültürünün İşlevleri	18

2.1.7. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri.....	22
2.1.7.1. Değerler.....	24
2.1.7.2. Normlar	25
2.1.7.3. İnançlar.....	25
2.1.7.4. Varsayımlar	26
2.1.7.5. Tutumlar.....	26
2.1.7.6. Liderler ve Kahramanlar	27
2.1.7.7. Hikâyeler	27
2.1.7.8. Dil.....	28
2.1.7.9. Semboller	28
2.1.7.10. Törenler	29
2.1.7.11. Fiziki Çevre.....	29
2.1.7.12. Artifaktlar	30
2.1.8. Örgüt Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller	30
2.1.8.1. Quinn ve Cameron Örgüt Kültür Modeli	30
2.1.8.1.1. Klan Kültürü	31
2.1.8.1.2. Hiyerarşi Kültürü	31
2.1.8.1.3. Adhokrasi (Girişimci) Kültürü.....	32
2.1.8.1.4. Market Kültürü.....	32
2.1.8.2. Harrison ve Handy Örgüt Kültür Modeli	33
2.1.8.2.1. Güç / Otorite Kültürü	33
2.1.8.2.2. Bürokratik / Rol Kültürleri.....	33
2.1.8.2.3. İş – Süreç.....	35
2.1.8.2.4. Birey Kültürü	35
2.1.8.3. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli.....	36
2.1.8.3.1. Sert Erkek – Maço Kültürü (Yüksek Risk – Hızlı Geribildirim Kültürü)	36
2.1.8.3.2. Çok Çalış – Sert Oyna Kültürü (Düşük Risk – Hızlı Geribildirim Kültürü)	37
2.1.8.3.3. Şirket Üzerine Bahse Gir Kültürü (Yüksek Risk – Yavaş Geribildirim Kültürü)	37
2.1.8.3.4. Süreç Kültürü (Düşük Risk – Yavaş Geribildirim Kültürü)	37

2.1.8.4. Ouchi Modeli (Z Kültürü Modeli)	38
2.2. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Kültür	41
2.2.1. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Kültürün Oluşumu, Gelişimi, Değişimi, Yönetimi ve Değerlendirilmesi	44
2.2.1.1. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Kültürün Oluşturulması ve Korunması	44
2.2.1.2. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Kültürün Geliştirilmesi	46
2.2.1.3. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Kültürün Değiştirilmesi	49
2.2.1.4. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Kültürün Yönetilmesi.....	52
2.2.1.5. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Kültürün Değerlendirilmesi	56
2.2.2. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Kültürün Boyutları	60
2.2.2.1. Rol Kültürü	60
2.2.2.2. Başarı Kültürü	60
2.2.2.3. Güç Kültürü.....	61
2.2.2.4. Destek Kültürü	61
2.2.3. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Kültür ve Öğretmen – Yönetici İlişkilerinin Boyutları	62
2.2.3.1. Otoriter İlişki.....	62
2.2.3.2. Demokratik İlişki	63
2.2.3.3. Başboş İlişki.....	63
2.2.4. İlgili Araştırmalar.....	64
2.2.4.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar.....	64
2.2.4.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	67

BÖLÜM III

YÖNTEM	69
3.1. Araştırma Modeli	69
3.2. Evren ve Örneklem	69
3.3. Veri Toplama Aracı.....	72
3.4. Verilerin Toplanması	72
3.5. Verilerin Analizi.....	78

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMU	74
4.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Ait Betimsel İstatistikler.....	74
4.2. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturulmasındaki Etkilerine İlişkin Genel Görüşlerine Göre Bulgu ve Yorumlar	77
4.3. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturulmasındaki Etkilerine İlişkin Görüşlerine Ait Betimsel İstatistikler.....	77
4.4. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturulmasındaki Etkilerine İlişkin Görüşlerine Göre Bulgular ve Yorumu.....	81
4.4.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Bulgular ve Yorumu	81
4.4.2. Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre Bulgular ve Yorumu	82
4.4.3. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Bulgular ve Yorumu	83
4.4.4. Görev Yapılan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Bulgular ve Yorumu	85
4.4.5. Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Bulgular ve Yorumu	86
BÖLÜM V	
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	94
5.1. Tartışma ve Sonuç.....	86
5.2. Öneriler	86
5.2.1. Uygulamacılar İçin Öneriler	86
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler	86
KAYNAKLAR	102
EKLER	111
EK-1: Ölçek Formu.....	111
EK-2: Özgeçmiş	116

ÖZET

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE ORTAOKULLARDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADAKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

(Batman İli Örneği)

Hasan DEMİR

Zirve Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi, 122 sayfa, Haziran 2015

Tez Danışmanı:Doç.Dr.H.Fazlı ERGÜL

Bu araştırmanın amacı, öğretmen görüşlerine göre, İmam Hatip ve resmi ortaokul yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturulmasındaki etkilerini değerlendirmek ve okullarda daha etkili örgüt kültürünün oluşumuna yönelik öneriler geliştirmektir.

Okul yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki etkilerinin incelendiği bu araştırma, tarama türünde betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini, Batman il merkezinde bulunan İmam Hatip Ortaokullarında görev yapan 208 öğretmen ile resmi ortaokullarda görev yapan 1760 öğretmen olmak üzere toplam 1968 öğretmen oluşturmaktadır. İl merkezindeki İmam Hatip ortaokulları ve resmi ortaokullar arasından rastgele yöntemle seçilen okullarda görev yapan 500 öğretmen örnekleme dâhil edilmiştir. Bu doğrultuda 2014-2015 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde 500 öğretmene ölçek dağıtılmış, 402 ölçek geri dönmüştür. Uygun şekilde doldurulmayan 2 ölçek değerlendirme dışı bırakılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini 400 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak, Örgüt Kültüründe Yönetici Tutumları Ölçeği” (ÖKYTÖ) kullanılmıştır. Çalışmadan elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) paket programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; İlişkisiz (Bağımsız) Örneklemler t-Testi, Kruskal-Wallis ve Varyans Analizi (Anova) kullanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular; öğretmenlerin örgüt kültürünün oluşturulmasında okul yöneticilerini en çok güç kültürü bakımından etkili gördüklerini göstermiştir. Ayrıca cinsiyet değişkeni açısından, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere nazaran, destek kültürü ve başarı kültürü gibi örgüt kültürünün oluşturulmasında okul yöneticilerini daha çok etkili gördükleri; görev yapılan okul türü değişkeni açısından, İmam Hatip ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlere nazaran okul yöneticilerini okulda hem güç kültürünün oluşumunda hem de destek kültürü ve başarı kültürünün oluşumunda daha çok etkili olduklarını düşündükleri; kıdem değişkenine göre, 5 yıl ve daha az mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin diğer kıdem gruplarındaki öğretmenlere nazaran güç kültürü, destek kültürü ve başarı kültürünün oluşturulmasında okul yöneticilerini daha çok etkili gördükleri; görev yapılan okulda çalışma süresi açısından 1 yıldan daha az çalışma süresine sahip öğretmenlerin diğer çalışma süresine sahip öğretmenlere nazaran okul yöneticilerini daha etkili gördükleri ve öğrenim düzeyine göre ise, lisans öğrenime sahip öğretmenlerin diğer öğrenim düzeyine sahip öğretmenlere nazaran örgüt kültürü oluşturmada okul yöneticilerini daha etkili gördükleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, eğitim kurumları, okul kültürü, okul yöneticileri, ortaokullar.

ABSTRACT**ACORDING TO OPINIONS OF THE TEACHERS, EXAMINATION OF THE
SCHOOL DİREKTOR'S EFFECTS ON FORMING CULTURE OF
ORGANİZATIÖN****(The Sample of Batman)**

Hasan DEMİR

Zirve University

Institute of Social Sciences

Education Administration Supervision Planning and Economy Department

Master Thesis, 122 page, june 2015

Supervisor: Assoc. Doç.Dr. H. Fazlı Ergül

The purpose of this research is rating the Imam Preachers and Formal Middle School Directors' effects on forming culture of organization in middle school and developing proposals to form more effective culture of organization.

This research, in which the school directors' effects on forming culture of organization is examined, is a descriptive study in type of scan. The universe of the research is composed of totaly 1968 teachers that 208 of them work in Imam Preachers middle school and 1760 of them work in formal middle schools in the city centre of Batman. 500 teachers wotking in Imam Preachers middle school and formal middle schools that are chosen at random in Batman is included in this sample survey. At this sense, in spring term of the 2014-2015 Educatin Years, measure is distrubited to 500 teachers and 402 measures turned back. 2 of them which are not filled properly is put out of rating. Thereby, the sample survey of the research is composed of 400 teachers. As the data collection device, "Measure of Director Manners in Culture of Organization" (ÖKYTÖ) was used. The datas obtained from

the study were analyzed with the SPSS(Sttistical Package for the Social Sciences).

In the analyses of the datas, Independent Sample Survey t-test, Krukak-Wallis and Analysis of Variance(Anova) were used.

Evidence obtained from the research represented that school directors are seen mostly as a power culture on forming culture of organization by the teachers. Also, these results have been attained that : In terms of sex variety, in proportion to schoolmistress, the schoolmasters see the directors more effective on forming culture of organization like culture of support, culture of success ; in terms of school variety, in proportion to teachers working in formal middle schools, the teachers working in Imam Preachers middle schools think the directors more effective both on forming culture of power and on forming culture of support and success ; in terms of seniority variety . in proportion to other teachers having different seniority, the teachers having 5 years or less seniority see the directors more effective on forming culture of power, support and success ; in terms of working time in the school, ,n proportion to teacher having different working time, the teachers working less than one year see the school directors more effective and in terms of education grade, in proportion to teachers having other education grades, the teachers having undergraduate education see the school directors more effective on forming culture of organization.

Key Words: Organizational culture, educational institutions, school culture,school principals, middle schools.

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Ouchi Modeli (Z Kültürü Modeli) ve Boyutları	41
Tablo 3.1. Araştırma Evreni, Örneklem ve Dönen Ölçek Sayısı	70
Tablo 3.2. Örgüt Kültüründe Yönetici Tutumları Ölçeğinin Alt Boyutları ve Cronbach-Alfa Katsayıları	71
Tablo 3.3. Araştırma Ölçeğindeki Derecelendirme Seçeneklerinin Puanlara Göre Dağılımı	73
Tablo 4.1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları.....	74
Tablo 4.2. Öğretmenlerin Görev yaptıkları Okul Türüne Göre Dağılımları	75
Tablo 4.3. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımları	76
Tablo 4.4. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımları	76
Tablo 4.5. Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımları	76
Tablo 4.6. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturulmasındaki Etkilerine İlişkin Genel Görüşlerine Göre Betimsel İstatistikler	77
Tablo 4.7. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturulmasındaki Etkilerine İlişkin Genel Görüşlerine Göre Betimsel İstatistikler	78
Tablo 4.8. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturulmasındaki Etkilerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması	88
Tablo 4.9. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturulmasındaki Etkilerine İlişkin Görüşlerinin Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması	83
Tablo 4.10. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturulmasındaki Etkilerine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması.84	
Tablo 4.11. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturulmasındaki Etkilerine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması.86	
Tablo 4.12. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturulmasındaki Etkilerine İlişkin Görüşlerinin Mezuniyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Örgütsel Kültürün Gelişim Aşamaları	8
Şekil 2.2. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri	23
Şekil 2.3. Quinn ve Cameron (1999) Örgüt Kültür Modeli.....	33
Şekil 2.4. Deal ve Kennedy (1981) Örgüt Kültürü Modeli.....	38
Şekil 2.5. Okul Kültüründe Değerlerin Eyleme Yansıması.....	55
Şekil 2.6. Bir Örgüt Olarak Okulun Değerlendirilmesi	57
Şekil 2.7. Sosyal Bir Sistem Olarak Okulun Değerlendirilmesi.....	58

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın; problem durumuna, amacına, alt amaçlarına, önemine, sayıltılarına, sınırlılıklarına ve tanımlarına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Örgütler, bir varlık olarak insanlar tarafından sonradan oluşturulan yapılar ve sosyal gerçekliklerdir. Bir örgüt ortamında bir araya gelen insanlar, öncelikli olarak içerisinde yaşadıkları büyük toplumun ve toplumsal kültürün, bu toplum ve kültür içerisinde yer alan çeşitli alt grupların ve kültürlerin üyeleridir. Dolayısıyla da bu insanlar, herhangi bir örgüt oluşturulurken ya da bir örgüte üye olarak girerken, içerisinde yetiştikleri toplum ve kültürlerin bazı özelliklerini ve değerlerini de birlikte o örgüte taşımaktadırlar.

İhtiyaçlarının bir bölümünü karşılamak üzere ve önceden belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirmek adına bir araya gelen ve güçlerini koordine eden bireylerden oluşan sosyal yapılar olarak nitelendirilen örgütler, çevrelerinden “girdiler” alan ve bu girdileri bir değişim sürecinin ardından “çıktılar” olarak sunan açık sistemlerdir. Bu doğrultuda çevreleri ile sürekli ilişki ve etkileşim içerisinde bulunan örgütler, bu temelde yapılarını ve özelliklerini şekillendirmekte ve çevrelerine uyum sağlayabildikleri ölçüde varlıklarını devam ettirebilmektedirler.

Örgüt kültürü kavramı da bu doğrultuda, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan anlamlar bütünlüğünü ifade etmeye yönelik kullanılmaktadır. Paylaşılan anlamlar, sistem bütünlüğü içerisinde örgütün değer verdiği ana özellikler dizisini içermektedir ve grup kültüründe her üyenin grup üyelerine ve grubun dışındakilere karşı nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen

gelenekler ve tabular varsa, örgütlerin de üyelerinin nasıl davranacağını gösteren kültürleri bulunmaktadır (Çelik, 2012).

Örgüt kültürü örgüt üyelerine farklı bir kimlik vermekte ve üyelerin örgüte bağlanmalarına yardımcı olarak, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Bu doğrultuda örgüt kültürü; örgüt üyelerinin sosyal davranışlarına katkı sağlamakta, gruba devamlılık kazandırmakta, farklılıkları dengelemekte ve geribildirim yoluyla kendi kendisini idare edici olarak faaliyet göstermektedir (Akıncı-Vural ve Coşkun, 2007).

Eğitim kurumları bağlamında değerlendirildiğinde de örgüt kültürünün; eğitim kurumlarının çağdaş yönetim anlayışına uygun olarak yapılandırılmasını sağlayan ve geleneksel ya da klasik yönetim anlayışının dışında yer alınarak bilimsel gelişmeler ışığında bu kurumların faaliyetlerine katkıda bulunan bir anlam ifade ettiği belirtilmektedir (Demirkol ve Savaş, 2012).

Zira eğitim kurumlarının yeniden yapılandırılmasında, bu kurumların sahip oldukları kültürel değerler önemli bir rol oynamakta ve okul kültürü, öğretmenlerin değişimlere ve yeniliklere karşı tutumları ile öğrencilerin güdülenme ve başarı düzeylerini direkt olarak etkilemektedir (Balcı, 2013). Bu nedenle de eğitim kurumları yöneticilerinin örgüt kültürüne yönelik tutumları, kurumda etkili öğrenimi teşvik eden bir düzenin, tüm kurum çalışanları arasındaki işbirlikçi ilişkilerin ve bu yönde bir disiplinin hâkim kılınabilmesi açısından önem arz etmektedir.

Örgüt kültürünün oluşturulmasında ve geliştirilmesinde okul yöneticisi, sadece okul kültürünün yönetilmesinden değil, aynı zamanda denetiminden de sorumlu olmak durumundadır. Zira örgüt kültürünün oluşturulabilmesi ve yaşatılabilmesi, iyi bir denetim mekanizması ile olası olabilmektedir. Bununla birlikte söz konusu edilen bu denetim, sadece çalışanların yazılı kurallara bağlılıklarının artırılması ile olası olabilecek bir süreci ifade etmemektedir (Çelik, 2012).

Okul yöneticisinin örgüt kültürünün oluşturulması sürecinde söz konusu etmesi gereken önemli yönetim işlevlerinden birisi de pazarlamadır. Pazarlama, eğitim yönetimi anlamında okul-çevre ilişkileri açısından ele alınmaktadır. Bu temelde okul yöneticisinin okulun kendi kültürü çevreye tanıtması okul kültürü yönetiminin önemli bir alt süreci olarak kabul edilmektedir (Kabataş, 2010).

Çalışmada da bu doğrultuda; öncelikli olarak örgüt kültürü kavramına yönelik belirlemelerde bulunulması ve eğitim kurumlarında örgüt kültürü kavram ve sürecinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin örgüt kültürüne yönelik tutumlarına ilişkin görüşlerinin belirli değişkenler bağlamında incelenmesi de araştırmanın kapsamı içerisinde yer almaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Öğretmen görüşlerine göre, ortaokul yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki etkilerinin belirlenmesidir.

Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt amaçlara yanıt aranmıştır;

1. Öğretmen görüşlerine göre, İmam Hatip Ortaokul ve resmi Ortaokul yöneticilerinin örgüt kültürü oluşumundaki etkileri hangi düzeydedir?

2. Okul yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki etkilerine ilişkin olarak öğretmen görüşleri arasında;

- a. Cinsiyet,
- b. Görev yapılan okul türü,
- c. Mesleki kıdem,
- d. Görev yapılan okulda çalışma süresi,
- e. Öğrenim düzeyi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Araştırmanın bu kapsamda; konusu doğrultusunda ve örgüt kültürü ile eğitim kurumlarında örgüt kültürünün belirli boyutları ile ortaya konulabilmesi, örgüt kültürü ve ortaokullarda yönetici tutumları arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi ve araştırmanın örnekleminde yer alan katılımcıların görüşlerinin farklı değişkenler bağlamında incelenmesi çerçevesinde önem arz etmesi beklenmektedir. Bu temelde araştırmanın konu ile ilgili önerilerde bulunulması, yapılacak diğer çalışmalara katkı sağlanması ve kaynak oluşturması bakımından önemli olacağı düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları aşağıda belirtildiği gibi belirlenmiştir;

1. Ölçme araçları yeteri kadar geçerli ve güvenilirlerdir.
2. Evrenden alınan örneklem grubu evreni temsil etmektedir.
3. Katılımcılar ölçek sorularına doğru yanıtlar vereceklerdir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında söz konusu edilebilecek sınırlılıklar aşağıda verildiği gibi belirlenmiştir;

1. Araştırma, Batman İli Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde yer alan ortaokul kurumları ile sınırlıdır.
2. Araştırma, 27/02/2015–27/03/2015 tarihleri arasında görüşülecek ortaokul öğretmenleri ile sınırlıdır.
3. Araştırma; ortaokullarda görev yapan yöneticilerin cinsiyet, çalışılan okul türü, hizmet süresi, görev yapılan okuldaki hizmet süresi ve mezun olunan okul türü değişkenleri bağlamında incelenmesi ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Örgüt Kültürü: Örgüt çalışanlarının zaman içerisinde geliştirdikleri gelenekler, anlayışlar ve normlar bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Akıncı – Vural ve Coşkun, 2007).

Değerler: Belirli durum ve olayların diğer durum ve olaylara tercih edilmesi eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Kabataş, 2010).

Normlar: Örgüt içerisinde hangi davranışların kabul edilebilir görüldüğünü ve hangi davranışların kabul edilmeyeceğini ifade eden yazılı olmayan kuralları içermektedir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004).

İnançlar: Örgüt üyelerinin neye inanmaları ya da neye inanmamaları gerektiğine yönelik belirlemeleri içeren değerler olarak ifade edilebilmektedir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004).

Tutumlar: Bireylerin iç dünyasının bir yansıması olarak ortaya çıkmakta ve belirli değer yargılarına ve inançlara bağlı olarak şekillenmektedir (Eren, 2012).

1.7. Kısaltmalar

AR-GE	:Araştırma – Geliştirme
İKY	:İnsan Kaynakları Yönetimi
MEB	:Milli Eğitim Bakanlığı
T.C.	:Türkiye Cumhuriyeti



BÖLÜM II

LİTERATÜR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2. Örgüt Kültürü Kavramı ve Eğitim Kurumlarında Örgütsel Kültür

2.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürüne ilişkin bilimsel çalışmalar 1980’li yıllar itibariyle ivme kazanmaya başlamış ve bu doğrultuda örgüt kültürü kavramı yönetim alanında yaygın olarak kullanılır hale gelmiştir. Örgüt kültürünün öneminin anlaşılması işletmelerde insan kaynağının öneminin anlaşılması doğrultusunda söz konusu olmuş ve bu temelde örgüt kültürü; bir örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde ve örgütsel etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasında önemli bir öge olarak değerlendirilmeye başlanmıştır.

Tüm örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarının ana koşulu, insan faktörünün önemini fark etmeleridir. Zira bir örgüt çalışanlarına ne denli yoğunlaşmış olursa; örgüt çalışanlarının da örgüt çatısı altında ortak değerler ve normlar etrafında birleşmesi de o denli olası olabilmekte ve örgütün de hedeflerine ulaşabilmesi mümkün olabilmektedir.

Çalışmada da bu doğrultuda, öncelikli olarak örgüt kavramının ortaya çıkışı ile ilgili ayrıntılı belirlemelere ve değerlendirmelere yer verilecektir.

2.1.1. Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı

1970’li yıllar itibariyle örgütsel yapılanmada büyük değişimler yaşanmasına neden olan ekonomik çalkantılar ve dönem itibariyle Japonya’da sanayi işletmeleri kapsamında gerçekleştirilen araştırmalar, örgüt kültürü ile ilgili gelişmeleri beraberinde getirmiştir (Şişman, 2007). Bu bağlamda belirtilen ekonomik çalkantılar

doğrultusunda örgütler, varyetlerini devam ettirebilmek adına büyük stratejik değişikliklere gitmeleri gerektiğini düşünmeye başlamışlar ve bu durum yenilik arayışlarının gündeme gelmesine neden olmuştur.

Aynı şekilde belirtildiği üzere Japonya'da örgütsel yapılanmada yeni felsefeler ve kültür temelli bakış açılarının gündeme gelmesi, mevcut ön kabullerin artık geçersiz olmaya başladığı ve yeni alanlara yönelmesi gerektiği anlayışını gündeme getirmiştir (Murat ve Açıkgöz, 2007).

Örgüte kültürel yönden yaklaşımın temelleri, insan ilişkileri yaklaşımına dayanmaktadır. Bu bağlamda Neo – Klasik Yaklaşımı benimseyen örgüt kuramcıları; örgüt kültürü ile ilgili temellerin davranışsal ve psikolojik yönden ele alınması gerektiğini savunmakta ve örgüt kültürünün “sağlıklı” olması durumunda örgüt verimliliğinin ve etkinliğinin artacağını, örgüt kültürünün “sağlıksız” olması durumunda ise bilakis örgüt verimliliğinde ve etkinliğinde düşüş yaşanacağını ifade etmişlerdir (Doğan, 2012).



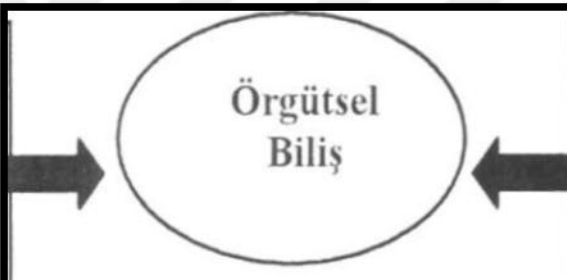


Hofstede, Bond ve Luk'a(1993) göre örgütsel kültür bağlamındaki çalışmalar, aşağıda verildiği şekilde dönemlendirilmektedir (Aktaran: Gök,2007);

1. Dönem-Giriş Dönemi: 1970'li yıllar itibariyle konu ile ilgili çalışmaların başladığı dönemi ifade etmektedir.

2. Dönem-İşleme Dönemi: 1980'li yıllar itibariyle örgüt kültürü alanındaki çalışmaların uygulamaya konulmaya başlanmasını ifade etmektedir.

3. Dönem-Büyüme, Birleşme ve İntibak Dönemi: 1990'lı yıllar ve sonrasını kapsayan dönemi ifade etmektedir.

Kültür bağlamındaki yaklaşımların örgütsel yapılanma içerisinde yer almaya başlaması ve örgütsel kültürün gelişim aşamaları ile ilgili olarak, Şekil 2.1.'de verildiği doğrultuda belirlemede bulunduğu görülmektedir.

<p><u>İSLEVSEL ANLAYIŞ</u> Kültür, insanların biyolojik ve psikolojik gereksinimlerine cevap verir.</p>		<p><u>KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI</u> Örgüt belirli amaçlara ulaşmayı sağlayan bir sosyal araçtır.</p>
<p><u>YAPISAL – İSLEVSEL ANLAYIŞ</u> Kültür birleştirici bir işlev görür ve insanları sosyal bir bütün haline getirir.</p>		<p><u>DURUMSALLIK KURAMI</u> Örgüt çevresiyle alışveriş içinde olan sosyal bir organizmadır.</p>
<p><u>ETNİK BİLİM</u> Kültür paylaşılan bilişlerdir ve kültürü kurallar koyma yolu ile insanlar üretir.</p>		<p><u>BİLİSSEL ÖRGÜT KURAMI</u> Örgütler üyelerince paylaşılan ve örgütsel yaşamı düzenleyen bilgi sistemleridir.</p>
<p><u>SEMBOLİK ANTROPOLOJİ</u> Kültür paylaşılan sembol ve anlam kalıplarıdır.</p>		<p><u>SEMBOLİK ÖRGÜT KURAMI</u> Örgüt üyeleri için ortak anlam ve realiteleri oluşturan sembolik kalıplardan meydana gelir.</p>
<p><u>YAPISALCILIK</u> Kültür, zihnin evrensel bilinçdışı altyapısını yansıtır.</p>		<p><u>DÖNÜŞÜMCÜ ÖRGÜT KURAMI</u> Örgütsel biçim ve uygulamalar bilinçdışı süreçlerin bir tezahürüdür.</p>

Şekil 2.1. Örgütsel kültürün gelişim aşamaları

(Kaynak: Gök, 2007)

Şekil 2.1.'de söz konusu edilen örgütsel kültürün aşamalarının tamamı kimi araştırmacılar tarafından kabul görmekte, kimi araştırmacılar da farklı bakış açıları doğrultusunda bazı aşamaları devre dışı bırakmaktadır. Bu yöndeki farklı bakış açıları doğrultusunda da örgüt kültürü kavramı, farklı argümanlarla temellendirilerek farklı şekillerde tanımlanabilmektedir (Gök, 2007).

2.1.2. Örgüt Kültürünün Tanımı

Özellikle günümüz itibariyle söz konusu olan çalışma koşulları dolayısıyla, bireyler yaşamlarının büyük bir bölümünü örgüt içerisinde geçirmek durumundadırlar. Bununla birlikte örgütler bireylerin sadece çalışma saatlerini değil, genel anlamda tüm yaşamlarını etkilemekte ve şekillendirmektedir. Bu nedenle de örgüt yapısının, genel anlamda bireysel ve sosyal yaşamın temel belirleyicileri arasında yer aldığı söylenebilir.

Örgüt kültürü; üzerinde birçok araştırmanın yapıldığı ve bu doğrultuda farklı boyutları ile incelenen bir kavram olması dolayısıyla birçok farklı tanımla karşılanabilmektedir. Bununla birlikte örgüt kültürünün örgütsel başarıdaki önemi tüm araştırmacılar tarafından kabul edilmektedir. İlgili literatürde “organizasyon kültürü”, “kurum kültürü”, “işletme kültürü”, “firma kültürü” ve “şirket kültürü” gibi kavramlarla da karşılanabilen “örgüt kültürü” bu temelde; örgüt çalışanlarının zaman içerisinde geliştirdikleri gelenekler, anlayışlar ve normlar bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Akıncı-Vural ve Coşkun, 2007).

Peters ve Waterman (2009) tarafından örgüt kültürü; baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan ve örgüt içerisindeki hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan oluşan bir yapıyı ifade etmektedir. Hasanoğlu'na (2004) göre “örgüt kültürü”; örgütün tarihsel yaşam süreci içerisinde oluşan ve tüm örgüt çalışanlarının davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemini ifade etmektedir. Doğan'a (2013) göre de “örgüt kültürü”, organizasyonun kendi amaç ve faaliyet yapısından kaynaklanan özellikleri ile sosyal değerlerin birleşimini ifade etmektedir.

Schein'e (1990) göre "örgüt kültürü"; bir grubun etkin bir şekilde çalışabilmesini sağlamaya yönelik olarak belirlenen ve grup üyeleri tarafından benimsenen, grubun dış çevresi ile bütünleşmesini ve iç çevresi ile uyumlaştırılmasını sağlayan temel yaklaşımları ifade etmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürü; grubun dış çevresi ile bütünleşmesine katkı sağlamakta ve yeni üyelerine uyum sağlamalarına yönelik algılama, düşünme ve hissetme yolu ile bir varsayımlar ve inançlar bütünü olarak aktarılmaktadır.

Bir başka tanımlama kapsamında da örgüt kültürü, örgüt yönetiminin çalışanlarına ve müşterilerine yönelik izlediği politikaları yönlendiren temel örgüt felsefesi olarak değerlendirilmektedir. Bu temelde örgüt kültürü; örgüt stratejilerinin nasıl belirlenmesi gerektiğini, örgüt hedeflerinin nasıl oluşturulacağını ve bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini, örgüt gelişimine yönelik standartların nasıl tespit edileceğini, örgüt için nasıl yeni ürün ve pazar oluşturulması gerektiğini vb. kapsayan bir yol gösterici olarak değerlendirilmelidir. Zira örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının o güne dek karşılaşmadıkları çalışma koşulları ile karşılaşmaları durumunda çalışanlara rehberlik edecek olan kurallar setini içermektedir (Türk, 2007).

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan diğer tanımlamalar ve belirlemeler aşağıda verildiği gibidir (Aktaranlar: Doğan, 2012; Doğan, 2013; Şişman, 2014);

- Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler ve anlamlar bütünüdür (Moore, 1985);
- Örgüt kültürü, örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimini ortaya koymak bakımından bir davranış düzenleyicisi olma niteliğine sahiptir (Deal ve Kennedy, 1982);
- Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inanç ve değerleri ifade etmektedir (Sathe, 1983);
- Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değer ve ideolojileri ifade etmektedir (Arogyaswamy ve Byles, 1987);
- Örgüt kültürü; değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesini ifade etmektedir (Trice ve Beyer, 1984);

- Örgüt kültürü; herhangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemini ifade etmektedir (Pettigrew, 1979);
- Örgüt kültürü; örgüt üyeleri tarafından paylaşılan algıları, anlamları, inançları ve değerleri ifade etmektedir (Simircich, 1985);
- Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançları ve beklenti örüntülerini ifade etmektedir (Schwartz ve Davis, 1981);
- Örgüt kültürü; bir grubu birbirine bağlayan ve grup tarafından paylaşılan normları, tutumları, beklentileri, inançları, sayıltıları, değerleri, ideolojileri ve felsefeleri ifade etmektedir (Kilmann, 1988);
- Örgüt kültürü; örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değer, inanç, norm ve semboller sistemini ifade etmektedir (Louis, 1981);
- Örgüt kültürü; sembol, dil, ideoloji, tören ve efsaneleri içeren bir kavramlar bütünüdür ifade etmektedir (Knights ve Willmott, 1987);
- Örgüt kültürü, paylaşılan anlam ve semboller sistemini ifade etmektedir (Robbins, 1988);
- Örgüt kültürü; normlar, inançlar, değerler ve anlamlı semboller bütünüdür (Singh, 1990).

2.1.3. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürü; örgüt değerlerinin, sosyal standartlarının ve çevresinde yer alan diğer örgüt ve/veya bireylerle ilişki ve etkileşim biçimlerinin ve düzeylerinin ortaya konulması bakımından örgütün dış çevre tarafından tanınmasını sağlamaktadır. Bu doğrultuda örgüt kültürü; örgütün toplumsal yaşamla bağlantısını kurmakta ve sosyal yaşam içerisindeki yerini, önemini ve başarısını belirlemektedir (Eren, 2012). Bununla birlikte örgüt kültürü, içerisinde yer aldığı toplumsal kültürün özelliklerini taşımak bakımından, sosyal yapının norm ve değerlerine ne denli uygun yapılandırılmışsa o denli kalıcı olabilmektedir.

Örgüt kültürü; işletme amaçlarını, stratejilerini ve politikalarını içermesi bağlamında, özellikle günümüz işletmeleri için rekabet avantajı sağlamaktadır. Zira örgüt yöneticileri tarafından belirlenen amaçlar, stratejiler ve politikalar örgüt

faaliyetlerinin yerine getirilmesi ne denli katkı sağlamaktaysa, örgüt verimliliğinin ve etkinliğinin artırılması da o denli kolay olmaktadır (Fiş ve Wasti, 2009).

Örgüt kültürünün güçlü olduğu işletmeler, işletme çalışanları tarafından benimsenmesi gereken temel davranışsal parametreleri oluşturmak bakımından, çalışanların neyi nasıl yapmaları gerektiğine yönelik zaman kayıplarının önüne geçilmesini sağlamaktadır. Aynı şekilde örgüt kültürünün zayıf olduğu işletmelerde çalışanların iş tanımları gereği gibi belirlenmediğinden, çalışanlar işin kendisini yapmaktan daha çok nasıl yapmaları gerektiğini belirlemekle vakit geçirdiklerinden, o doğrultuda örgüt verimliliği ve etkinliği de düşebilmektedir (Güçlü, 2003).

Örgüt kültürü; çalışanların örgüte bağlılıklarının artmasını sağlaması, örgüt beklentilerinin karşılanmasına yönelik üretim ve ortam standartlarını belirlemesi, örgüt iklimine yönelik kaliteyi saptaması, çalışan ve müşteri memnuniyetini desteklemeye yönelik belirlemeler içermesi, örgüt çalışanlarının takım anlayışı ile işbirliği içerisinde hareket etmelerini olanaklı kılması, sinerji yaratması ve örgüt hakkında genel olarak birtakım saptamalarda bulunulmasını kolaylaştırması bakımından önem arz etmektedir (Robbins ve Judge, 2012).

Örgüt kültürünün önemini ortaya koymaya yönelik söz konusu edilen temel hususlar aşağıda verildiği gibi ifade edilebilmektedir;

- **Kaliteye ve Mükemmelliğe Doğru Yönelme**

Örgüt kültürü; örgütün mal ve/veya hizmet üretimine yönelik birtakım standartların belirlenmesini sağlamak bakımından, örgüt tarafından yapılan üretimlerin kaliteye ve mükemmelliğe yönltilmesini sağlayarak, örgütlerin daha iyiye yönlendirilmesini sağlamakta ve rekabet edebilirliklerine katkıda bulunmaktadır (Türk, 2007).

- **Müşterilerin Yönlendirilmesi**

Örgüt kültürü; müşterilerle ilişkilerin uzun dönemli bir pazarlama sürecinin bir parçası olarak görülmesine yönelik belirlemeleri içermesi bakımından, tekrar edici satışları olanaklı kılmakta ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasını mümkün hale getirmektedir (Keleş, 2009).

- **İnsana Değer Verilmesi**

Örgüt kültürü; örgüt için en önemli öğenin hem müşteriler hem de çalışanlar anlamında insan olduğunun görülmesini sağlamakta ve bu doğrultuda insana yapılan yatırımın örgüt için en önemli yatırımı olduğunu anlaşılmasını olanaklı kılmaktadır (Kurt, 2013).

Örgüt kültürü; bir grubun dış adaptasyon ve iç entegrasyon ile ilgili belirli sorunlarla başa çıkmayı öğrenirken bulduğu, keşfettiği ya da geliştirdiği birtakım temel varsayımları içermektedir. Bu temel varsayımlar örgüt tarafından değerli kabul edilebildikleri oranda işe yarar kabul edilmekte ve bu şekilde örgüte katılan yeni elemanlara, aynı ya da benzer problemlerle karşılaştıklarında nasıl düşünecekleri, algılayacakları ve hissedecekleri öğretilmektedir (Türk, 2007).

Sonuç olarak örgüt kültürü, üyelerine örgüte yönelik bir kimlik kazandırmakta ve örgüt çalışanlarının bağlılık geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Bu doğrultuda örgüt çalışanlarının belirli esaslara göre bir araya gelmelerini sağlayan örgüt kültürü, örgütün diğer örgütlerden farklılaşmasına katkıda bulunmakta ve bu yönüyle de örgütle çalışanların bütünleşmesine yönelik bir işlev üstlenmektedir.

2.1.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü, örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan anlamlar sistemi olması doğrultusunda; örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hedefler aracılığı ile somutlaşmakta ve kesinlik kazanmakta, bu kapsamda örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, inanç ve normlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Rızaoğlu ve Ayyıldız, 2008).

Bu doğrultuda Akıncı – Vural ve Coşkun (2007) tarafından örgüt kültürü, bir odadaki atmosfer gibi değerlendirilmektedir. Yani örgüt kültürü, örgüt ortamında her an herkes tarafından solunmakta ve görülmeyen her seviyede etkisini göstermektedir. Bu belirlemeleri çerçevesinde Akıncı – Vural ve Coşkun (2007), örgüt kültürünün aşağıda verilen temel özellikleri ve unsurları içerdiğini belirtmektedirler;

- **Bireysel İnisiyatif**

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının sahip oldukları sorumluluk ve bağımsızlık derecesini ve bireysel teşebbüs olanaklarını içermektedir.

- **Risk Toleransı**

Örgüt kültürü; örgüt çalışanlarını girişkenliğe, yeniliklere açık olmaya ve risk almaya teşvik etmektedir.

- **Yön Verme**

Örgüt kültürü, örgütün çalışanları ile paylaştığı açık hedefleri ve çalışanlardan beklenen performansın derecesini içermektedir.

- **Bütünleşme Sağlama**

Örgüt kültürü, örgüt departmanlarını bir arada ve koordineli bir şekilde çalışmaya teşvik etmektedir.

- **Yönetim Desteği**

Örgüt kültürü, örgüt içerisinde üstlerin astlarına açık iletişim olanakları ve buna yönelik destek sağlamasını olanaklı kılmaktadır.

- **Kontrol Olanığı**

Örgüt kültürü, çalışan davranışlarının örgütte geçerli olan kontrol sistemleri ve konu ile ilgili yönetmelikler kapsamında takip ve kontrol edilmesini sağlamaktadır.

- **Kimlik Kazandırma**

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin kendi çalışma grupları yerine örgütün geneli ile bütünleşmelerini sağlamaktadır.

- **Ödül Sistemi Oluşturma**

Örgüt kültürü, kıdem süresi ya da adam kayırmacılık söz konusu olmadan performans kriterine göre ücret ve terfi olanakları sağlanmasını olanaklı kılmaktadır.

- **Fikir Ayrılıklarına Tolerans Tanınması**

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri ya da çalışma grupları arasındaki fikir ayrılıklarının tolere edilmesini sağlamaktadır.

- **İletişim Modeli Sunma**

Örgüt kültürü, örgüt içerisinde hâkim olacak iletişim modelinin şekillendirilmesini sağlamaktadır.

Akıncı – Vural ve Coşkun'a (2007) göre, söz konusu edilen bu özellikler ve unsurlar bir araya gelerek örgüt kültürü hakkında iç ve dış paydaşlara bilgi vermekte ve çalışanların örgüt hakkında sahip oldukları paylaşılmış ortak alanlar için temel oluşturmaktadır.

Thompson ve Luthans (1990) tarafından da örgüt kültürünün özellikleri aşağıda verildiği gibi ifade edilmektedir (Aktaran: Doğan, 2013);

- Örgüt kültürü, davranışsal faktörlere dayanan tanımlayıcı bir kavramdır.
- Örgüt kültürü, öğrenilebilirdir.
- Örgüt kültürü, davranışsal etkileşimlerle iletilmektedir.
- Örgüt kültürü, örgüt ortamında çeşitli pekiştiriciler ve destekleyici araçlarla güçlendirilmektedir.
- Örgüt kültürü, değiştirilmesi zor bir yapıdır.

Söz konusu edilen bu belirlemeler doğrultusunda örgüt kültürünün genel özellikleri aşağıda verildiği gibi ifade edilebilmektedir (Yağmurlu, 2012; Doğan, 2012; Şişman, 2014);

- Örgüt kültürü; örgütte çalışanların değer, norm ve davranış sistemleri ile ilgili olması temelinde çalışanların davranışlarını şekillendirmekte ve örgüt içerisindeki bireylerarası ilişkileri düzenlemektedir.
 - Örgüt kültürü, uyum sağlayabilir ve değişebilir bir nitelik taşımaktadır.
 - Örgüt kültürü, sosyal bir nitelik taşımaktadır ve bu doğrultuda birden fazla bireyin bir araya gelmesi ile oluşan bir olguyu ifade etmektedir.
 - Örgüt kültürü, semboller ve sembolik hareketler aracılığı ile öğrenilmekte ve gelecek nesillere aktarılabilirliktedir.
- Örgüt kültürü, zamanla ulaşılan bir kavram olması dolayısıyla, örgütün geçmiş zamanına bağlı olarak oluşmaktadır.

- Örgüt kültürü; bütüncül bir özellik taşımaktadır ve örgütün bütününe yönelik olması bakımından her kademedeki çalışanlara yönelik duygu, düşünce, değer ve inançları ifade etmektedir.
- Örgüt kültürü; yapı, strateji ve sistem gibi teknik unsurlarla personel, yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasındaki bağlantıyı ve uyumlaştırmayı sağlamaktadır.
- Örgüt kültürü; bireyler tarafından meydana getirilmiştir ve bu doğrultuda örgüt üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

2.1.5. Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürü; örgüt çalışanlarının örgüt değerleri ve normları hakkında bilgilendirmelerini sağlamakta ve bu doğrultuda çalışanların örgüt standartları konusunda daha kararlı ve tutarlı yaklaşımlar ortaya koymalarına ve örgüt yönetimi ile çalışanlar arasında eşgüdüm ve koordinasyon sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Büyük, 2010). Bu bağlamda örgüt kültürü, örgüte özgü iş yapma yöntem ve süreçlerinin belirli standartlara endeksli gerçekleştirilmesini sağlamak bakımından örgüt verimliliğinin ve etkinliğinin artırılmasına katkıda bulunmaktadır.

Örgüt kültürü; sadece örgüt çalışanların değil, aynı zamanda örgüt yöneticilerinin de bilgi, beceri ve davranış kazanmalarını sağlamakta ve onların yetişmelerine ve gelişmelerine katkıda bulunmaktadır (Demir, 2011). Bu doğrultuda yöneticiler, örgüt çalışanlarından önce kendileri örgütün temel değer ve dinamiklerine uygun olarak gelişim gösterebilmektedirler.

Örgüt kültürü, örgüt içi iletişimin belirli bir sistematik temelinde gerçekleştirilmesine zemin hazırlamaktadır (Koşar, 2014). Bu doğrultuda örgüt kültürü, örgüt içi iletişimin ve bireylerarası ilişkilerin düzenlenmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Zira örgüt çalışanlarının örgüt kültürü gibi ortak bir payda etrafında toplanmamış olmaları, örgüt içerisinde gruplaşmaların ve ikiliklerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Örgüt kültürü; örgüte yönelik standart uygulamaların belirlenmesini sağlaması bakımından, örgüt çalışanlarının örgüt amaçlarına yönelik farklı algılamalarından ve örgüt içerisindeki ilişki ve güç dağılımından kaynaklanan çatışmaların önüne geçilmesini olanaklı kılmaktadır (Sezgin ve Bulut, 2013). Örgüt kültürü aynı zamanda semboller, kahramanlar, hikâyeler vb. aracılığı ile bir kuşaktan diğerine aktarılan ortak örgüt değerlerini içermesi bakımından örgütün devamlılığını sağlamaktadır (Terzi, 2000).

Bu belirlemeler doğrultusunda örgüt kültürü genel olarak; örgüt içi ve örgüt dışı tüm ilişkilerin örgüte özgü değerler kapsamında yürütülmesini sağlaması bakımından, örgütün kendisine yönelik kimliğini oluşturmasını ve bu kimliği iç ve dış paydaşları ile paylaşmasını sağlamaktadır (Topaloğlu ve Kara, 2004).

Baltaş (2007) tarafından örgüt kültürünün yararları aşağıda verildiği şekilde belirlenmiştir;

- Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının örgüt amaçları etrafında toplanmalarını sağlamak bakımından çalışan performansının, motivasyonunun, özgüveninin ve başarıma inancının artmasını sağlamaktadır.
- Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının sorun çözmeye yönelik ve yapıcı bir bakış açısı kazanmalarını olanaklı kılmaktadır.
- Örgüt kültürü, iç ve dış paydaşlarla örgüt ilişkilerinin düzenlenmesini sağlamaktadır.
- Örgüt kültürü, örgüt çalışanları arasında uyum ve eşgüdüm sağlanmasını olanaklı kılmaktadır.
- Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının örgütsel yaşamla ilgili sorumluluk üstlenmelerini sağlamaktadır.
- Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının örgütsel yaşam kalitesinin kendilerine endeksli olduğunu fark etmelerini sağlamaktadır.
- Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının sadece örgüt yaşamına değil, yaşamın her alanına yönelik olumlu bir tavra sahip olmalarını olanaklı kılmaktadır.

- Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının günlük yaşamlarında yaratıcı çözümler üretebilen bireyler olabilmelerini sağlamaktadır.

Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci (2004) tarafından örgüt kültürünün yararları aşağıda verildiği şekilde belirlenmiştir;

- Örgüt kültürü, örgütün sorumluluklarının bilincinde olan çalışanlara sahip olmalarını sağlamaktadır.
- Örgüt kültürü, örgüt amaçlarının örgüt çalışanları tarafından heyecanla paylaşılmasını olanaklı kılmaktadır.
- Örgüt kültürü, örgütsel süreçlerin geliştirilmesini sağlamaktadır.
- Örgüt kültürü, örgütsel yaşamda çatışmaya neden olabilecek stres unsurlarının azaltılmasını sağlamaktadır.
- Örgüt kültürü, üretim ve/veya hizmet kalitesinin artırılmasını sağlamaktadır.
- Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının duygusal zekâlarının harekete geçirilmesini sağlamaktadır.

Sonuç olarak örgüt kültürü; örgütün hem iç hem de dış çevresi ile uyum içerisinde var olabilmesini ve bütünleşebilmesini sağlaması bakımından, örgüt çalışanlarının ve örgütün dış çevresinde yer alan bireylerin tanınmasını ve yönlendirilmesini olanaklı kılmakta ve bu doğrultuda örgüt verimliliğini desteklemektedir. Böylesi bir örgüt içerisinde yer alan çalışanlar ise, sorunların çözümünü başkalarından beklemek yerine sorumluluk üstlenmiş olacaklarından, örgüt içerisindeki çatışmaların da önüne geçilebilmiş olunabilmektedir.

2.1.6. Örgüt Kültürünün İşlevleri

Örgüt kültürü, örgütsel başarıya ulaşmayı sağlayan ya da önleyen temel iki ayrı işleve sahip bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Örgüt kültürünün söz konusu edilen bu iki işlevi ise, “bütünleşme işlevi” ve “koordinasyon işlevi” olarak ifade edilmektedir. Bu iki işlev, örgüt kültürünün “sosyal birleştirici” olarak görülmesini

sağlamakta ve bu doğrultuda örgüt bünyesinde ortak anlayışlar ve iletişim süreçleri temellendirilebilmektedir (Doğan, 2013). Bununla birlikte belirtildiği üzere sosyal birleştirici olarak nitelendirilen bu iki işlevin örgüt içerisinde gereği gibi yerine getirilememesi söz konusu olursa da, bu doğrultuda örgüt verimliliği önemli ölçüde düşecektir.

Schein (1990) tarafından yapılan belirlemeler doğrultusunda örgüt kültürünün aşağıda verilen iki ana işleve sahip olduğu ifade edilmektedir;

1. Birinci İşlev: Örgütün Dış Çevreye Uyumunu Sağlama ve Örgüt Varlığını Devam Ettirmeye Yönelik Sorunları Çözme İşlevi

Schein (1990), söz konusu ettiği birinci işlevin aşağıda verilen temel süreçler doğrultusunda yerine getirildiğini belirtmektedir;

- **Misyon ve Strateji**

Örgütler sahip oldukları misyon ve stratejiler sayesinde açıkça ya da örtülü olarak belirlenmiş olan değer ve fonksiyonlarının çevreye duyurulmasını ve çevre tarafından anlaşılmasını sağlayarak, hem dış çevreye uyum sağlamakta hem de örgüt sorunlarını çözümleyebilmektedir.

- **Amaçlar**

Örgütler ana misyondan üretilmiş amaçlar üzerinde ortak anlayışlar geliştirerek, hem dış çevreye uyum sağlamakta hem de örgüt sorunlarını çözümleyebilmektedir.

- **Araçlar**

Örgütler hedeflere ulaşmada kullanılacak örgüt yapısı, yetki dağılımı, ödül sistemi, işbölümü vb. gibi araçlar ya da yöntemler üzerinde anlaşmaya vararak, hem dış çevreye uyum sağlamakta hem de örgüt sorunlarını çözümleyebilmektedir.

- **Ölçümler**

Örgütler, örgüt ya da grup amaçlarının nasıl daha iyi yerine getirilebileceğinin ölçülenmesinde kullanılan başarı değerlendirme ölçüleri ve kontrol sistemleri üzerinde ortak bir fikir geliştirerek, hem dış çevreye uyum sağlamakta hem de örgüt sorunlarını çözümlenebilmektedir.

- **Düzeltilme**

Örgütler, amaçlara ulaşamadığı durumlarda düzeltici ve onarıcı stratejiler oluşturma konusunda fikir birliği sağlayarak, hem dış çevreye uyum sağlamakta hem de örgüt sorunlarını çözümlenebilmektedir.

2. İkinci İşlev: İç Bütünleşme Sorunlarının Çözümü İşlevi

Schein (1990), söz konusu ettiği birinci işlevin aşağıda verilen temel süreçler doğrultusunda yerine getirildiğini belirtmektedir;

- **Ortak Dil ve Kavram Birliği**

Ortak dil ve kavram birliği, örgüt üyelerini birbirine bağlayan ve aralarında iletişim kurulmasını olanaklı kılan değerleri ifade etmektedir. Bu bağlamda ortak dil ve kavram birliği sayesinde çalışanlar birbirleriyle iletişim kurabilmekte ve bu doğrultuda örgütte iç bütünleşme sorunları çözümlenebilmektedir.

- **Grup Sınırları ve Gruba Dâhil Olma Kriterleri**

Örgüte üye olma standartlarının geliştirilmesi doğrultusunda grubun sınırları belirlenebilmekte ve bu doğrultuda örgütte iç bütünleşme sorunları çözümlenebilmektedir.

- **Güç ve Statü Dağılımı**

Örgütlerde hiyerarşik mevkilerin ve yetkilerin nasıl elde edilebileceği ve terfi sisteminin hangi standartlara göre gerçekleştirildiği belirlendiği oranda, örgüt üyeleri

arasında uzlaşma sağlanabilecek ve bu doğrultuda çalışmaların önüne geçilerek iç bütünleşme sorunları çözülebilecektir.

- **Samimiyet, Arkadaşlık, Sevgi vb. Normların Geliştirilmesi**

Örgütlerde bireylerarası ilişkilerin, arkadaşlık ve sevgi bağlarının oluşturulması ve güçlendirilmesi, çalışanların birlikte iş yapmaya ve duygusal anlamda tatmin olmaya yönelik ortama sahip olmalarını olanaklı kılacağından, bu doğrultuda örgütte iç bütünleşme sorunları çözülebilecektir.

- **Ödülleri ve Cezaları Belirleme**

Örgütlerde hangi tutum ve davranışların arzu edilen ve hangilerinin arzu edilmeyen olduğunun, hangilerinin ödül kazandıracığının ve hangilerinin ödüksüz bırakılacağına ya da cezalandırılacağına bilinmesi, örgütte iç bütünleşme sorunlarının çözümlenebilmesini sağlayacaktır.

- **Açıklanamazları Açıklama**

Örgütler de diğer sosyal gruplarda olduğu gibi ideoloji ve din gibi bazı açıklanamaz durumlarla karşılaşabilmektedir. Bu doğrultuda söz konusu edilen bu durum ya da olayların grup üyeleri ile paylaşılması, ortaya çıkabilecek endişe ya da korkuların ortadan kalkmasını sağlayacak ve bu doğrultuda örgütte iç bütünleşme sorunları çözülebilecektir.

Şişman (2014) tarafından da örgüt kültürünün temel işlevleri aşağıda verildiği gibi ifade edilmektedir;

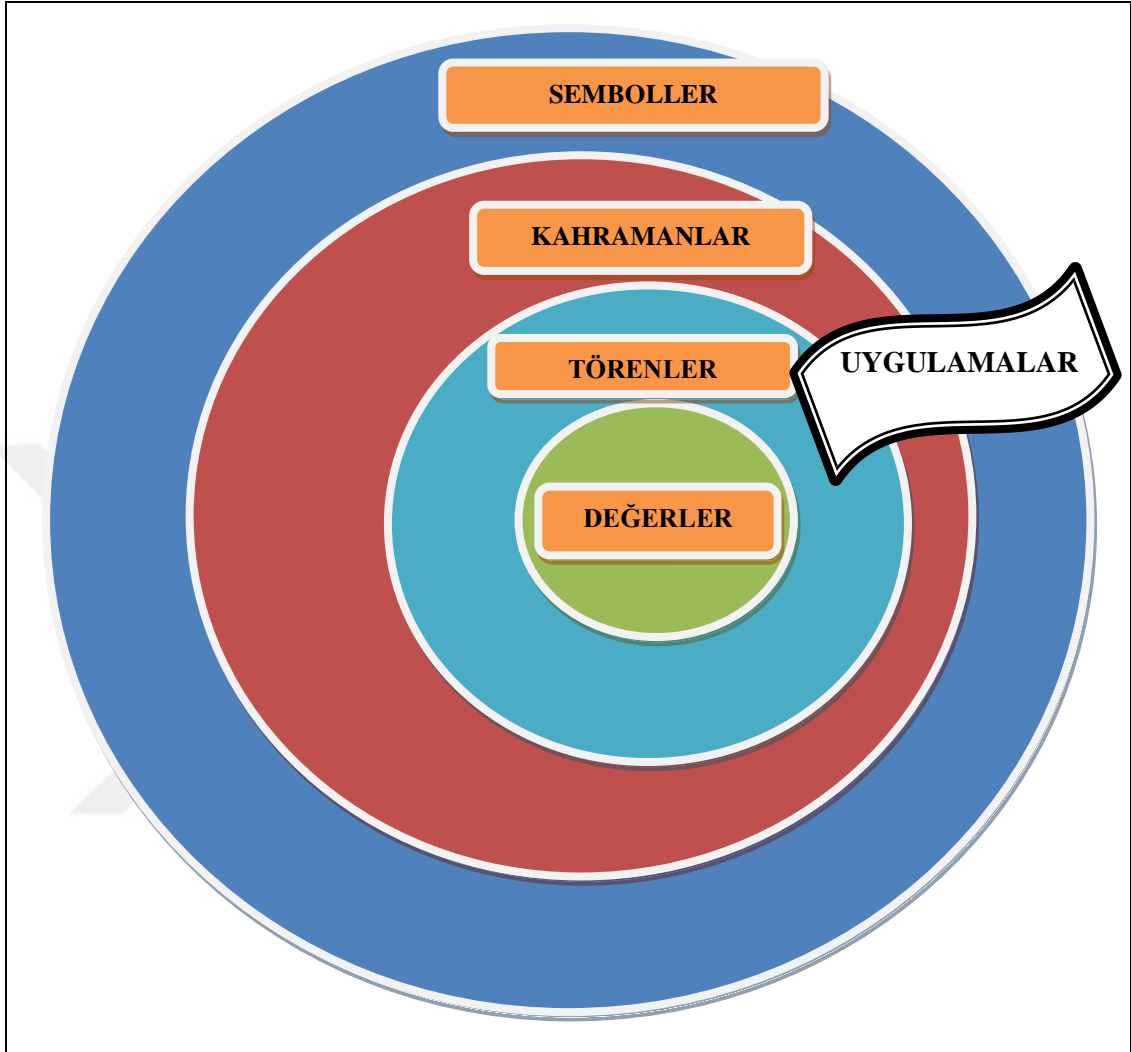
- Örgüt kültürü, örgütsel kontrol ve kontrol mekanizması olarak işlev görmektedir.
- Örgüt kültürü, bir örgütsel biçimlendirme aracı olarak işlev görmektedir.
- Örgüt kültürü, bir sosyalleşme aracı ve süreci olarak işlev görmektedir.
- Örgüt kültürü, örgütsel sorunların çözümlenebilmesine yönelik bir yöntem olarak işlev görmektedir.

- Örgüt kültürü, bir bütünleşme aracı olarak işlev görmektedir.
- Örgüt kültürü, bir güdüleme aracı olarak işlev görmektedir.
- Örgüt kültürü, örgüt ikliminin belirleyicisi olarak işlev görmektedir.
- Örgüt kültürü, örgütsel verimliliğin ve etkililiğin anahtarı olarak işlev görmektedir.
- Örgüt kültürü; örgütsel değişimin hedefi, aracı ve belirleyicisi olarak işlev görmektedir.
- Örgüt kültürü, örgütsel istikrarın ve mükemmelliğin bir göstergesi olma işlevine sahiptir.

2.1.7. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Örgüt kültürünün yönetilmesi sürecinde temel belirleyiciler olarak kabul edilen örgüt kültürünün temel öğeleri, örgüt kültürü hakkında bilgi sahibi olunmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda değerler, normlar, inançlar, varsayımlar, tutumlar, liderler ve kahramanlar, hikâyeler, dil, semboller, törenler, fiziki çevre ve artifaktlar anlamında örgüt kültürünün temel öğeleri, örgüt üyelerinin algılarında ortak anlamlar taşımakta ve örgütü dışarıdan değerlendiren biri için de örgütü ayırt edici bir etmen olarak görülebilmektedir.

Hofstede, Bond ve Luk (1993) örgüt kültürünün temel öğelerini semboller, kahramanlar, törenler ve değerler olmak üzere, bir soğanın birbiri üzerindeki zarları gibi iç içe olan dört öge bağlamında değerlendirmektedirler. Hofstede, Bond ve Luk (1993) tarafından yapılan belirlemeler çerçevesinde “Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri” Şekil 2.2.’de verildiği gibi ifade edilmektedir.



Şekil 2.2. Örgüt kültürünün temel öğeleri

(Kaynak: Hofstede, Bond ve Luk, 1993)

Şekil 2.2.'ye göre; örgüt kültürünün merkezinde yer alan değerler, geniş anlamda spesifik olmayan iyi – kötü, güzel – çirkin, normal – anormal vb. şeklindeki duygular tarafından oluşturulmaktadır. Bu duygular, genellikle çok az tartışmaya açılan duygulardır ve direkt olarak gözlemlenemediklerinden, ancak davranış alternatifleri ile ifade edilebilmekte ya da gösterilebilmektedir. Hofstede ve diğerleri (1993) tarafından ifade edilen semboller, kahramanlar, törenler ve değerler anlamındaki bu dört öğe; bir yönüyle karşılıklı olarak birbirlerini dışlamakta, bir yönüyle makul düzeyde birbirlerini kapsamakta ve bir yönüyle de açık ve net bir şekilde birbirlerini kuşatmaktadır.

Çalışmanın bu aşamasında, genel olarak örgüt kültürünün temel öğeleri arasında ele alınan değerler, normlar, inançlar, varsayımlar, tutumlar, liderler ve kahramanlar, hikâyeler, dil, semboller, törenler, fiziki çevre ve artifaktlar ile ilgili ayrıntılı belirlemelerde ve değerlendirmelerde bulunulacaktır.

2.1.7.1. Değerler

Değerler, belirli durum ve olayların diğer durum ve olaylara tercih edilmesi eğilimi olarak tanımlanmaktadır ve bu doğrultuda örgüt kültürünün merkezinde yer aldığı kabul edilmektedir. Alternatif davranış şekilleri olarak kendilerini ortaya koyan değerler, neyin doğru, iyi ya da arzulanabilir olduğunu ifade etmekte ve örgüt üyelerinin fikirlerini taşıyan yargısal unsurları kapsamaktadır (Kabataş, 2010).

Değerler yoğunluklarına göre sınıflandırıldıklarında, örgüt üyelerinin değer sistemine ulaşılmaktadır. Zira her örgüt üyesinin değer sistemini oluşturan bir değerler hiyerarşisi bulunmaktadır ve bu sistem; özgürlük, haz, özsaygı, dürüstlük, itaat, eşitlik vb. değerlere atfedilen nispi önemle belirlenmektedir. Bu doğrultuda değerler; kavram ya da inançları içermeye, istenilen hedef ya da davranışlara ilişkin olma, durumların üstünde yer alma, nispi önemlerine göre düzenlenme ve davranış ve olayların seçilmesini ve değerlendirilmesini sağlama gibi beş temel unsura sahip bütünlükler olarak ele alınmaktadır (Durğun, 2006).

Örgüt çalışanları için başarıyı tanımlayan bir kavram olan ve örgüt içerisinde başarıya ulaşmanın standartlarını belirleyen değerler, örgütte kimin ne kadar hızlı bir şekilde yükseleceğinin de tespit edilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürünü oluşturan değerler, aşağıda verildiği şekilde “desteklenen değerler” ve “gerçekleşen değerler” olmak üzere iki bölümde sınıflandırılabilir (Dilek, 2005);

- **Desteklenen Değerler**

Desteklenen değerler; örgüt tarafından açık olarak tercih edildiği belirtilen değerleri ve normları ifade etmektedir ve genellikle de küçük işletmelerde işletme kurucusu, büyük örgütlerde de tepe yönetimi tarafından oluşturulmaktadır.

- **Gerçekleşen Değerler**

Gerçekleşen değerler, örgütte çalışan davranışına dönüşmüş değer ve normları ifade etmektedir.

2.1.7.2. Normlar

Normlar, örgüt içerisinde hangi davranışların kabul edilebilir görüldüğünü ve hangi davranışların kabul edilmeyeceğini ifade eden yazılı olmayan kuralları içermektedir. Bu bağlamda normlar, örgüt üyelerinin karşılaştıkları sorunlar ve durumlar karşısında nasıl hareket etmeleri gerektiğini belirlemekte ve uzlaşma sonucunda oluşturulmaktadır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004).

Normlar; örgüt kültürüne uygun olarak örgüt tarafından belirlenen ve örgüt üyelerinin büyük bir bölümü tarafından benimsenmiş olan davranış kurallarını ve ölçütlerini ifade etmektedir. Bu bağlamda değerler davranışlara yol gösteren genel ilkeler olarak değerlendirilmekteyken, normlar belirli bir durumda örgüt üyelerinin nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin beklentileri içermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013).

2.1.7.3. İnançlar

İnançlar, sosyal yaşamda olduğu gibi örgütsel yaşamda da bireylerin yaşamlarının temel belirleyicisi ve yönlendiricisi olma niteliğine sahiptir. Bu bağlamda inançlar; din, siyasi görüş, bireysel inanışlar, içerisinde yer alınan toplumun kültürel yapısı, eğitim düzeyi vb. etmenlerden etkilenecek şekilde ve bireysel algılamaların ve tanımlamaların meydana getirdiği sürekli duygular ağı olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2012).

İnançlar, örgüt üyelerinin neye inanmaları ya da neye inanmamaları gerektiğine yönelik belirlemeleri içeren değerler olarak ifade edilebilmektedir. Bu doğrultuda örneğin başarılı olan çalışanların nasıl ödüllendirildiğine yönelik olarak örgüt üyelerinin sahip oldukları inanç, örgüt çalışanlarının motivasyon ve verimlilik düzeylerinin artmasını sağlamakta ve örgüt kültürünün devamlılığına katkıda bulunmaktadır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004).

2.1.7.4. Varsayımlar

Örgüt kültürü bir varsayımlar seti olarak kabul edilmektedir ve varsayımlar; farklı durumlardaki eylemlerin, bireyler için anlamlı olan şeylerin ve olaylara nasıl duygusal tepki gösterileceğinin temel belirlemelerini içermektedir. Varsayımlar; örgüt üyelerine düşünme, hissetme, yargılama ve ilişkilerinde temel bir algı dayanağı oluşturmakta ve örgüt içerisinde tutarlı bir şekilde bağlanılan ve önemsenen kültürel varsayımlar hiçbir örgüt üyesi tarafından ihlal edilememektedir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001).

Örgüt kültürünün temelinde yer alan varsayımların açığa çıkarılması zor olduğundan, bu varsayımların açık ve net bir şekilde ortaya konulabilmesi sürecinde aşağıda verilen üç spesifik sorunla karşılaşıldığı belirtilmektedir (Ünüvar, 2006);

- Örgüt üyeleri varsayımlar hakkında direkt konuşmayı değil somut örneklerle ifade etmeyi tercih ettiklerinden, varsayımların açık ve net bir şekilde ortaya konulması ve paylaşılması sürecinde sorun yaşanabilmektedir.
- Varsayımlar açık bir şekilde ortaya konulan normlara tezat oluşturmaları dolayısıyla, bazı varsayımların örgüt üyeleri tarafından kabul edilmesi ve açık olarak ortaya konulması sürecinde sorun yaşanabilmektedir.
- Büyük örgütlerde varsayımların örgüt kültürünü temsil etmede yetersizlikleri olabilmekte ve bu doğrultuda varsayımların açık ve net bir şekilde ortaya konulabilmesi sürecinde sorun yaşanabilmektedir.

2.1.7.5. Tutumlar

Tutumlar, bireylerin iç dünyasının bir yansıması olarak ortaya çıkmakta ve belirli değer yargılarına ve inançlara bağlı olarak şekillenmektedir. Bu bağlamda yaşam olayları karşısındaki davranış ve hareket biçimleri olarak şekillenen tutumların temelinde yer alan inanç ve değerler ne denli kalıcı ise, tutumlar da o denli kalıcı olmaktadır (Eren, 2012).

Peterson ve Deal'a (1998)göre örgüt çalışanlarının örgüt kültürü ile uyumlu ve farklı durumlara karşı benzer tutumlar ortaya koyması beklenmektedir. Bu

nedenle de örgüt çalışanlarının örgüt kültürünü benimseme düzeyleri arttıkça, benzer tutumlar ortaya koyma olasılıkları da artmaktadır (Aktaran:Çelik,2012).

2.1.7.6. Liderler ve Kahramanlar

Liderler, örgüt kültürünün temelinde yer alan değerleri ve inançları kişiliklerinde ve yaklaşımlarında yansıtan modeller ya da temsilciler olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda liderler örgüt çalışanlarına rol modelliği yapmakta, çalışanların motivasyon düzeylerinin artırılmasını sağlamakta, örgütün beklenen performans düzeyini paylaşmakta, örgütü temsil etmekte ve genel anlamda da örgüt kültürüne her yönüyle katkıda bulunmaktadır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004).

Kahramanlar ise; kültür içerisinde ödüllendirilmeye değer kişilik özelliklerine sahip ve örgüt çalışanlarının davranışları için model oluşturan, canlı ya da ölü, gerçek ya da hayal ürünü kişileri ifade etmektedir. Bu bağlamda kahramanlar örgüt kültürünün derinlik kazanmasını ve güçlenmesini sağlamakta ve “yol gösterici dev semboller” olarak kabul edilmektedir (Taşcı ve Koç, 2012).Zira örgüt çalışanları tarafından kahramanlar, örgüt kültürünün somut örnekleri olarak değerlendirilmektedir ve örgüt kültürünün gerektirdiği rolü gereği gibi yerine getiren kişiler olarak kabul edilmektedir.

2.1.7.7. Hikâyeler

Gerçek olaylara dayalı, sıklıkla tekrar edilen ve örgüt üyeleri arasında paylaşılan anlatılar olan hikâyeler, örgütün temel değerlerinin canlı tutulabilmesi için yeni çalışanlara anlatılmaktadır. Bu bağlamda hikâyeler; genellikle bireyler için sembol olan ve bir fikir hakkındaki belirli bir kural ya da tamamlanmış bir ifadeden çok, söz konusu fikrin örneğini temsil etmektedirler (Eren, 2012).

Robbins ve Judge’ye (2012) göre de hikâyeler; örgüt kültürünün çalışanlara aktarılmasında en belirgin formları ifade etmektedir ve şimdiki zamanı geçmişe bağlayarak, mevcut uygulamalar için açıklama ve meşruiyet sağlamaktadırlar.

2.1.7.8. Dil

İletişimin en önemli aracı olarak nitelendirilen dil, örgüt kültürünün bir kuşaktan diğerine aktarılmasını sağlamakta ve bu doğrultuda örgüt çalışanlarının mevcut örgüt kültürü hakkında bilgilendirilmelerini sağlayarak, örgüt üyeleri arasında sağlıklı bir iletişim kurulmasını olanaklı kılmaktadır. Dil, içerisinde yer aldığı kültürel yapının temel özelliklerini yansıtması bakımından, örgütsel dil anlamında da örgütün dış çevreye tanıtılmasının en önemli aracı olarak görülmektedir (Türk, 2007).

Şişman'a (2014) göre öğrenilebilir ve organize edilmiş semboller sistemi olarak dil; davranış bilimciler tarafından "örgütsel kontrol sürecinin temel ögesi", yönetim bilimciler tarafından "temel yönetim aracı ve gücü" ve eğitim bilimciler tarafından "örgütsel ve yönetsel bir kontrol aracı ve mekanizması" olarak değerlendirilmektedir.

Örgüt kültürü içerisinde örgütün faaliyet alanına göre kullanılan dilde farklılık gösterebilmekte ve hatta örgütün farklı departmanları arasında dahi farklı dillerin kullanılması söz konusu olabilmektedir. Bununla birlikte örgütün kendisini ifade etmeye yönelik kullandığı ortak dil bir bütünsellik içermekte ve örgütün genelini ifade etmeye yönelik olmalıdır (Vurgun ve Öztop, 2011).

2.1.7.9. Semboller

Genel anlamda kültür; insanların bir arada yaşamalarından doğan ya da bir arada yaşamalarını olanaklı kılan tüm üretim, kural, tören ya da eylemleri içermesi bakımından, çağdaş kültür araştırmacıları tarafından bir anlamda semboller sistemi olarak değerlendirilmektedir. Zira semboller de; çeşitli anlamlar için belirsiz bir şekilde var olan ve bireylerde birtakım duyguların ortaya çıkmasını sağlayan nesnelere, eylemlere, ilişkiler ve dilsel oluşumları içermektedir (Köktürk, 2007).

Örgüt kültürü içerisinde özel anlamlar taşıyan kelimeler, nesnelere, görüntüler ve hareketler olarak tanımlanan semboller; örgüt çalışanlarına kimin ve neyin önemli olduğunu ve örgüt yönetimi tarafından arzulanan ve uygun görülen davranış biçimlerini göstermek bakımından önem arz etmektedir (Hofstede, Bond ve Luk, 1993).

Sembol; örgüt kültürünün en temel ve en küçük birimi olarak kabul edilmektedir ve bu doğrultuda örgüt kültürüne yönelik semboller, örgüt içerisinde herhangi bir olgunun yerini almaktadır. Günümüz örgütlerinde artık örgütsel faaliyetler sembollerle çevrelenmiş bir örgüt ortamında yerine getirilmekte ve örgütlerin logoları ve ofis düzenlemeleri anlamında semboller, iyi bir şekilde belirlendiğinde örgütün temel değerlerini yansıtabilmektedir (Suküt, 2010).

2.1.7.10. Törenler

Örgüt çalışanlarına; örgütün en önemli amaçlarının neler olduğunu ve örgütte kimin önemli ya da kimin feda edilebilir görüldüğünü aktaran ve örgüt çalışanlarının bu yöndeki inançlarını güçlendiren temel değerler olarak nitelendirilen törenler, örgüt kültürü içerisinde ve örgütsel yaşamda önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda törenler; tıpkı bir tiyatro oyununun bölümleri gibi, bireylerin tanımlanmış ya da önceden belirlenmiş rolleri oynadıkları dramalar olarak değerlendirilmektedir (Şahin, 2010).

Odom, Boxx ve Dunn'a(1990) göre törenler, önceden planlamayı gerektirecek şekilde detaylandırılmıştır ve izleyicilerine kolektif aktiviteler olarak sunulmaktadır. Bu yönüyle örgüt kültürünün önemli bir parçası olan törenler, dikkatle hazırlanmış olmaları dolayısıyla her bir ayrı bir anlam taşıyan farklı formları kapsamaktadır. Bu nedenle de güçlü bir örgüt kültürü oluşturulabilmesi için, örgüt çalışanlarının örgütün temel değer ve normlarını öğrenmelerini sağlayacak örgütsel törenler geliştirilmelidir (Aktaran: Türk, 2007). Törenler, örgüt ve üyeleri için önemli olan olayların resmen tanınması için düzenlenmektedir ve bu yönüyle de örgüt üyeleri arasında ortak bağlar kurarak, aralarındaki bağın güçlendirilmesini sağlamaktadır.

2.1.7.11. Fiziki Çevre

Örgütün fiziki çevresi; örgüt ürünleri, yıllık raporları, belgeleri, demirbaşları, ofis mobilyalarını, kıyafetlere yönelik kuralları, örgüt binalarının mimarisini, büro alanlarının nasıl kullanıldığını ve örgüt çalışanları tarafından kullanılan her türlü araç – gereç anlamında maddi nesnelere ifade etmektedir. Bununla birlikte fiziki çevre; bilgi teknolojileri, bilgisayarlar ve bilgisayar yazılımları vb. anlamında örgüt

bünyesinde yer verilen teknolojik olanakları da içermektedir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004).Bu kapsamda da fiziki çevre, örgüt kültürünün şekillendirilmesinde yer verilen önemli araçlar arasında değerlendirilmektedir.

2.1.7.12. Artefaktlar

Artefaktlar;örgüt çalışanlarının işitebilecekleri, görebilecekleri ve hissedebilecekleri somut örgütsel unsurları ifade etmektedir. Bu yönüyle “insan eliyle oluşturulmuş şeyler” olarak tanımlanan artefaktlar; örgütün fiziki çevresine yönelik özellikleri, dilini, teknolojik olanaklarını, ürünlerini, kıyafet tarzlarını, yöneticiler tarafından kullanılan otomobillerin modellerini, örgüt hakkında anlatılan hikâyeleri, örgüte özgü gerçekleştirilen törenleri vb. içermektedir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004).

Artefaktlar; “sözlü artefaktlar”, “davranışsal artefaktlar” ve “fiziksel artefaktlar” olarak üç bölümde değerlendirilebilmektedir. Sözlü artefaktlar; örgüt üyeleri tarafından paylaşılan mitleri, hikâyeleri ve dili ifade etmektedir. Davranışsal artefaktlar, örgüt törenlerinde ve ritüellerinde yer verilen eylemleri ifade etmektedir. Fiziksel artefaktlar ise; teknoloji, fiziksel çevrenin düzenlenmesi ve kullanılan iş elbiseleri gibi fiziksel unsurları içermektedir (Terzi, 2005).

2.1.8. Örgüt Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller

Örgüt kültürünün açıklanmasına yönelik olarak ilgili literatürde birçok farklı model söz konusu edilmekte ve bu modeller kapsamında örgüt kültürü farklı kriterler temel alınarak incelenmektedir. Çalışmanın bu aşamasında örgüt kültürü bağlamında değerlendirmelerde bulunan bu modellerden bazıları ile ilgili belirlemelere yer verilecektir.

2.1.8.1. Quinn ve Cameron Örgüt Kültür Modeli

Quinn ve Cameron (1999) “Örgüt Kültür Modeli”, örgüt içerisinde söz konusu olan yarışmacı değerlerin aşağıda verilen iki boyut kapsamında incelenmesine dayanmaktadır (Aktaran: Çelik, 2012);

- **Birinci Boyut**

Örgütün denetim yönelimli tepkilerini içermektedir.

- **İkinci Boyut**

Örgütün iç ve dış odaklı işleyiş şekillerini göstermektedir.

Bu doğrultuda Quinn ve Cameron'a (1999) göre; birinci boyut, örgüt kültürünün kontrol eğilimli olmadan esnek olmaya doğru geçiş göstermesini ifade etmektedir ve bu iki boyutun birbiri ile etkileşimden “Klan Kültürü”, “Hiyerarşi Kültürü”, “Adhokrasi Kültürü” ve “Market Kültürü” anlamında birbirinden farklı dört örgütsel kültür ortaya çıkmaktadır.

2.1.8.1.1. Klan Kültürü

“Klan Kültürü”; yüksek düzeyde esneklik, kendisine içsel bir önem, özgü bir kişilik, kolaylaştırıcı etkinlikler ve kısa dönemli yapılanmalar içeren bir örgüt kültürünü karakterize etmektedir. Bu doğrultuda klan kültürünün hâkim olduğu örgütlerde, çalışanların örgütsel bağlılıkları yüksek düzeyde gerçekleşmekte ve örgütte aile anlayışı doğrultusunda hareket edilmektedir (Kurt, 2011).

Klan kültüründe örgüt lideri çalışanlarına bir baba gibi yaklaşmakta ve örgütte fikir birliğine, çalışanların aktif katılımına ve ekip çalışmasına büyük önem verilmektedir. Klan kültürüne daha çok sağlık işletmelerinde, üniversiteler gibi özerk kurumlarda ve sanayi işletmelerinde daha fazla yer verildiği görülmektedir (Kaya, 2009).

2.1.8.1.2. Hiyerarşi (Bürokrasi) Kültürü

“Hiyerarşi (Bürokrasi) Kültürü”; klan kültüründe olduğu gibi içsel bir önem, özgü bir kişilik, kolaylaştırıcı etkinlikler ve kısa dönemli yapılanmalar içeren bir örgüt kültürünü karakterize etmektedir. Bununla birlikte hiyerarşi kültürü, klan kültüründen farklı olarak denge, kontrol ve önceden bilgilendirme gibi unsurları içermektedir (Erkmen, 2010).

Hiyerarşi kültürü bürokratik bir yapılanmaya dayanması bakımından, bu tip örgütlerde otoriter liderlik türünün hâkim olduğu görülmektedir ve bu örgütlerde lise, “koordinatör” ya da “organizatör” olarak tüm örgüt süreçlerini planlamakta ve uygulanmasını sağlamaktadır. Bu nedenle de bürokrasi kültüründe tüm örgüt kuralları ve prosedürleri önceden örgüt lideri tarafından belirlenmekte ve örgüt çalışanları bu bağlayıcı mekanizmalar doğrultusunda, örgüt istikrarının devamını sağlamaya yönelik çalışmaya devam etmektedirler. Dini kurumlar, askeri kurumlar ve genel olarak resmi kurumlar olmaları bakımından kamu kurumları hiyerarşi kültürünü içeren örgütler olarak değerlendirilmektedir (Hasanoğlu, 2004).

2.1.8.1.3. Adhokrasi (Girişimci) Kültürü

“Adhokrasi (Girişimci) Kültürü”, girişimcilik anlayışı temelinde dinamik ve yaratıcı bir örgüt ortamının tesis edilmesini ifade etmektedir. Bu tür örgütlerde liderler yenilikçi ve risk alan kişiler olmak bakımından örgütün olabileceği en üstün duruma gelmesine yönelik çaba göstermekte ve bu amaçlarına ulaşmak için örgütü bir deneme ya da uygulama sahası olarak görmektedirler (Baytok, 2006).

Adhokrasi kültüründe; her zaman değişime hazır olma ve yeni stratejiler geliştirme anlayışı ile hareket edilmekte ve örgütün uzun vadede büyümesi ve bu süreçte yeni kaynaklar edinmesi öngörülmektedir. Bununla birlikte adhokrasi kültüründe örgüt çalışanlarının bireysel girişimleri ve bağımsız hareket edebilmeleri desteklenmektedir. Bilgisayar yazılım işletmeleri ve danışmanlık firmaları, adhokrasi kültürünü örneklediren örgütler arasında değerlendirilmektedir (Aydınlı, 2003).

2.1.8.1.4. Market Kültürü

“Market (Piyasa ya da Pazar) Kültürü”; ürün yönelimli örgütleri ifade etmektedir ve bu örgütlerde kazanma arzusu her zaman için ön planda tutulmaktadır. Market kültürüne sahip örgütlerde liderler yarışmacı bir kişiliğe sahiptirler ve örgütün sürekli üretmesi gerektiğini savunmaktadırlar (Demirel, Seçkin ve Özçınar, 2012). Ölçülebilir ve uzun vadeli hedeflerin önemsendiği market kültürüne sahip örgütlerde, tüm örgüt faaliyetleri örgütün pazar lideri olmasını sağlamaya yönelik düzenlenmekte ve örgütün fiyat artışından etkilenmemesini sağlamak için düzenlemelerde bulunmaktadır (Erkmen, 2010).

Quinn ve Cameron'ın (1999) "Örgüt Kültür Modeli" ile ilgili belirlemeler Şekil 2.3.'de yer almaktadır.



Şekil 2.3. Quinn ve Cameron (1999) örgüt kültür modeli

(Kaynak: Doğan, 2013)

2.1.8.2. Harrison ve Handy Örgüt Kültür Modeli

Harrison (1972) tarafından belirlenen ve Handy (1981) tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Modeli”, örgüt kültürünün sınıflandırılmasında yönetim biçimini ve örgüt yapısını temel almaktadır. Bu temelde söz konusu dört örgüt kültürü modeli ile ilgili belirlemeler aşağıda yer alan alt başlıklar doğrultusunda ele alınacaktır (Aktaran: Şişman, 2014).

2.1.8.2.1. Güç / Otorite Kültürü

“Güç / Otorite Kültürü”; örgütte otorite sahibi olan bireylerin belirlemeleri doğrultusunda hareket edilen ve tüm örgüt çalışanlarının temel amacının otorite sahibi olan bireylerin beklentilerini olabildiğince karşılamak olduğu düşünülen örgüt kültürü modelini ifade etmektedir. Bu nedenle de güç / otorite kültürüne sahip örgütlerde örgüt çalışanları otoriteye karşı çıkmamaya özen göstermektedirler (Terzi, 2000).

Bununla birlikte otorite sahibi olan liderler ne denli bilgili ve deneyimli olurlarsa, örgüt çalışanları tarafından da o denli benimsenmekte ve kabul edilmektedirler. Güç / otorite kültürüne sahip örgütlerde sürekli korku hâkim olduğundan, örgütte de bu doğrultuda sürekli gergin bir havanın solunması söz konusu olmaktadır (Gizir, 2007).

2.1.8.2.2. Bürokratik / Rol Kültürleri

“Bürokratik / Rol Kültürleri”; örgütlerde otorite, rol ve iş tanımlarının açıkça yapıldığı ve bu doğrultuda iletişim biçimlerinin belirlendiği örgüt modeli olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte bürokratik / rol kültürüne sahip örgütlerin en önemli özelliği, bu örgütlerde alternatif sorunlara karşı alternatif çözümlerin dahi önceden belirlenmiş olmasıdır (Özdemir, 2012).

Bürokratik / rol kültürüne sahip örgütlerde tüm kurallar tepe yönetimi tarafından belirlenmekte ve çalışanlar sürekli olarak bu kurallara uyup uymadıkları ile ilgili olarak kontrol edilmekte ve denetlenmektedir. Bu örgütlerde her departman kendi sorumluluğunda olan görevleri harfiyen yerine getirmekle yükümlü kılınmıştır ve işbölümü ve standardizasyon çalışmaları da buna yönelik olarak gerçekleştirilmektedir (Özen, 1996).

2.1.8.2.3. İş – Süreç (Başarı) Kültürü

“İş – Süreç (Başarı) Kültürü”; çalışanların her şeyden önce kendi iş tanımları ile ilgilendikleri ve işin kendisine yönelik olarak gösterilmesi gereken tüm çabayı ve ilgiyi gösterdikleri örgüt modelini ifade etmektedir (Topaloğlu ve Kara, 2004). Bu doğrultuda iş – süreç kültürüne sahip olan örgütlerde, örgüt çalışanlarından her zaman işlerine ve örgütlerine daha fazla zaman ayırmaları istenmekte ve tüm enerjileri ile örgütsel üretime katkı sağlamaları beklenmektedir (Türk, 2007). Bu temelde iş – süreç kültürü, örgüt çalışanlarının görevlerini yapmak dolayısıyla sürekli bir tatmin duygusu yaşadıkları ve çok çalışmaktan büyük keyif aldıkları anlayışına dayanmaktadır (Erkmen, 2010).

2.1.8.2.4. Birey Kültürü

“Birey (Destek) Kültürü”; bürokrasiye ve o doğrultuda hiyerarşik yapılanmaya ve uzmanlaşma kapsamında örgüt çalışanlarına yüklenen rutin işlere ve uygulamalara karşı bir örgüt modelini ifade etmektedir (Meydan, 2010). Bu doğrultuda birey kültürüne sahip örgütlerde; örgüt çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel sadakat, motivasyon, verimlilik ve performans düzeyleri daha yüksek olabilmekte ve çalışanların örgütsel kararlara katılımları teşvik edilmektedir (Paşa, 2000). Bu tür örgütlerde çalışanlar sürekli örgüt liderleri tarafından desteklenmekte, takım çalışmasına önem verilmekte ve çalışanların kişisel gelişimleri ve başarıları övülmektedir.

2.1.8.3. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy (1981) tarafından ortaya konulan “Örgüt Kültürü Modeli”, örgüt çevresinde yer alan belirsizlikler doğrultusunda söz konusu olan risklerin ve örgüt başarılarına yönelik dış çevreden gelen geribildirimlerin temel kriter olarak kullanılması doğrultusunda aşağıda verilen dört örgüt kültürü modelinin belirlenmesini içermektedir;

1. Sert Erkek – Maço Kültürü (Yüksek Risk – Hızlı Geribildirim Kültürü)
2. Çok Çalış – Sert Oyna Kültürü (Düşük Risk – Hızlı Geribildirim Kültürü)
3. Şirket Üzerine Bahse Gir Kültürü (Yüksek Risk – Yavaş Geribildirim Kültürü) ve
4. Süreç Kültürü (Düşük Risk – Yavaş Geribildirim Kültürü).

Çalışmanın bu aşamasında söz konusu edilen bu dört örgüt modeli ile ilgili ayrıntılı belirlemelere ve değerlendirmelere yer verilecektir.

2.1.8.3.1. Sert Erkek – Maço Kültürü (Yüksek Risk – Hızlı Geribildirim Kültürü)

“Sert Erkek – Maço Kültürü (Yüksek Risk – Hızlı Geribildirim Kültürü)”; karar almada çevresel belirsizliğin ve risk oranının yüksek ve geribildirim hızı olduğu durumlarda ortaya çıkan örgüt kültürü modelini ifade etmektedir. Bu doğrultuda bu tür örgütlerde risk oranı yüksek olduğundan, karar organları aldıkları kararların doğruluk derecesi hakkında kısa sürede bilgi sahibi olmak durumundadırlar (Eren, 2012).

Sert erkek – maço kültürünün görüldüğü örgütlerde; girişimcilik, cesaret ve başarı anlayışlarının ön planda tutulması söz konusudur. Kozmetik sektöründe, reklamcılık sektöründe, sinema / film sektöründe ve büyük yapı projelerini üstlenen işletmelerde bu tür örgüt modelinin görüldüğü belirtilmektedir (Türk, 2007).

2.1.8.3.2. Çok Çalış – Sert Oyna Kültürü (Düşük Risk – Hızlı Geribildirim Kültürü)

“Çok Çalış – Sert Oyna Kültürü (Düşük Risk – Hızlı Geribildirim Kültürü)”, alınan kararların risk derecesinin düşük ve geribildirim hızının yüksek olduğu örgüt kültürü modelini ifade etmektedir. Bu bağlamda çok çalış – sert oyna kültürünün hâkim olduğu örgütlerde, risk derecesinin düşük olması dolayısıyla başarı ancak çok çalışma ile sağlanabilmektedir (Eren, 2012).

Çok çalış – sert oyna kültüründe, örgüt çalışanlarının organize olmuş bir şekilde ve çok çalışmaları örgütün başarıya ulaşmasını sağlamaktadır. Bunun için de çalışanların sorumluluk duygularının ve görev heyecanlarının canlı tutulması gerekmektedir. Moda sektöründe, otomotiv sektöründe, perakende sektöründe ve satış organizasyonu yapan işletmelerde bu tür örgüt kültürü modelinin uygulandığı görülmektedir (Canpolat, 2012).

2.1.8.3.3. Şirket Üzerine Bahse Gir Kültürü (Yüksek Risk – Yavaş Geribildirim Kültürü)

“Şirket Üzerine Bahse Gir Kültürü (Yüksek Risk – Yavaş Geribildirim Kültürü)”, başarı riskinin yüksek, ancak başarıya yönelik sonuçların uzun vadede alınabildiği örgüt kültürü modelini ifade etmektedir. Bu doğrultuda şirket üzerine bahse gir kültürü; ağır makine sanayinde, uzay endüstrisinde ve Araştırma – Geliştirme (AR – GE) faaliyetleri gibi kapsamlı araştırmaların ve büyük ölçekli yatırımların yapıldığı işletmelerde uygulanmaktadır (Eren, 2012).

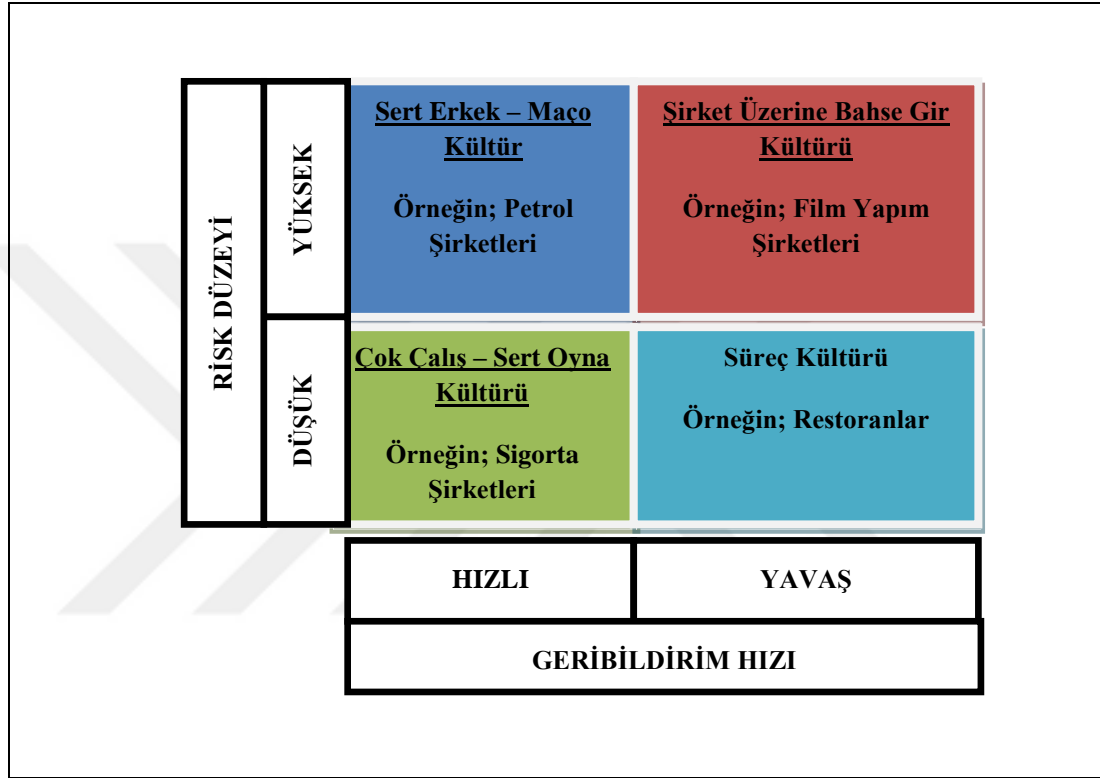
2.1.8.3.4. Süreç Kültürü (Düşük Risk – Yavaş Geribildirim Kültürü)

“Süreç Kültürü (Düşük Risk – Yavaş Geribildirim Kültürü)”, alınan kararların düşük riskli olduğu ve sonuçlar hakkındaki geribildirim yavaş gerçekleştiği örgüt kültürü modelini ifade etmektedir. Kamu kurumlarında, sigorta şirketlerinde, bankalarda ve işletmelerin muhasebe departmanlarında bu örgüt kültürü modeline yönelik yaklaşımların benimsendiği görülmektedir (Türk, 2007).

Süreç kültürünün hâkim olduğu örgütlerde, örgüt çalışanlarının çok çalışmaları ama hata yapmamaları beklenmektedir. Bürokratik uygulamalarının ve

hiyerarşik yapılanmanın görüldüğü bu tür örgütlerde, örgüt yönetimi tarafından benimsenen süreçler takip edilmektedir (Eren, 2012).

Deal ve Kennedy (1981) tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Modeli” ile ilgili belirlemeler Şekil 2.4.’de yer almaktadır.



Şekil 2.4. Deal ve Kennedy (1981) örgüt kültürü modeli

(Kaynak: Eren, 2012)

Şekil 2.4.’de verilen “Deal ve Kennedy (1981) Örgüt Kültürü Modeli” doğrultusunda söz konusu edilen örgüt kültürü tipleri, örgütlerde bir arada kullanılmaktadır. Zira bu örgüt kültürü tiplerinin hiçbirinin tek başına örgütte uygulanamayacağı belirtilmektedir.

2.1.8.4. Ouchi Modeli (Z Kültürü Modeli)

“Ouchi Modeli (Z Kültürü Modeli)”, örgüt bünyesinde bireysel kararlar verilmesi yerine, proje grupları ve katılımcı yönetim tarzının benimsenmesi doğrultusunda faaliyette bulunulmasını ifade etmektedir. Bu doğrultuda Z Kültürü

Modeli'nde kıdemsizlerden kıdemlilere doğru bir karar alma prosedürü izlenmekte ve “açık ofis sistemi” uygulanmaktadır (Acar, 2013).

Z Kültürü Modeli'nde yatay ve dikey rotasyon sistemi benimsenmektedir ve bu modelde örgüt çalışanları, tüm çevresel etmenler ve aileleri boyutu ile birlikte değerlendirilmektedir. Model'e göre; bir örgütün kültürel yapısı, örgüte özgü geleneklerden ve çevresel etmenlerden etkilenecek oluşmakta ve tüm örgüt etkinliklerini belirleyen değer yargılarını kapsamaktadır (Akın ve Erdost – Çolak, 2012).

Ouchi (1981), ABD'de ve Japonya'da faaliyet gösteren 20 işletme temsilcisi ile yaptığı görüşmeler doğrultusunda Z Kültürü Modeli'ni geliştirmiş ve çalışması kapsamında, ABD'de faaliyet gösteren işletmeler ile Japonya'da faaliyet gösteren işletmelerin birçok açıdan farklılık gösterdiğini belirlemiştir. Bu doğrultuda Ouchi (1981), Z Kültürü Modeli'ni örgütsel kültüre ilişkin farklı değerlerle temellendirmiş ve örgütün çalışanlarına duyduğu bağlılığı ve çalışanların sorumluluk duygusuna sahip olmalarını en önemli değerler olarak görmüştür (Baltaş, 2007).

Bu doğrultuda Ouchi (1981), Z Kültürü Modeli'ni aşağıda verilen yedi boyutu kapsayacak şekilde şekillendirmiştir;

1. Boyut: İşgörenlere Bağlılık Boyutu

Z Kültürü Modeli'ne göre; tipik Japon işletmeleri ve Z tipi Amerikan işletmeleri, işgörenlerini uzun süreli ve hatta ömür boyu istihdam etme amacını taşımaktayken, tipik Amerikan işletmelerinde ise bunun tam tersi yönde ve kısa zamanlı işgören istihdam edilmesi anlayışı hâkimdir. Bu doğrultuda tipik Japon işletmelerinde ve Z tipi Amerikan işletmelerinde, işgörenlerin ancak başarısız olmaları ya da kötü performans sergilemeleri durumunda işten uzaklaştırılmaları söz konusu olmaktadır, tipik Amerikan işletmelerinde işgörenler en ufak hatalarında işten uzaklaştırılmaktadırlar (Çelik, 2007).

2. Boyut: Değerlendirme Boyutu

Z tip Amerikan işletmelerinde ve tipik Japon işletmelerinde işgörenler ve yöneticiler sürekli ve uzun dönemli değerlendirmelere tabi tutulmaktayken, tipik

Amerikan işletmelerinde ise işgörenlerin ve yöneticilerin kısa dönemli ve periyodik olarak değerlendirilmeleri söz konusudur (Kalaycı, 2007).

3. Boyut: Kariyer Gelişimi Boyutu

Z tipi Amerikan işletmelerinde ve tipik Japon işletmelerinde işgörenlerin kariyer gelişimleri örgüt kültürünün en önemli süreçlerinden biri olarak değerlendirilmekteyken, tipik Amerikan işletmelerinde işgörenlerin kariyer gelişimleri çok daha sınırlı bir kapsamda ele alınmakta ve dolayısıyla da bu işletmelerde uzmanlaşmaya dayalı istihdama daha fazla önem verilmektedir (Baltaş, 2007).

4. Boyut: Kontrol ve Denetim Boyutu

Z tipi Amerikan işletmelerinde ve tipik Japon işletmelerinde örgütsel kontrole büyük önem verilmekteyken ve örgütsel kontrol resmi olmayan kanallarla ve gizli olarak yürütülmekteyken, tipik Amerikan işletmelerinde örgütsel kontrol açık ve resmi yollardan gerçekleştirilmekte ve yazılı kuralların işgörenleri sorunlardan ve hatalardan uzak tutacağına inanılmaktadır (Çelik, 2007).

5. Boyut: Karar Verme Boyutu

Z tipi Amerikan işletmelerinde ve tipik Japon işletmelerinde örgütsel kararlar, tüm örgüt çalışanlarının fikri birliğine varmaları ve katılımları esas alınarak alınmaktayken, tipik Amerikan işletmelerinde örgütsel kararların bu yönde alınmadığı görülmekte ve genel olarak karar verme yetkisi tek bir kişiye endekslenmektedir (Kalaycı, 2007).

6. Boyut: Sorumluluk Boyutu

Marcoulides ve Heck, (1993) 'e göre Z tipi Amerikan işletmelerinde ve tipik Japon işletmelerinde örgütsel kültürün temel değerlerinden birisinin ortak sorumluluk anlayışı olması söz konusuysen, tipik Amerikan işletmelerinde bireysel sorumluluk esası ile hareket edildiği görülmektedir (Aktaran: Türk,2007).

7. Boyut: Çalışanlara İlgili Boyutu

Marcoulides ve Heck, (1993) ‘e Z tipi Amerikan işletmelerinde ve tipik Japon işletmelerinde çalışanlara gösterilen ilgi sadece örgüt ortamını değil çalışanların ailelerini de kapsamaktayken, tipik Amerikan işletmelerinde çalışanlara çok daha dar kapsamlı ve sadece iş yaşamına yönelik ilgi gösterildiği görülmektedir (Aktaran: Türk,2007).

“Ouchi Modeli (Z Kültürü Modeli)” kapsamında söz konusu edilen bu yedi boyut ile ilgili belirlemeler Tablo 2.1.’de yer almaktadır.

Tablo 2.1. Ouchi Modeli (Z Kültürü Modeli) ve boyutları

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTU	TİPİK JAPON İŞLETMELERİ	Z TİPİ AMERİKAN İŞLETMELERİ	TİPİK AMERİKAN İŞLETMELERİ
İşgörenlere Bağlılık Boyutu	Yaşam Boyu İstihdam	Uzun Dönemli İstihdam	Kısa Dönemli İstihdam
Değerlendirme Boyutu	Yavaş ve Nicel	Yavaş ve Nicel	Hızlı ve İstatistiksel
Kariyer Gelişimi Boyutu	Çok Geniş Zamanlı	Orta Genişlikte	Çok Dar
Kontrol ve Denetim Boyutu	Gizli ve İnfornel	Gizli ve İnfornel	Açık ve Formel
Karar Verme Boyutu	Gruba Bağlı ve Katılımcı	Gruba Bağlı ve Katılımcı	Bireysel Sorumluluğa Dayalı
Sorumluluk Boyutu	Grup	Bireysel	Bireysel
Çalışanlara İlgili Boyutu	Bütüncül ve Geniş Kapsamlı	Bütüncül ve Geniş Kapsamlı	İş ile Sınırlı ve Dar

(Kaynak: Kalaycı, 2007)

2.2. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Kültür

Eğitim kurumlarında örgütsel kültür; yönetici, öğretmen ve öğrencilerin bakış açılarını yönlendirmekte ve kuruma yönelik kendilerine özgü bir değer sistemi oluşturmalarını sağlamaktadır. Bununla birlikte okul personelinin sahip olduğu örgüt kültürü algısı, aynı zamanda okul kültürünün şekillendirilmesini de etkilemiş olacaktır. Bu doğrultuda eğitim kurumlarında örgütsel kültür, okul yöneticilerinin ve

öğretmenlerinin dünya görüşleri ile ne denli örtüşürse, örgüt ortamının da o denli huzurlu olması söz konusu olmaktadır.

Eğitim kurumlarında örgütsel kültür, kuruma özgü belirli amaçlara ve değerlere dayanmakta ve kurum personelinin ortak hareket etmesini sağlamaktadır. Kurum, sahip olduğu örgüt kültürü ile anlam kazanmakta ve örgüt kültüründe uzaklaştığı oranda var olma amacından da uzaklaşmış olmaktadır. Bu nedenle de eğitim kurumlarının var olma amacı, örgüt kültürü anlayışları ile yakından ilgilidir denilebilir (Aydın, 2007). Zira bir eğitim kurumunun sahip olduğu örgüt kültürüne bağlılık derecesi ne denli yüksekse, kurum var olma amacını da o denli gerçekleştirmiş olmaktadır.

Eğitim kurumlarında benimsenmiş olan örgüt kültürü anlayışı, okulun amaçlarının da gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda her örgütte olduğu gibi okul da belirli var olma amaçlarına sahiptir ve tüm okul personeli, bu amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak çalışmaktadır. Bununla birlikte okul amaçlarına ulaşılması, sadece belirli hiyerarşik düzenlemelerin gerçekleştirilmesi ile olası olamaz. Bu noktada kurumun örgüt kültürü anlayışı okul amaçlarının şekillendirilmesini sağlamakta ve bu amaçların teorik temellerinin oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır (Hoy ve Hannum, 1997).

Eğitim kurumlarında söz konusu olan örgüt kültürü anlayışı, eğitim felsefesine yön veren birçok eğitim akımının da anlam kazanmasını sağlamaktadır. Örneğin; bir okulda hâkim olan örgüt kültürü anlayışı “Esasicilik Eğitim Felsefesi” ile örtüşmemekteyse, esasiciliğin eğitim ilkeleri bu okulun eğitim uygulamalarını etkilemiş olmayacaktır (Sönmez, 2006).

Eğitim kurumlarının örgüt kültürü anlayışı, bir ülkenin eğitim felsefesinin çekim alanı içerisinde yer almaktadır. Zira ülkenin eğitim felsefesine yönelik sahip olduğu anlayışlar, o ülkede hizmet veren okulların örgüt kültürünü yakından etkilemektedir. Bununla birlikte eğitim kurumlarının örgüt kültürü anlayışı, aynı zamanda toplumsal kültürün bir parçası olarak şekillenmektedir. Örneğin; Amerikan okullarında Amerikan kültürünün ve eğitim felsefesinin, Japon okullarında Japon kültürünün ve eğitim felsefesinin ve Türk okullarında da Türk kültürünün ve eğitim felsefesinin hâkim olması söz konusudur (Sönmez, 2006/a). Bu nedenle de eğitim kurumlarının

örgüt kültürü anlayışı, ülke kültürünün ve ülkenin eğitim felsefesi anlayışının bir yansıması olarak okul ortamında belirgin bir anlam kazanmaktadır.

Örgüt kültürü, eğitim kurumlarının düşünsel temellerini oluşturmaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürünün bir parçası olan değerler, normlar ve inançlar, okulun örgüt felsefesi ile bağlantılı olarak belirlenmekte ve dolayısıyla da okulun sahip olduğu örgüt kültürü anlayışı, okuldaki örgütsel davranışların temel belirleyicisi olarak kendisini ortaya koymaktadır. Aynı şekilde değer, norm ve inançları şekillendiren örgüt kültürü anlayışı, örgüt ortamı içerisinde işgörenlerin anlayışlarına yön vermektedir (Şimşek, 2005).

Eğitim kurumlarındaki her türlü uygulama, kurumun sahip olduğu örgüt kültürü anlayışına göre gerçekleştirilmektedir. Örneğin; bir okulda yeni bir program uygulanması, yeni bir öğretim yönteminin denenmesi ya da yeni bir verimlilik artırma yönteminin kullanılması söz konusu olursa, tüm bu uygulamaların öncelikli olarak okulun örgüt kültürü ile uyumlaştırılması gerekmektedir (Aydın, 2010). Bu doğrultuda eğer okulun örgüt kültürü anlayışı yapılacak bir yenilik girişimini destekleyecek nitelikte ise, bu yenilik girişiminin başarılı olması söz konusu olabilecektir.

Sonuç olarak eğitim kurumlarında söz konusu olan örgüt kültürü anlayışı; okul ortamında yapılacak yeniliklere uyum sağlayabilecek, düşünsel anlamda yenilikleri destekleyebilecek ve öğretmen ve yöneticilerin desteği ile yenilikleri başarıya ulaştırabilecek nitelikte olmalıdır. Zira nasıl ki her eylem bir düşünceye dayanmak durumundadır, aynı şekilde okulda da uygulanacak olan her eğitim etkinliğinin örgüt kültürüne dayanması zorunluluğu söz konusu olacaktır.

2.2.1. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Kültürün Oluşumu, Gelişimi, Değişimi, Yönetimi ve Değerlendirilmesi

Hiçbir örgüt, sadece resmi olarak belirlenmiş olan bir örgüt kültürü anlayışı ile yönetilemez. Neticesinde örgüt kültürünün informal boyutu da söz konusudur ve eğitim kurumlarında da örgüt kültürünün belirlenmesi sürecinde öncelikli olarak, bu kültürün ne denli uygulanabilir olduğu ve öğretmen, öğrenci, veli ve yöneticiler tarafından ne denli destekleneceği göz önünde bulundurulmalıdır. Zira sadece

birtakım formel belirlemelere göre düzenlenmiş bir örgüt kültürünün örgütü başarıya ulaştırması söz konusu olamayacak ve iç ve dış paydaşlar tarafından benimsenmeyen ve desteklenmeyen bir örgüt kültürü örgüt performansının artırılmasına katkıda bulunmayacaktır.

Bu doğrultuda tüm örgütler gibi eğitim kurumları da kendi kültürünü oluşturmak, yaşatmak ve gerektiğinde değiştirmek durumundadır. Çünkü örgütsel mirasın aktarılması kültürün aktarılması ile olası olabilmekte ve örgütün felsefesi, değerleri, normları, gelenekleri ve misyonu, ancak örgütsel kültürün paylaşılması ile aktarılabilmektedir (Terzi, 1999).

Örgüt kültürü; anlaşılması mümkün olmayan ve sadece sembollerden oluşan bir yazılı kurallar dizisi değildir ve planlanabilir, eşgüdümleyebilir, denetlenebilir ve değiştirilebilir bir özellik taşımaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürü yönetilebilir bir yapı arz etmektedir ve tamamen kendiliğinden ve bilinçsizce şekillendirilen bir yapıyı değil, örgütün ekonomik ve sosyal amaçları doğrultusunda gelişmektedir. Bu nedenledir ki; örgüt kültürünün bilinçli olarak oluşturulması, korunması, tanıtılması ve değiştirilmesi, örgüt kültürü yönetiminin okul yönetiminin güncel bir alanı haline gelmesini sağlamaktadır (Aydın, 2007).

Bu temelde çalışmanın bu aşamasında, eğitim kurumlarında örgütsel kültürün yönetilmesi süreci ile ilgili ayrıntılı belirlemelerde ve değerlendirmelerde bulunulacaktır.

2.2.1.1. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Kültürün Oluşturulması ve Korunması

Örgütsel kültürün oluşturulması ve korunması sürecinde okul yöneticisi, diğer yönetsel etkinliklerle birlikte okul kültürünü bilinçli ya da bilinçsiz olarak şekillendirmektedir. Bu bağlamda okul kültürünün gücünü ve yönetim süreçleri açısından önemini iyi bilen bir okul yöneticisi, daha başarılı bir örgüt kültürü yönetimi davranışı sergileyebilmektedir (Balcı, 2013).

Okul yöneticisinin okul kültürünün yönetilmesindeki ilk görevi, güçlü bir okul kültürünün oluşturulmasına yönelik olmalıdır. Güçlü okul kültürü; yönetici ve öğretmenlerin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri ile ortaya

çıkabilmekte ve bozucu nitelikteki alt kültürlerin oluşmasına olanak vermeyecek şekilde oluşturulabilmektedir (Alp, 2006).

Eğitim kurumları, informal boyutu ağır basan kurumlar olmak bakımından, örgüt kültürünün oluşturulmasının sürecinde okul ortamındaki alt grupların varlığı önemli görülmelidir. Okul yöneticisinin bu alt grupları yok etmesi olası olamamakla birlikte, güçlü bir okul kültürü de ancak bu alt grupların okul kültürü etrafında kenetlenmesini sağlayarak oluşturulabilecektir. Bu temelde güçlü bir okul kültürü, okulun formel ve informal boyutlarının birbirleriyle bütünleştirilmesini sağlamak durumundadır (Bursalıoğlu, 2010).

Okul yöneticisinin stratejik okul kültürünü belirlemesinin ardından, bu kültürün okul personeline benimsetilmesi adına hareket edilmelidir. Bu temelde okulun kültürel değerlerinin personele benimsetilmesi sürecinde sadece okulun çevresel koşulları değil; aynı zamanda evrensel, ulusal ve yerel toplum değerleriyle de okul kültürü arasında uyum sağlanmasına önem verilmelidir (Gümüşeli, 2006).

Okul kültürünün yönetilmesinde, sembolik yönetim boyutu önem taşımaktadır. Örgütsel değer, norm ve inançlar çerçevesinde bilinçli olarak sembolik davranışların oluşturulması şeklinde tanımlanan sembolik yönetim anlayışı, okul yöneticilerine güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak noktasında yardımcı olmaktadır. Dil, semboller, hikâyeler, törenler, efsaneler vb. kültür taşıyıcıları, yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde ekonomik analizler, liderlik ve örgüt yapısı kadar önem taşımaktadır (Ataman – Unutkan, 2000).

İnsan kaynaklarının yönetimi (İKY) güçlü bir örgüt kültürüne dayandığında daha başarılı olmaktadır. Bu bağlamda İKY'nin önemli işlevlerinden birisi de, personel seçimi ve geliştirilmesi sürecini kapsamaktadır. Değerlere yönelik İKY, personel seçimi ve geliştirme işlevleri açısından önem taşımaktadır. Bu kapsamda okul öğretmenlerinin hizmet içi eğitimlere katılmalarının sağlanması, okulun örgütsel değer, norm ve felsefesi hakkında bilgilendirilmesi, güçlü bir okul kültürünün oluşturulmasını ve bu kültürün korunmasını kolaylaştırmış olacaktır (Sönmez, 2006).

Aynı şekilde İKY süreçlerinin okul değerlerine yönelik olarak gerçekleştirilmesi, öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin artırılması açısından da önem taşıyacaktır. Okul kültürünün değer, norm ve felsefesine bağlı öğretmenler de,

okulun örgütsel amaçları doğrultusunda daha fazla performans göstereceklerdir (Oğuz ve Yılmaz, 2006).

2.2.1.2. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Kültürün Geliştirilmesi

İşletme yönetiminin en önemli yönetim işlevlerinden birisi de, örgüt kültürünün oluşturulması kadar geliştirilmesi noktasında hareket edilebilmesidir. Bu noktada okul kültürünün geliştirilebilmesi için, iç ve dış paydaşların desteğinin sağlanması ve buna yönelik olarak okul kültürü yönetiminin okul – çevre ilişkileri açısından da ele alınması gerekmektedir. Günümüz itibarıyla “eğitimsel pazarlama” olarak nitelendirilen bu yöndeki uygulamalar, okulun kendisini kültürü ile birlikte çevreye tanıtmayı içermekte ve bu süreç okul yönetiminin önemli bir alt süreci olarak görülmektedir (Şişman ve Turan, 2004).

Okul, kültürü ile tanınan bir kurumdur ve bu nedenle de bir okul, mutlaka ki çevresine birtakım artı değerler sunmalı ve katmalıdır. Zira okulun kültürünü kendisine saklaması gelişmesini de engellemiş olacak ve okul, kapalı bir kültürel sistem olarak varlığını devam ettirmek durumunda kalacaktır. Bu nedenle okulun çıktıları arasında ürettiği kendisine özgü kültür de yer almalı ve okulu kültürü ile birlikte çevresine pazarlayan yönetici, daha sağlıklı bir okul kültürü geliştirebilecektir (Şimşek, 2005).

Okul kültürü, özellikle öğrenci velileri tarafından sahiplenildiğinde geliştirilebilmektedir. Öğrenci velilerinin okul kültürünü sahiplenmelerinin sağlanabilmesi için de, öncelikli olarak okul kültürünü tanımaları gerekmektedir. Okul kültürünün iyi tanıtılması, aynı şekilde bazı çevresel olanakların okulun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilebilmesine katkı sağlayacak ve bu doğrultuda okul kültürünün geliştirilmesini kolaylaştıracaktır (Cafoğlu, 1996).

Bu doğrultuda okul yöneticisinin okul kültürünün geliştirilmesine yönelik olarak ve okul kültürünün çevreye tanıtılması sürecinde aşağıda verilen yolları kullanmaları önerilmektedir;

- **Geleneksel Törenler Düzenleme**

Okul yöneticisi, her yıl geleneksel olarak değişik törenler düzenleyerek, okul kültürünün çevreye tanıtılmasını ve o doğrultuda geliştirilmesini sağlayabilir. Örneğin; okulun kuruluş yıldönümü kutlamaları, mezuniyet pilavları ve törenleri, tanışma çayları, mezun öğrenciler adına verilen özel yemekler ve öğrenci velileri ile öğretmenlerin birbirleriyle kaynaşmalarını sağlayacak özel toplantılar, bu yöndeki törenler kapsamında düzenlenebilir (Aslan, 2008).

- **Kültürel ve Sportif Etkinlikler Düzenleme**

Okul yöneticisi tarafından şiir, tiyatro, sergi vb. gibi değişik kültürel etkinlikler düzenlenmesi ya da düzenlenmesinin sağlanması, okul kültürünün hem çevreye tanıtılması hem de geliştirilebilmesi açısından önem taşımaktadır (Şahin, 2004).

Düzenlenen kültürel etkinliklerde daha çok öğrenciler tarafından ortaya konulan ürünlerin tanıtılmasına önem verilmeli ve öğrencilerin ürettiği kültürel değerlerin bu doğrultuda çevre ile paylaşılması sağlanmalıdır. Bununla birlikte bu etkinliklerin yarışmalar şeklinde gerçekleştirilmesi ve düzenlenen sportif yarışmalar ya da şiir veya bilgi yarışmaları ile okul kültürünün çevre ile paylaşılması adına hareket edilmelidir.

- **Okulu Tanıtıcı Broşürler Hazırlama**

Okul yöneticisi; okulun tarihini, fiziki yapısını ve mevcut olanaklarını içeren bir broşür hazırlayarak ya da hazırlanmasını sağlayarak, okulun çevreye tanıtılmasını ve bu doğrultuda okul kültürünün geliştirilmesini sağlayabilecektir (Aslan, 2008).

- **Yerel Kitle İletişim Araçlarından Yararlanma**

Okul yöneticisi; yerel radyo, televizyon ve/veya basın – yayın organlarından yararlanarak, yine okul kültürünün hem çevreye tanıtılmasını hem de o yönde geliştirilmesini sağlayabilecektir (Şahin, 2004).

Eğitim kurumlarında örgütsel kültürün anlamı ve önemi üzerinde çalışmalarda bulunan Peterson ve Deal (1998) tarafından da, örgüt kültürünün eğitim

kurumlarında aşağıda verildiği şekilde beş farklı yaklaşım doğrultusunda uygulanabileceği ve o temelde geliştirilebileceği belirtmektedirler;

1. Yaklaşım: İnsan Kaynakları Yaklaşımı

“İnsan Kaynakları Yaklaşımı”; kurum yöneticilerinin, örgüt üyelerinin yetenekleri ve ihtiyaçları üzerine odaklanarak örgüt kültürüne yönelik belirlemede ve uygulamada bulunmasını ve bu doğrultuda örgüt kültürünün geliştirilmesini ifade etmektedir.

2. Yaklaşım: Yapısal Yaklaşım

“Yapısal Yaklaşım”; kurum yöneticilerinin kurumun temel amaçlarına, rollerine, eşgüdümlü çalışmada bulunmasına ve kontrolü üzerine odaklanarak örgüt kültürüne yönelik belirlemede ve uygulamada bulunmasını ve bu doğrultuda örgüt kültürünün geliştirilmesini ifade etmektedir.

3. Yaklaşım: Politik Yaklaşım

“Politik Yaklaşım”; kurum yöneticilerinin güç, çatışma, çıkar grupları, pazarlık ve koalisyon üzerine odaklanarak örgüt kültürüne yönelik belirlemede ve uygulamada bulunmasını ve bu doğrultuda örgüt kültürünün geliştirilmesini ifade etmektedir.

4. Yaklaşım: Serbest Pazar Ekonomisi Yaklaşımı

“Serbest Pazar Ekonomisi Yaklaşımı”; kurum yöneticilerinin, tüm okul işleyişlerinde diğer okullarla rekabet edebilirliği gözeterek örgüt kültürüne yönelik belirlemede ve uygulamada bulunmasını ve bu doğrultuda örgüt kültürünün geliştirilmesini ifade etmektedir.

5. Yaklaşım: Kültürel Yaklaşım

“Kültürel Yaklaşım”; Kurum yöneticilerinin kuruma özgü davranış kalıplarına, değerlere, inançlara ve normlara odaklanarak örgüt kültürüne yönelik

belirlemede ve uygulamada bulunmasını ve bu doğrultuda örgüt kültürünün geliştirilmesini ifade etmektedir.

2.2.1.3. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Kültürün Değiştirilmesi

Örgüt kültürü bağlamında gerçekleştirilen araştırmalar, örgüt kültürünün daha çok örgütsel davranış üzerindeki etkilerine yoğunlaşmaktadır. Zira örgüt kültürüne yönelik söz konusu edilecek değişimlerin örgüt çalışanları tarafından benimsenmemesi ve o doğrultuda örgütsel davranışa dönüştürülememesi, örgüt kültürüne direnme anlamında değişim sürecinin temel sorunu olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte örgütte işgücü devrinin yüksek olması, örgüt kültürünün değişim hızının da aynı oranda hızlı ve yoğun olmasına neden olabilmektedir (Esenbay, 2008).

Okul kültüründe değişiklik yapılması gereksinimi, okulun iç ve dış çevresine uyum sağlama çabası sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda okul yöneticisinin değişmesi, okul kültürünün değişmesine neden olan en önemli etmen olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte okulun örgüt felsefesinin değiştirilmesi, yeni değer ve normların geliştirilmesi ve yeni strateji ve politikaların belirlenmesi de okul kültürünü değiştirmeye zorlayan etmenler arasında ifade edilmektedir (Perry, 2009).

Kültür ve davranış, karşılıklı olarak birbirini etkileyen iki yapıyı ifade etmektedir. Bu nedenle de örgütsel davranışların değiştirilmesi, aynı zamanda örgüt kültürünün değiştirilmesi anlamına gelecektir. Örgütsel davranışları değiştirmenin ya da güçlendirmenin ise farklı yolları bulunmaktadır. Örneğin; örgütsel ödül sistemi, etkililik programları ve performans değerlendirme sistemleri, örgütsel davranışların değiştirilmesinde kullanılabilir (Allen, 1999).

Örgütsel kültürün değişmesi, değerlerin değiştirilmesini de içermekle birlikte, sadece değerlerin değişmesi ile söz konusu olmamaktadır. Bu temelde örgütsel kültürün değişmesi nasıl ki örgüt ortamında birçok şeyin değişmesine neden olmaktadır, aynı şekilde bu unsurların değiştirilmesi de örgüt kültürünün değiştirilmesini sağlamış olacaktır. Buna yönelik olarak örgütsel kültürün

değişiminin aşağıda verilen unsurların değişimine neden olabileceği belirtilmektedir (Beycioğlu ve Aslan, 2010);

- Örgüt kültüründe olumsuz yönde söz konusu olan değişimler, yöneticilerin de aynı yönde bir bedel ödemelerini gerektirebilecektir.
- Örgüt kültüründeki değişimler, örgütte kriz yönetimi kapsamında söz konusu edilen uygulamaların da değişmesine neden olabilecektir.
- Örgüt kültüründeki değişimler, örgüt içerisinde yükselmeye başvuru kriterlerinin de değişmesine neden olabilecektir.
- Örgüt kültüründeki değişimler, örgüt içerisinde ödüllerin dağıtımında kullanılacak kriterlerin de değişmesine neden olabilecektir.

Bu doğrultuda örgüt kültüründeki değişimlerin, aşağıda verilen üç evre kapsamında gerçekleştiği ifade edilmektedir (Ataman – Unutkan, 2000);

1. Evre: Geleneksel değerlerin ortadan kaldırılmaya çalışılması evresi olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda birinci evrenin temel amacı, işgörenlere geleneksel değer ve düşünce tarzlarının hatalı olduğunun benimsenmesi olarak ifade edilmektedir.

2. Evre: Yeni değerleri kabul eden işgörenlerin, bu değerlere uygun olarak değişim sürecini başlatmalarını ifade etmektedir. Bu evre kapsamında da işgörenlerin, örgütün yeni değerlerine göre yetiştirilmeleri söz konusu olmakta ve yeni örgüt kültürü, tüm örgüt üyelerine kabul ettirilmektedir. Bu temelde yeni değer ve örgüt felsefesi kapsamında yeni örgüt kültürünü benimseyen işgörenler, değişimin daha istekli olarak gerçekleştirilmesini sağlamaktadırlar.

3. Evre: Değişimin yerleşik bir hal almasını ve yayılmasını ifade etmektedir.

Örgüt kültürünün yönetilmesi sürecinde kültürel değişimin başarıya ulaşabilmesi için de söz konusu edilen yaklaşımlar aşağıda verildiği belirlenmiştir (Erdoğan, 2015);

1. Yaklaşım: Yeniden Örgütlenme Yaklaşımı

Örgütsel bütünleşmenin kolaylaştırılmasına yönelik olarak, yeni bölümler ve yeni görevler oluşturulmasını ve yeni etkinlikler için sorumluluklar verilmesini ifade etmektedir.

2. Yaklaşım: Örgüt Geliştirme Yaklaşımı

Örgütsel etkililiğin artırılmasına yönelik olarak, değişim ihtiyacının hangi yönde olduğunun belirlenmesini ve bu doğrultuda yönetim görevlerinin geliştirilmesini ifade etmektedir.

3. Yaklaşım: İletişim Yaklaşımı

Değişim programının başarıya ulaşmasını sağlamaya yönelik olarak, değerlerin etkili mesajlarla iletilmesini ifade etmektedir.

4. Yaklaşım: Yetiştirme Yaklaşımı

Dış paydaşlarla ve hedef kitle ile ilgili ilişkiler konusunda yeni tutumlar kazandırılmasını, kalite verimliliğin bu yönde artırılmasını, bu kapsamdaki değerlere bağlılığın sağlanmasını ve örgütsel sayıltıların bu yönde değiştirilebilmesi için örgüt çalışanlarına bu kapsamda yeni bilgi ve beceriler kazandırılmasını ifade etmektedir.

5. Yaklaşım: Performans Yönetimi Yaklaşımı

İşgörenlerin örgütsel amaçları gerçekleştirmedeki başarı derecesinin belirlenmesini, performans geliştirme, danışmanlık ve yetiştirme konusunda örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesini ifade etmektedir.

6. Yaklaşım: Ödül Yönetimi Yaklaşımı

Başarıyı artıracak ödüllere ilişkin kültürel sayıtların geliştirilmesini ifade etmektedir.

2.2.1.4. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Kültürün Yönetilmesi

Eğitim kurumlarında örgütsel kültürün yönetimi, bir yönetim yaklaşımı doğrultusunda hareket edilmesini gerektirmekle birlikte, kendiliğinden belirlenebilecek bir süreci içermemektedir. Bu doğrultuda eğitim kurumlarında örgütsel kültürün yönetilmesi sürecinin aşağıda verilen aşamaları içermesi gerektiği belirtilmektedir;

1. Aşama: Misyon ve Değerlerin Belirlenmesi Aşaması

Bu aşamada, kurumun temel amacını ortaya koyan misyonun belirlenmesi gerekmektedir ve misyonla tutarlı örgüt değerleri belirlenmelidir. Zira örgüt kültürünün yönetilebilmesi için, öncelikli olarak bir değerler setine inanılması ve daha sonrasında da bu değerlerin uygulanması konusunda istekli olunması gerekmektedir. Misyon ve değerlere ilişkin net bir belirleme yapılmasının ardından ise, örgüt kültürünün yönetilmesi sürecinin sağlam bir temele oturtulduğu düşünülebilir (Gümüşeli, 2009).

Örgütün misyon ve değerlerinin belirlenmesi sürecinde, misyon ve değerlerin örgütsel vizyonla uyumlu olmasına özen gösterilmeli değerlerin geleceğe yönelik olarak oluşturacağı enerjinin kaynağı vizyona dayandırılmalıdır. Bununla birlikte örgüt kültürünün belirlenmesi sürecinde örgüt çalışanlarının bireysel değerleri de gözletilmekte, ancak çalışanlar için neyin önemli olduğundan daha çok örgüt için neyin önemli olduğu göz önünde bulundurulmaktadır (Goodson, 2001).

Değer belirleme sürecinde okul yöneticisinin liderlik rolünü oynaması büyük önem arz etmektedir. Bu süreçte okul yöneticisi, belirlenen değerler setinin okulun misyonu ile tutarlı ve uyumlu olmasını sağlamalıdır. Değerlerin belirlenmesi sürecinde öğretmenlerin ve öğrencilerin görüşleri alınmalıdır. Bu aşamanın iyi yönetilememesi, örgüt kültürünün yönetilmesi sürecinin de genel olarak başarısızlığa uğramasına neden olacaktır (Özden, 2010).

Okul kültürünün yönetilmesinde katılımcı yönetim önem taşımaktadır. Bu nedenle de eğitim kurumlarında örgütsel yönetim süreci, katılımcı bir yönetim anlayışı ile hareket edilmesini gerektirmektedir. Bir başka ifadeyle de okul kültürünün başarıya ulaşmasını sağlayacak önemli etmenlerden birisi de, değerlerin paylaşılması olarak görülmelidir. Okul yöneticisinin değerleri belirlemek zorunda olduğu alt aşamalar aşağıda verildiği gibi ifade edilmektedir (Özdemir, Aydın ve Bozkurt, 2013);

- Okul yöneticisi öncelikli olarak, okul için önemli olan değerler setini belirlemelidir.
- Öğretmenlerin değerlerle ilgili görüşlerini almalıdır.
- Velilerin ve öğrencilerin değerlerle ilgili düşünceleri belirlenmelidir.
- Elde edilen veriler çerçevesinde belirlenen misyon ve değerler, okul yöneticisi tarafından öğretmenlerin onayına sunulmalıdır.
- Onaylanan ve paylaşılan değerlerin toplumsal değerlerle tutarlılığı sağlanmalıdır.

Bununla birlikte okulda örgütsel değişimi sağlayacak olan ya da sağlaması öngörülen değerler, her zaman için bir önceki değerlerden daha iyi ya da daha mükemmel olmayabilmektedir. Yeni değer belirleme süreci bir anlamda okulun önceki değerlerinin sorgulanmasını içerdiğinden, eğer eski değerlerin okulu geleceğe taşıyacağı düşünülmemekteyse, bu doğrultuda yeni değerler setinin oluşturulması adına hareket edilmelidir.

Zira sadece değiştirmiş olmak adına okulun mevcut değerlerinin değiştirilmesi, okula yarar değil bilakis zarar getirmiş olacaktır. Bu doğrultuda yeni değerler, eski değerlere alternatif olabildiği ve okul tabanı tarafından paylaşılabilirdiği ölçüde örgütsel yaşama yansıyabilecektir.

2. Aşama: Değerlerin Aktarılması Aşaması

Eğitim kurumlarında örgütsel kültürün yönetilmesi sürecinde temel değerlerin belirlenmesinin ardından, bu değerlerin iç ve dış paydaşlara aktarılması ve o

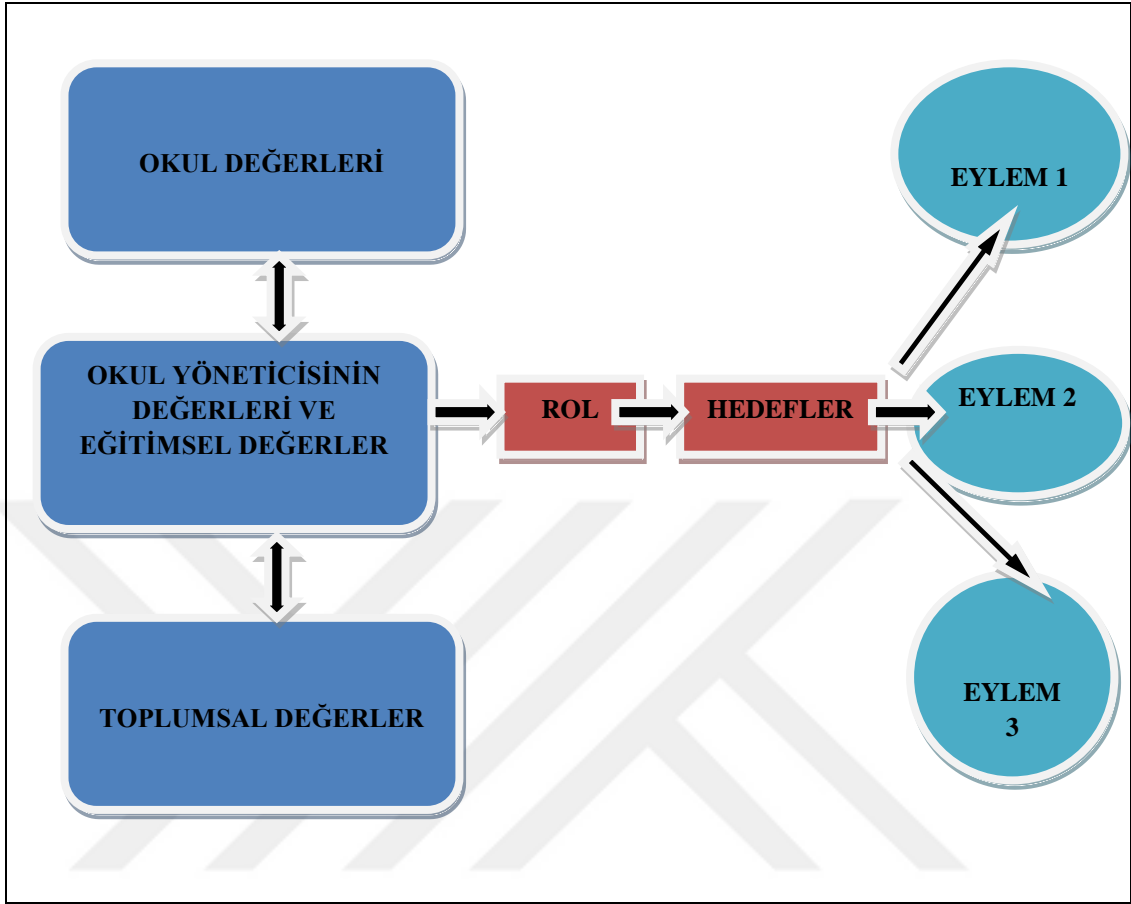
doğrultuda uygulanmasının sağlanması adına hareket edilmelidir. Bu süreçte temel değerlerin fikir düzeyinde paylaşılması ve ardından uygulanması söz konusu olmalıdır. Bunun için de temel değerlerin iç ve dış paydaşlar tarafından biliniyor olması gerekmektedir (Aytaç, 2013).

Peters ve Waterman (2009), kusursuz örgütlerin sahip oldukları inançların birkaç temel değere dayandığını belirtmekte ve bu değerleri aşağıda verildiği şekilde ifade etmektedirler;

- En iyi olma inancı;
- İşin yürütülmesinde ve iyi yapılmasında ayrıntıların önemli olduğu inancı;
- Her insanın önemli olduğu inancı;
- Üstün kalite ve hizmete olan inanç;
- Örgüt üyelerinin çoğunluğunun yenilikçi olduğu ve başarısızlığa gönüllü olarak katlanması gerektiği inancı;
- İletişimin etkili kılınabilmesi için formel davranışların önemli olduğu inancı;
- Ekonomik büyüme ve kârın açıkça kabul edilmesi ve bu gerçeğe inanılması.

Peters ve Waterman'e (2009) göre, değerlerin aktarılması sürecinde söz konusu edilen bu inançlara verilen önem örgütten örgüte değişebilmekle birlikte, her örgüt kültürel altyapısını oluşturmak adına bu yönde inançlara sahip olmak durumundadır.

Bu doğrultuda her okul, öncelikli olarak uygulayacağı değerleri sıralamalıdır. "Okul Kültüründe Değerlerin Eyleme Yansıması" ile ilgili belirlemeler Şekil 2.5.'de yer almaktadır.



Şekil 2.5. Okul kültüründe değerlerin eyleme yansımaları

(Kaynak: Aytaç, 2013)

Thompson'a (1993) göre, değerleri güçlü olan okullar etkili okullardır ve etkili okulların sahip olması gereken değerler de aşağıda verildiği gibi olmalıdır;

- Kolektiflik;
- Uygulamaya önem verme;
- Yüksek başarı beklentisi;
- Dürüstlük ve güven;
- Yönetimsel destek;
- Sorun çözmeye yönelik karar verme;
- Açık iletişim ve
- Saygılı ve onurlu olma.

3. Aşama: Örgüt Kültürü İle Örgütün Günlük Etkinliklerinin Bütünleştirilmesi

Örgüt kültürünün örgüt çalışanlarına aktarılması, iletişim kanallarının zenginleştirilmesi ile sağlanabilmektedir. Ancak örgüt kültürü bağlamındaki değerlerin örgütün günlük rutin çalışmaları kapsamında yaşama geçirilip geçirilemediği konusu, örgüt kültürünün başarıya ulaşması açısından önem arz etmektedir (Aytaç, 2013). Bu bağlamda örgüt kültürünün başarıya ulaşabilmesi ve etkili olabilmesi için, öncelikli olarak örgütün dış çevre ile ilişkilerini yürüten örgüt çalışanları olmak üzere, tüm örgüt çalışanlarının enerjilerini bir araya getirmeleri gerekmektedir.

Okulun örgütsel değerlerinin de, öncelikli olarak öğretmen ve öğrencilerin beklentileri ile örtüşmesi sağlanmalıdır. Öğretmenler arasında eğitsel değerler açısından sağlanan uzlaşma da, eğitim – öğretim faaliyetlerinin yerine getirilmesi sürecinde ortak ölçütlerin oluşturulmasına yardımcı olmaktadır.

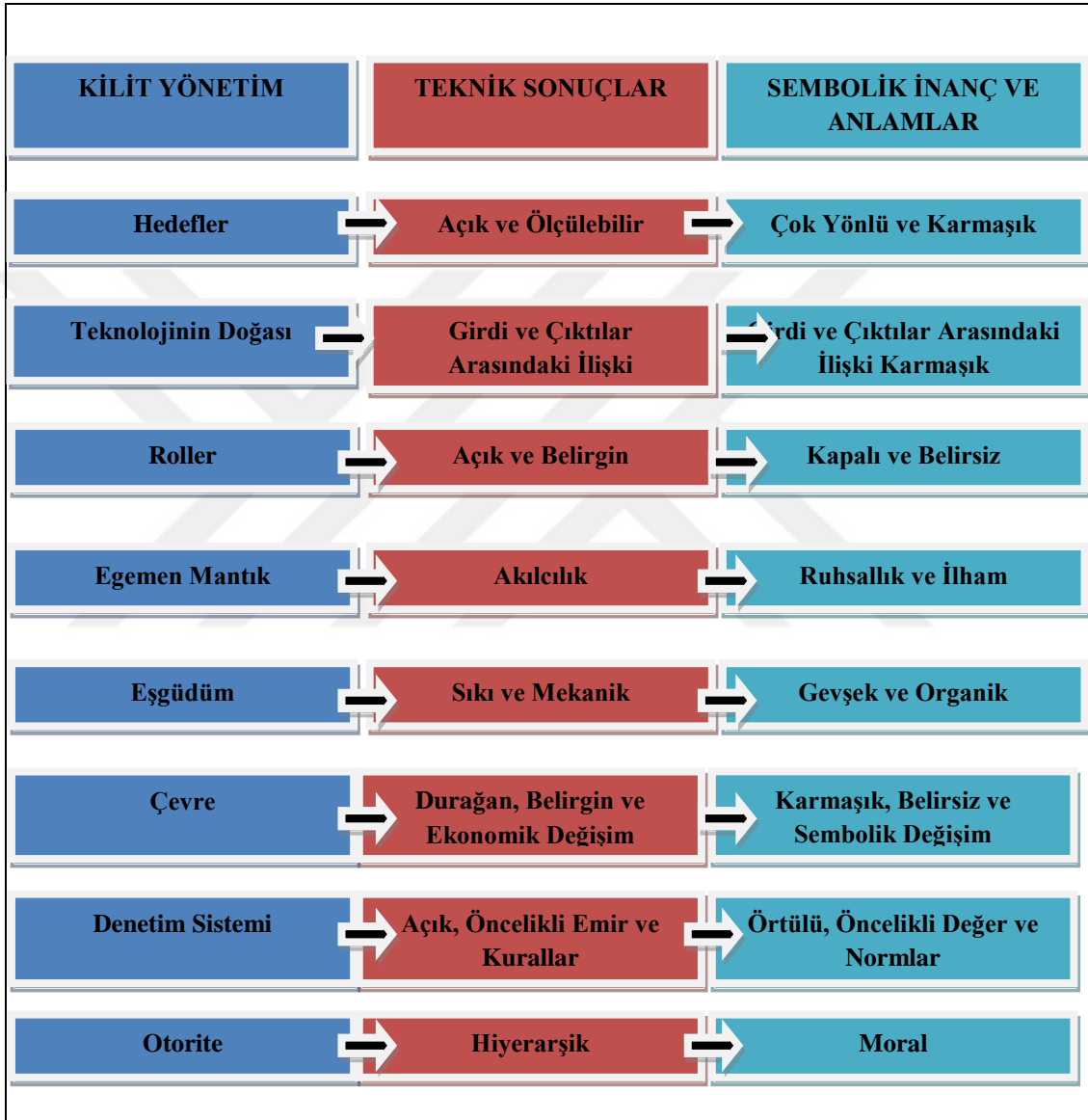
2.2.1.5. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Kültürün Değerlendirilmesi

Eğitim kurumlarında örgütsel kültürün değerlendirilmesi sürecinde, dengeli okul yaklaşımının göz önünde bulundurulması gerektiği belirtilmektedir. Dengeli okul yaklaşımına göre, okul fabrika gibi işleyen bir görünüme sahiptir ve okul kutsal bir mabet imajı ortaya koymaktadır (Teddle ve Ellet, 2003).

Fabrika imajı; girdi, çıktı, yapı ve rol gibi faktörlere odaklanmayı ifade etmektedir. Bu bağlamda öncelikli olarak üzerinde durulan konu, öğrenci denetiminin ve çok özel kavramlarla öğrencinin akademik başarı düzeyinin özenle ölçülmesidir. Bu bakış açısına göre; okul katı bir örgütlenme biçimine sahiptir ve teknik boyutu ağır basan rasyonel okul yaklaşımında herkes ölçülebilir ve açıklanabilir amaç merkezli davranmaktadır (Gümüşeli, 1996).

Buna karşılık kutsal bir yer olarak görülen okul imajında, öncelikli olarak göze çarpan psikolojik güvenin sağlanması örgütsel değerleri anlamlı kılan davranışların gösterilmesidir. Kutsal örgütün harcında değerler, özdeşleşme, tutku, vizyon ve kalp gibi kilit kavramlar bulunmaktadır ve bu tür örgütlerde bürokratik roller, yapı ve çıktılar, örgütün inanç ve değerleri yanında ikinci derecede önemli konular olarak değerlendirilmektedir (Wallace, 2004).

“Bir Örgüt Olarak Okulun Değerlendirilmesi” ile ilgili belirlemeler Şekil 2.6.’da yer almaktadır.



Şekil 2.6. Bir örgüt olarak okulun değerlendirilmesi

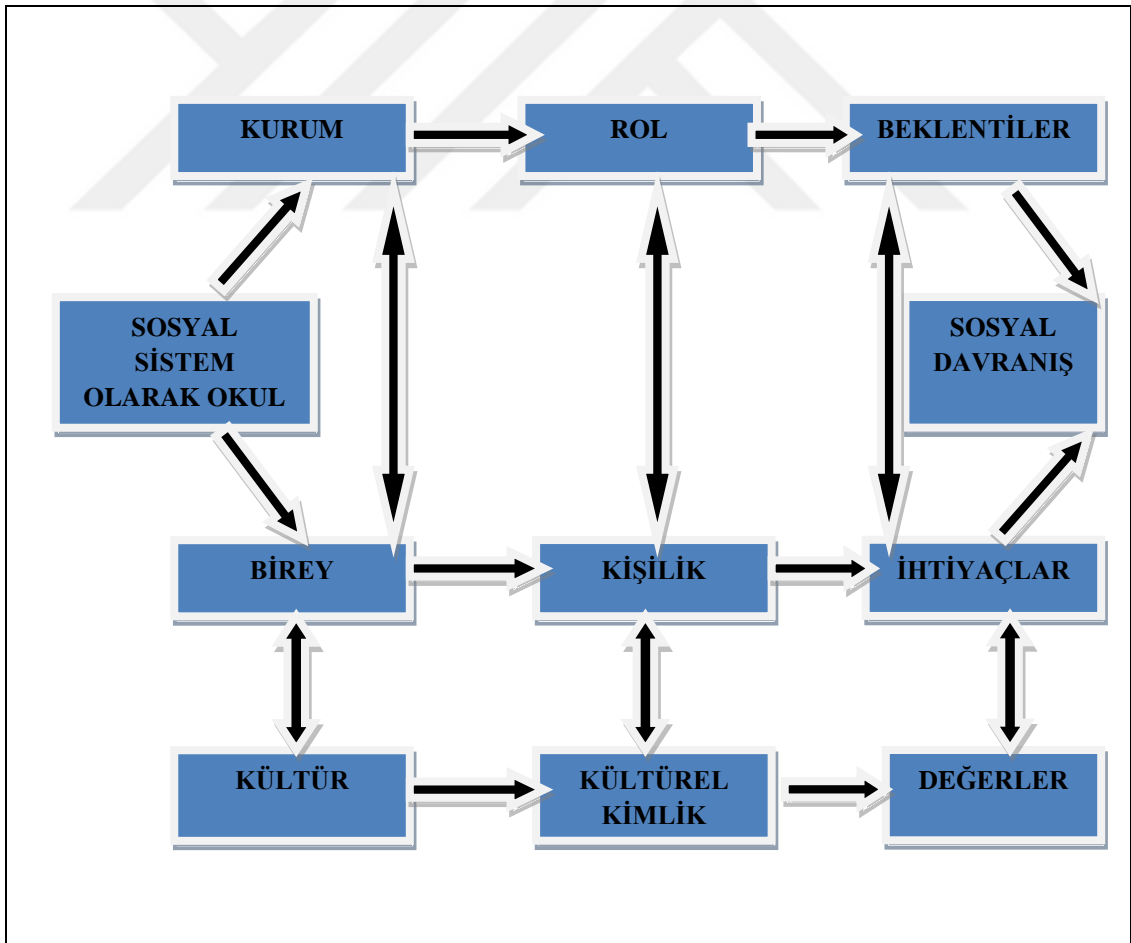
(Kaynak: Şahin, 2003)

Okul sosyal açık bir sistem özelliği göstermekle birlikte, aynı zamanda kültürel bir sistemdir. Sosyal sistem olarak okul, bireysel ve kültürel boyuttan oluşmaktadır. Kültürel kuramın okul yönetimine girmesi, okulun sosyal sistem modelinde bir üçüncü boyutu gündeme getirmiştir. Bu boyut, kültürel boyut olarak

değerlendirilmektedir. Kültürel boyut, okulun kültürel kimliğini ve değerlerini ifade etmektedir (Wallace, 2004).

Okulda örgütsel kültürün değerlendirilmesi sürecinde, öncelikli olarak söz konusu edilen bu üç boyutun dengede olup olmadığının değerlendirilmesi gerekmektedir. Sosyal sistem olarak okulun bireysel, kurumsal ve kültürel boyutlarının birbirleriyle bütünleştirilmiş olması adına hareket edilmelidir ve kültürel boyutun temelinde yer alan değerlerin sosyal sisteme yerleştirilememesi, örgütsel dengenin bozulmasına ve örgüt kültürünün başarıya ulaşamamasına neden olacaktır (Şahin, 2003).

“Sosyal Bir Sistem Olarak Okulun Değerlendirilmesi” ile ilgili belirlemeler Şekil 2.7.’de yer almaktadır.



Şekil 2.7. Sosyal bir sistem olarak okulun değerlendirilmesi

(Kaynak: Şahin, 2003)

Okulun örgütsel kültür yapısının değerlendirilmesi sürecinde, aşağıda verilen altı ayrı topluluk kavramının göz önünde bulundurulması gerektiği belirtilmektedir (Wallace, 2004);

1. Yerel Topluluk

Okulun, hizmet verdiği çevrenin yerel bir topluluğu olarak görülmesi doğrultusunda okul kültürünün değerlendirilmesini ifade etmektedir.

2. Yönetsel Topluluk

Okul, politik ve özel bir kimlik taşıyabilir. Bu doğrultuda okul kültürü; yerleşim birimlerine göre farklı özellikler gösteren şehir okulları, köy okulları ve bölge okulları gibi farklılıkları gözetenilerek değerlendirilmelidir.

3. Sosyal Topluluk

Okul, sadece yerel ve yönetsel sınırlar içerisinde sıkışık kalmış bir örgüt değildir ve okulda herkes bir sosyal grubun üyesidir. Bu doğrultuda okul kültürü, bu sosyal grupların özellikleri göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir.

4. Yararlı Topluluk

Okul, ortak bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik direkt ya da dolaylı olarak bireylerarası ilişkileri desteklemektedir. Örneğin; öğretmenlerden oluşan bir eğitsel örgüt olarak okul, yardımlaşma ve insan sevgisi üzerine inşa edilmiştir. Bu doğrultuda okul kültürünün değerlendirilmesinde, bu değerlerin göz önünde bulundurulması adına hareket edilmelidir.

5. Etnik Topluluk

Okul; ulusal, ırksal ve sosyo – ekonomik gruplar açısından birbirinden farklı öğrencileri bir arada tutabilmektedir. Örneğin; aynı okulda birçok başka ülkeden, birçok başka ırka mensup ve birçok başka sosyo – ekonomik düzeye sahip öğrenciler yer alabilir. Bu doğrultuda okul kültürünün değerlendirilmesinde, okulun bu yöndeki nitelikleri göz önünde bulundurulmalıdır.

6. İdeolojik Topluluk

Özellikle bazı okullar, tarihsel ya da sosyo – politik bakış açısına dayalı olarak yerel, yönetsel, sosyal, yararlı ve etnik yönüyle ideolojik bir topluluk olma özelliği gösterebilmektedir. Bu bağlamda okul kültürünün değerlendirilmesinde, söz konusu edilen bu özellikler göz önünde bulundurulmalıdır.

2.2.2. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Kültürün Boyutları

Eğitim kurumlarında örgütsel kültürün boyutları, Harrison (1972) tarafından yapılan belirlemeler doğrultusunda aşağıda yer alan başlıklar doğrultusunda ifade edilmektedir.

2.2.2.1. Rol Kültürü

Eğitim kurumlarında örgütsel kültürün boyutları arasında değerlendirilen “Rol Kültürü”, “piramit” ya da “Eski Yunan Tapınağı” şeklinde bir yapılanmayı içermektedir. Piramidin üst kısımlarına doğru çıkıldıkça örgütte istihdam edilen kişi sayısı azalmakta ve bu örgütlerde hiyerarşik yapının içerisindeki farklı bölümler doğrultusunda örgüt faaliyetleri yerine getirilmektedir (Terzi, 1999).

Rol kültürüne sahip örgütlerde her konumdaki çalışanların faaliyetleri ve iş tanımları önceden belirlenmiştir ve çalışanlara yönelik kurallar ve prensipler bu iş tanımları kapsamında ifade edilmiştir. Kısaca beklentilere ve kurallara uyumun esas olduğu bu rol kültürüne sahip örgütlerde, örgüt amaçlarına ulaşılabilmesi için rasyonel araçlar kullanılmaktadır (Yavuz, 2012).

“Klasik Bürokrasi Kültürü” olarak da bilinen rol kültürüne sahip örgütler, rasyonel ve yasal yapılanmalar doğrultusunda faaliyette bulunmakta ve daha çok devlet okullarında gözlenen bu tür örgütlerde, hiyerarşik kararlar ve kişisel olmayan ilişkiler esasında örgüt kültürü oluşturulmaktadır (Şahin, 2011).

2.2.2.2. Başarı Kültürü

Eğitim kurumlarında örgütsel kültürün boyutları arasında değerlendirilen “Başarı Kültürü”, kurallara uyulmasından ziyade işlerin görülmesine ve başarıya ulaşılmasına önem verilen örgütleri ifade etmektedir. Âdem – i merkezietçi yapılar olarak değerlendirilen başarıya kültürüne sahip örgütler, matriks yapılanmanın esas

olduğu örgütlerdir ve tepe yönetimi alt kademeler üzerinde kısmi denetime sahiptir (Hoy, 2012).

Bu tür örgütlerde tepe yönetimi uzun dönemli politikaları belirlemekte, ancak kısa dönemli kararlara karışmamaktadır. Örgütle ilgili kararlar örgüt içerisindeki alt gruplar tarafından alınmakta ve üst yönetim tarafından karar alınması sürecine alt kademe temsilcileri de dâhil edilmektedir. Bu tür örgütler, esnek bürokrasi uygulamalarının hâkim olduğu örgütler olarak kabul edilmektedir (Şahin, 2011).

2.2.2.3. Güç Kültürü

Eğitim kurumlarında örgütsel kültürün boyutları arasında değerlendirilen “Güç Kültürü”, hâkim konumdaki birkaç kişi tarafından yönetilen örgütleri ifade etmektedir, diğer çalışanlar ise sadece bu kişilerin direktifleri yerine getirmek adına hareket etmektedirler (Goldring, 2002).

Güç kültürüne sahip örgütler, piramit ya da ağ şeklinde yapılandırılmıştır ve bu örgütlerde yetki tepede ya da tek elde toplanmıştır. Statü, denetim ve itaat önemli görüldüğü bu örgütlerde, örgütün iç düzeni dikey iletişimle sağlanmakta ve bölgesel ya da işlevsel yapılanmalarla örgüt faaliyetleri yerine getirilmektedir (Hoy, 2012).

2.2.2.4. Destek Kültürü

Eğitim kurumlarında örgütsel kültürün boyutları arasında değerlendirilen “Destek Kültürü”; örgüt üyeleri arasındaki karşılıklı ilişkilere, ortak karar alma yaklaşımlarına ve bağlılığa dayanan örgütleri ifade etmektedir. Bu tür örgütlerde tüm örgüt üyeleri kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte ve kendilerine değer verildiğine inanmaktadırlar (Tondeur ve diğerleri, 2009).

Destek kültürüne sahip örgütlerde klan şeklinde yapılandırılmıştır. Bu tür örgütlerde insan ilişkileri güvene dayalı olarak gerçekleştirilmekte ve çalışanlar işlerini en iyi şekilde yapma eğilimi göstermektedirler. Sezgisel kararların ve değerleyici denetim anlayışının hakim olduğu bu tür örgütlerde, formel yapı zayıftır ve ilişkiler daha çok informal belirlemelere göre yürütülmektedir (Kılıç, 2012).

2.2.3. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Kültür ve Öğretmen – Yönetici İlişkilerinin Boyutları

Eğitim kurumlarında örgütsel kültürün öğretmen – yönetici ilişkileri bağlamında değerlendirilmesi, aşağıda yer alan “Otoriter İlişki”, “Demokratik İlişki” ve “Başboş İlişki” alt başlıkları doğrultusunda değerlendirilecektir.

2.2.3.1. Otoriter İlişki

Eğitim kurumlarında örgütsel kültürün öğretmen – yönetici ilişkilerinin boyutlarından biri olarak değerlendirilen “Otoriter İlişki”, otoriter bir okul yöneticisinin görev yaptığı okullarda görülmektedir. Bu bağlamda otoriter bir okul yöneticisini belirleyen temel özellikler; öğretmenler üzerinde güç, hâkimiyet ve baskı kurmak adına hareket etme ve eleştirel tutumlara sahip olma şeklinde ifade edilmektedir (Williams, 1988).

Otoriter okul yöneticileri, okul içi kararlarda tek yetkili kişi oldukları anlayışı ile belirlemelerde bulunmaktadırlar ve okulda her ne yapılacaksa ya da kimler tarafından faaliyette bulunulacaksa, adım adım okul yöneticisi tarafından belirlenmekte ve öğretmenler çoğu zaman, bir sonraki adımda neler yapılması gerektiğinden habersiz olabilmektedirler (O’Hair ve Reitzug, 1997).

Otoriter ilişkilerin hâkim olduğu okullarda öğretmenler arasında işbirliği ve koordinasyon görülse dahi, işbirliğinin ve koordinasyonun dahi hangi yönde gerçekleştirileceğine okul yöneticisi karar vermekte ve hangi öğretmenin kiminle çalışacağı yine okul yöneticisi tarafından tespit edilmektedir. Otoriter bir okul yöneticisi okuldaki temel görevinin öğretmen davranışlarını denetlemek olduğunu düşünmekte ve bunun için de çoğu zaman korkutmak yoluyla okulda iç düzeni sağlayabileceğini düşünmektedir (Salazar, 2007).

Otoriter yönetim anlayışına sahip okul yöneticileri, okulda iç düzenin sağlanabilmesi için zora dayalı dış denetim mekanizmasına göre hareket etmekte ve öğretmenler hakkındaki övgü ve eleştirilerini genel ve nesnel ölçütlere göre değil, bireysel ve öznel hedefler belirleyerek yapmaktadır (O’Hair ve Reitzug, 1997).

2.2.3.2. Demokratik İlişki

Eğitim kurumlarında örgütsel kültürün öğretmen – yönetici ilişkilerinin boyutlarından biri olarak değerlendirilen “Demokratik İlişki”, demokratik yönetim anlayışına sahip okul yöneticilerinin görev yaptıkları okullarda görülmektedir ve bu okullarda sorumluluğun öğretmenlerle paylaşılması adına hareket edilmektedir. Demokratik bir okul yöneticisi, okul düzeninin sağlanmasını öğretmenlere emir vererek değil, öğretmenleri buna teşvik ederek sağlamaya çalışmaktadır (Cooner, Quinn ve Dickmann, 2008).

Demokratik ilişkilerin görüldüğü okullarda okul yöneticisi öğretmenlere karşı kibar, ilgili ve sıcak, aynı zamanda da tutum ve davranışlarında kararlı yaklaşımlar sergilemektedir. Demokratik yönetimin esas alındığı okullarda düzen, öğretmenlerin olabildiğinde örgüt kararlarına dâhil edilmesi ve onlara sorumluluk verilmesi ile sağlanmaktadır (Kapusuzoğlu, 2007).

Demokratik bir okul yöneticisi, öğretmenleri hem iç hem de dış araçları kullanarak motive etmeye çalışmaktadır. Yani bir taraftan öğretmenlerin kendilerini motive etmeleri (self motivation) sağlanmaya çalışılmakta, diğer taraftan da ödüllendirme, kararlara katılım sağlama ve inisiyatif tanıma yolları ile öğretmenler dıştan motive edilmeye çalışılmaktadır (Alıç, 1996).

2.2.3.3. Başıboş İlişki

Eğitim kurumlarında örgütsel kültürün öğretmen – yönetici ilişkilerinin boyutlarından biri olarak değerlendirilen “Başıboş İlişki”, başıboş yönetim anlayışına sahip olan okul yöneticilerinin öğretmenleri her konuda serbest bırakmalarını ifade etmektedir. Bu doğrultuda başıboş ilişkinin hakim olduğu okullarda sonucun kaos olduğu görülmekte ve bu yönde bir yönetim anlayışı, okul düzeninin bozulmasına ve öğretmenler arasında hayal kırıklığı, stres ve moralsizlik doğrultusunda verim ve performans düşüklüğü ortaya çıkmaktadır (Compo, 1993).

2.2.4. İlgili Araştırmalar

2.2.4.1. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

İpek (1999) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında; resmi ve özel liselerdeki öğretmen, öğrenci ve yöneticiler örnekleminde, katılımcıların örgüt kültürü algılarının hangi yönde olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırması sonucunda İpek (1999); resmi liselerdeki katılımcı öğretmen, öğrenci ve yöneticilerin görüşlerine göre örgüt kültürü boyutları sıralamasının “güç kültürü”, “rol kültürü”, “başarı kültürü” ve “destek kültürü” şeklinde algılandığını belirlemiştir. Araştırma kapsamında ayrıca, özel liselerdeki öğretmen, öğrenci ve yönetici görüşlerine göre de örgüt kültürü boyutları sıralamasının aynı yönde olduğu, ancak daha yüksek düzeyde gerçekleştiği bulgulanmıştır.

Çetin (1999) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında, İstanbul İli örnekleminde ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinin örgüt kültürüne yönelik algılarının hangi düzeyde gerçekleştiğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırması sonucunda Çetin (1999), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinin örgüt kültürü algılarının, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerine göre daha olumlu düzeyde gerçekleştiğini belirlemiştir. Araştırma kapsamında ayrıca, ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin örgüt kültürü algılarının, aynı okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha olumlu düzeyde gerçekleştiği bulgulanmıştır.

Şahin (2004) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında; ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve okul müdürleri örnekleminde, örgüt kültürü algısının cinsiyet, öğrenim düzeyi, okul statüsü ve sosyo – ekonomik düzey değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırması sonucunda Şahin (2004); öğretmen okulu, ön lisans ve eğitim enstitüsü mezunu olan okul müdürlerinin okul kültürü algılarının, lisans ve lisansüstü mezunu okul müdürlerinin okul kültürü algılarından daha olumlu olduğunu bulgulanmıştır. Aynı şekilde Şahin, okul müdürlerinin okul kültürü algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiğini ve kadın okul müdürlerinin okul kültürü algılarının, erkek okul müdürlerinin okul kültürü algılarından daha olumlu düzeyde olduğunu

belirlemiştir. Araştırmanın örnekleminde yer alan katılımcı öğretmenlerin okul kültürü algılarının ise, özel ilköğretim okulu öğretmenleri yönünde farklılık gösterdiği ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul kültürü algılarının, devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin okul kültürü algılarından daha olumlu düzeyde gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Terzi (2005) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında, ilköğretim okullarındaki örgüt kültürü yapısının, araştırmanın örnekleminde yer alan katılımcı ilköğretim okulu öğretmenleri çerçevesinde belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırması sonucunda Terzi (2005); araştırmanın örnekleminde yer alan katılımcı ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre, görev yapılan okullardaki başat okul kültürü boyutunun “görev kültürü” olduğu, bu boyutu da sırasıyla “başarı kültürü”, “bürokrasi kültürü” ve “destek kültürü” alt boyutlarının izlediği bulgulanmıştır.

Şimşek (2005) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmasını sonucunda Şimşek (2005); araştırmanın örnekleminde yer alan öğretmenlerin % 6’sının okullarında “vasat kültür”, % 75’inin “güçlü ancak geliştirilmesi gereken kültür” ve % 19’unun da “güçlü kültür” anlayışının hâkim olduğunu belirttikleri bulgulanmıştır. Araştırmanın örnekleminde yer alan katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerilerinin ise; % 25 oranında üst düzeyde etkili iletişim ve % 75 oranında etkili ancak geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip oldukları belirlenmiştir. Bu doğrultuda Şimşek (2005), araştırma kapsamında yer alan katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürüne yönelik algıların aynı yönde değiştiğini ifade etmiştir.

Oğuz ve Yılmaz (2006) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler örnekleminde, öğretmenlerin okul kültürü ile ilgili algılarının hangi yönde olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaları sonucunda Oğuz ve Yılmaz (2006); araştırmanın örnekleminde yer alan katılımcı öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda daha çok “destek kültürü” anlamındaki uygulamalara yer verildiğini belirttiklerini ve bu kültürü de “bürokratik kültür”, “görev kültürü” ve “başarı kültürü” uygulamalarının izlediğini bulgulanmışlardır.

Sönmez (2006) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında, meslek liselerindeki başat örgüt kültürünün belirlenmesi ve meslek lisesi öğretmenleri ve yöneticileri örnekleminde konu ile ilgili belirlemelerde bulunulması amaçlanmıştır. Araştırması sonucunda Sönmez (2006), araştırmanın örnekleminde yer alan öğretmen ve yöneticilerin görev yaptıkları okullardaki hâkim örgüt kültürü boyutunu “rol kültürü” olarak belirlediklerini bulgulamıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin ve yöneticilerin görev yaptıkları okullardaki örgüt kültürüne yönelik algılarının cinsiyet ve kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği, görev türü değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Arslan, Kuru ve Satıcı (2006) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında, ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü algıları arasındaki farklılıkların belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaları sonucunda Arslan, Kuru ve Satıcı (2006); araştırmanın örnekleminde yer alan ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgüt kültürü algılarının demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermediğini ve ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin de örgüt kültürünün örgütsel bağlılık – örgütsel özdeşleşme alt boyutuna yönelik puanlarının aynı derecede yüksek olduğunu bulgulamışlardır.

Karaoğlan (2006) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırması sonucunda Karaoğlan (2006); araştırmanın örnekleminde yer alan ve devlet okullarında görev yapan katılımcı ilköğretim öğretmenlerinin görev yaptıkları okullardaki örgüt kültürünün genel olarak olumlu yönde olduğunu, ancak öğretmenlerin büyük bir bölümünün okullarındaki örgüt kültürünün geliştirilmesi gerektiği yönünde görüş bildirdiklerini belirlemiştir.

Terzi (2007) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında, üniversite öğrencilerinin örgüt kültürüne yönelik algılarının belirlenmesi amaçlanmış ve araştırmanın örneklemini teşkil eden katılımcı üniversite öğrencilerine bu amaca yönelik olarak “Okul Kültürü Ölçeği” uygulanmıştır. Araştırması sonucunda Terzi (2007), öğrencilerin öğrenim gördükleri fakültedeki örgüt kültürüne yönelik olumlu yönde bir algıya sahip olduklarını belirlenmiştir.

2.2.4.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Rosenbaum (1988) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında; akademik başarı yönünde farklı iki okuldaki örgüt kültürü anlayışının paylaşılan değerler, inançlar, kahramanlar, okul hakkında anlatılan hikâyeler, yöneticiler tarafından kullanılan sembolik liderlik anlayışı ve okul etkinliklerini etkileyen kültürel normlar çerçevesinde incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırması sonucunda Rosenbaum (1988); akademik başarı düzeyleri açısından farklı olan araştırmanın örnekleminde yer alan okulların örgüt kültürü anlayışlarının da farklı olduğunu ve akademik başarı düzeyi yüksek olan okul örgüt kültürü anlayışının, okul öğretmenleri ve öğrencileri görüşlerine göre destekleyici öğrenme – öğretme çevresinin düzenlenmesi şeklinde olduğunu belirlemiştir. Araştırma kapsamında ayrıca, akademik başarı düzeyi düşük olan araştırma kapsamında yer alan okulun örgüt kültürünün, yine okulun öğretmen ve öğrencilerinin görüşlerine göre mevcut okul kurallarını koruma yönünde olduğu bulgulanmıştır (Aktaran: Arslan, Kuru ve Satıcı, 2006).

Estil (1991) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında; devlet okullarında görev yapan personel örnekleminde, katılımcıların moral ve performans düzeyleri ile görev yaptıkları okuldaki örgüt kültürü normları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırması sonucunda Estil (1991); yüksek moral ve performans düzeyine sahip olan katılımcı personelin okuldaki örgüt kültürü normlarını olumlu ve düşük moral ve performans düzeyine sahip olan katılımcı personelin okuldaki örgüt kültürü normlarını olumsuz olarak değerlendirdiklerini belirlemiştir (Aktaran: Şişman, 1993).

Feirsen (1991) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında, araştırmanın örnekleminde yer alan katılımcıların görüşlerine göre, okul kültürü algısı ile okul hikâyeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırması sonucunda Feirsen (1991); bağımlılık, verimlilik, sınıf özgürlüğü ve toplumla bütünleşme yönünde okul hikâyelerine sahip okullardaki okul kültürü algısının olumlu yönde ve okul düşmanlığı, geleneklere bağlılık ve aşırı kontrol okul hikâyelerine sahip

okullardaki okul kültürü algısının ise olumsuz yönde olduğunu bulgulamıştır (Aktaran: Şişman, 1993).

Collopy (1993) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında, araştırmanın örnekleminde yer alan katılımcı öğretmenlerin okul kültürü normlarına yönelik görüşleri ile okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırması sonucunda Collopy (1993); koruyucu, girişimci, yenilikçi ve sinerjik okul kültürü normlarına sahip olan okullardan görev yapan öğretmenlerin okul kültürü algılarının, diğer okullarda görev yapan öğretmenlerin okul kültürü algılarına göre daha yüksek düzeyde gerçekleştiği belirlenmiştir (Aktaran: Çelik, 2012).

Bruner ve Greenlee (2000) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında, okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaları sonucunda Bruner ve Greenlee (2000), ihtiyaca dayalı bir çalışma kültürü geliştirilmiş olan okullardaki öğrencilerin başarı düzeylerinin, diğer anlayışlarla yönetilen okullardaki öğrencilerin başarılarına göre çok daha yüksek düzeyde gerçekleştiğini belirlemişlerdir (Aktaran: Çelik, 2012).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı ve verilerin analiz edilmesinde kullanılan istatistiksel teknikler üzerinde durulmuştur.

3.1. Araştırma Modeli

Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgüt kültürü oluşumundaki yönetici etkilerine ilişkin görüşlerini incelemeye yönelik bu araştırma, tarama türünde betimsel bir çalışmadır.

Betimleme, olayları obje ve problemleri anlama ve anlatmada ilk aşamayı oluşturur. Bilimsel etkinlikler olayların betimlenmesiyle başlar. Bu sayede onları iyi anlayabilme, gruplayabilme olanağı sağlanır ve aralarındaki ilişkiler saptanmış olur (Kaptan, 1998: 59).Betimsel tarama modelinde bilimin gözleme, kaydetme, olaylar arasındaki ilişkileri tespit etme ve kontrol edilen değişmez ilkeler üzerinde genellemelere ulaşma söz konusudur (Yıldırım ve Şimşek, 2000).

Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey, ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Bilinmek istenen şey vardır ve oradadır (Karasar, 2002: 77).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Batman il merkezinde bulunan İmam Hatip Ortaokullarında görev yapan 208 öğretmen ile resmi ortaokullarda görev yapan 1760 öğretmen üzere toplam 1968 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünü saptamak için Cochran'ın, (1962) örneklem büyüklüğü belirleme

formülü kullanılmıştır (Aktaran: Özmen, 1997). Bu formülde %95 güven düzeyi esas alınarak, örnekleme alınması gereken okullarda görev yapan öğretmen sayısı 321 olarak hesaplanmıştır. İl merkezindeki İmam Hatip ortaokulları ve resmi ortaokullar arasından rastgele yöntemle seçilen okullarda görev yapan 500 öğretmen örnekleme dâhil edilmiştir. 2014-2015 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde 500 öğretmene ölçek dağıtılmış, 402 ölçek geri dönmüştür. Uygun şekilde doldurulmayan 2 ölçek değerlendirme dışı bırakılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini 400 öğretmen oluşturmaktadır (Tablo 3.1).

Tablo 3.1. Araştırma Evreni, Örneklem ve Dönen Ölçek Sayısı

Örnekleme Alınan Okullar	Örnekleme Alınan Öğretmen Sayısı	Dağıtılan Ölçek Sayısı	Dönen Ölçek Sayısı
İmam Hatip Ortaokulları	200	200	90
Resmi Ortaokullar	300	300	312
Toplam	500	500	402

Formül 1. Cochran'ın örneklem saptama formülü

$$n^{\circ} = \frac{t^2(PQ)}{d^2} \cdot \frac{1}{1 + \frac{1}{N} \cdot \frac{t^2(PQ)}{d^2}}$$

N : Evren büyüklüğü

n^o : Örneklem büyüklüğü

d : Hoşgörü düzeyi

t : Güven düzeyinin tablo değeri (t=1.96)

PQ : (0.50) (0.50)=0.25 maksimum örneklem büyüklüğünün örnekleme yüzdesi.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Kılıç-Sönmez (2013) tarafından örgüt kültürünün oluşumunda yönetici tutumlarını ölçmek amacıyla geliştirdiği “Örgüt Kültüründe Yönetici Tutumları Ölçeği” (ÖKYTÖ) kullanılmıştır. Örgüt Kültürü Ölçeği’nde; güç kültürü (20 madde), destek kültürü (20 madde) ve başarı kültürü (6 madde) olmak üzere toplam 3 boyut ve 46 madde yer almaktadır. Kılıç-Sönmez (2013) tarafından ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,973 olarak; ölçeğin alt boyutlarında ise Güç Kültürü için 0,954, Destek Kültürü için 0,958 ve Başarı Kültürü için 0,804 Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları elde edilmiştir.

Bu araştırmada kullanılan veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin cinsiyet, görev yapılan okul türü, mesleki kıdem, görev yapılan okulda çalışma süresi ve öğrenim düzeyi ile ilgili değişkenlere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, Örgüt Kültürü Ölçeği’nin 3 boyutunda yer alan 46 madde yer almaktadır. ÖKYTÖ’nün puanlanması, (1)=Hiç Katılmıyorum, (2)= Katılmıyorum, (3)= Kararsızım, (4)= Katılıyorum, (5)= Tamamen Katılıyorum olmak üzere 5’li likert derecelendirme tipindedir.

Tablo 3.2. Örgüt Kültüründe Yönetici Tutumları Ölçeğinin Alt Boyutları ve Cronbach-Alfa Katsayıları

<i>Boyutlar</i>	<i>Boyutla İlgili Maddeler</i>	<i>Cronbach-Alpha Katsayıları</i>
Güç Kültürü	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18-19-20	.96
Destek Kültürü	21-25-26-27-29-32-33-34-35-36-37-38-39-40-41-42-43-44-45-46	.97
Başarı Kültürü	22-23-24-28-30-31	.86
Toplam		.98

Bu araştırmada ölçeğin güvenilirliğini test etmek amacıyla diğer bir deyişle ölçeğin iç tutarlılığını anlayabilmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach alfa

güvenilirlik katsayısı, ölçeğin test puanları arasındaki iç tutarlılığının bir ölçüsüdür. Bu değer .70 ve üzeri değerde olması test güvenilirliği için yeterli kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2011: 201).

“Örgüt Kültüründe Yönetici Tutumları Ölçeği”nin iç tutarlılığı için Cronbach-Alpha katsayıları hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 3.2’de verilmiştir. Elde edilen verilere göre; güç kültürü boyutunda Cronbach-Alpha katsayısı .96, destek kültürü boyutunda .97, başarı kültürü boyutunda .86 ve tüm ölçeğin Cronbach-Alpha katsayısı ise .98 olarak hesaplanmıştır.

3.4. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması için Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü aracılığıyla Batman İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izin alınarak uygulanmıştır. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlere 27/02/2015–27/03/2015 tarihleri arasında ölçekle ilgili bilgiler verilerek uygulanmıştır. Ölçek uygulama tarihinin başlangıcından itibaren dağıtmaya başlanmış ve her ölçek bırakılan okula bir hafta sonra gidilerek toplanmıştır. Araştırmacı, okulların hepsine öğretmen sayısına göre ölçekleri, okulun müdür veya müdür yardımcısına teslim etmiş ve sonra bıraktığı ölçekleri toplamıştır. Bu şekilde 2 hafta ölçek dağıtımını sürmüş, 2 hafta da ölçeklerin toplanması sürmüş ve toplam 4 haftada uygulama süreci tamamlanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizi SPSS istatistik paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerini betimlenmesinde yüzde ve frekans istatistikleri kullanılmıştır. Öğretmenlerin ortaokullarda örgüt kültürünün oluşumunda yönetici tutumlarına görüşlerinin ne düzeyde olduğunu belirlebilmesi için ölçeğin her bir alt boyutu için ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Son olarak öğretmenlerin ortaokullarda örgüt kültürünün oluşumunda yönetici tutumlarına ilişkin görüşlerinin, sahip oldukları demografik özelliklere göre ilişkilerinin incelenmesi için; cinsiyet ve görev yapılan okul türü değişkenleri için bağımsız örneklem için t testi, mesleki kıdem ve görev yapılan okulda çalışma süresi için varyans analizi (ANOVA) ve mezuniyet

değişkeni için de Kruskal Wallis H testleri gerçekleştirilmiştir. Denek grupları arasında anlamlı farklılık olması durumunda, bu anlamlı farklılığın hangi denek grupları arasında gerçekleştiğini belirleyebilmek için En Az Anlamlı Fark (LSD) sınaması ve Mann-Whitney U sınaması ile çoklu karşılaştırmalar yapılmıştır. Gerçekleştirilen analizlerin manidar olup olmadığını belirlemede $p < 0.05$ anlamlılık değeri baz alınmıştır.

Araştırmada kullanılan Likert tipi ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumsuzdan çok olumluya kadar sıralanan seçenekleri kullanarak belirtmeleri istenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır (Tablo 3.3.):

Tablo 3.3. Araştırma Ölçeğindeki Derecelendirme Seçeneklerinin Puanlara Göre Dağılımı

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
<i>Hiç katılmıyorum</i>	1	1.00-1.80	Yetersiz
<i>Katılmıyorum</i>	2	1.80-2.60	Alt Düzey
<i>Kısmen katılıyorum</i>	3	2.61-3.40	Orta Düzey
<i>Katılıyorum</i>	4	3.41-4.20	Üst Düzey
<i>Tamamen katılıyorum</i>	5	4.21-5.00	Çok Üst Düzey

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMU

Çalışmanın bu bölümünde verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. İlk bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine ait istatistiklere yer verilmiştir. Daha sonrasında ise çalışmanın giriş bölümünde yer alan araştırma sorularına yanıt bulmak için gerçekleştirilen analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

4.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Ait Betimleyici İstatistikler

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerinin betimlenmesi için hesaplanan betimleyici istatistiklere yer verilmiştir. Demografik özellikler betimlenirken frekans ve yüzde istatistikleri hesaplanmıştır.

Tablo 4.1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları

Cinsiyet	N	%
Kadın	176	44.0
Erkek	224	56.0
Toplam	400	100.0

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre dağılımları Tablo 4.1.'de yer almaktadır. Buna göre öğretmenlerin 176'sı (%44.0) kadın, 224'ü (%56.0) ise erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Görüldüğü üzere erkek öğretmenler çoğunluktadır (Tablo 4.1.).

Tablo 4.2. Öğretmenlerin Görev yaptıkları Okul Türüne Göre Dağılımları

Yaş	N	%
İmam Hatip Ortaokulu	86	21.5
Resmi Ortaokul	314	78.5
Toplam	400	100.0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü değişkenine göre dağılımları Tablo 4.2.'de yer almaktadır. Buna göre öğretmenlerin 86'sı (%21.5) İmam Hatip ortaokullarında görev yaparken, 314'ü (%75.5) ise resmi ortaokullarda görev yapmaktadır. Görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğu resmi ortaokullarda görev yapmaktadır (Tablo 4.2.).

Tablo 4.3. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımları

Görev Türü	N	%
5 yıl ve daha az	238	59.5
6-10 yıl	99	24.8
11 yıl ve üzeri	63	15.8
Toplam	400	100.0

Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre dağılımları Tablo 4.3.'de yer almaktadır. Buna göre öğretmenlerin 238'i (%59.5) 5 yıl ve daha az mesleki kıdeme sahipken, 99'u (%24.8) 6-10 yıl ve 63'ü ise (%15.8) 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğu 5 yıl ve daha az mesleki kıdeme sahiptir (Tablo 4.3.).

Tablo 4.4. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımları

Brans	N	%
1 yıldan daha az	163	40.8
1-5 yıl	203	50.8
6 yıl ve üzeri	34	8.5
Toplam	400	100.0

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulda çalışma süresi değişkenine göre dağılımları Tablo 4.4.'de yer almaktadır. Buna göre öğretmenlerin 163'ü (%40.8) 1 yıldan daha az çalışma süresine sahipken, 203'ü (%50.8) 1-5 yıl ve 34'ü ise (%8.5) 6 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir. Görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğu 1-5 yıl çalışma süresine sahiptirler (Tablo 4.4.).

Tablo 4.5. Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımları

Mesleki Kıdem	N	%
Önlisans	14	3.5
Lisans	366	91.5
Lisansüstü	20	5.0
Toplam	400	100.0

Katılımcıların öğrenim düzeylerine göre dağılımları Tablo 4.5.'de yer almaktadır. Buna göre öğretmenlerin 14'ü (%3.5) önlisans öğrenim düzeyine sahipken, 366'sı (%91.5) lisans ve 20'si (%5.0) ise lisansüstü öğrenim düzeyine sahiptir. Tabloda da görüleceği üzere araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu lisans öğrenim düzeyine sahiptir (Tablo 4.5.).

4.2. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturulmasındaki Etkilerine İlişkin Genel Görüşlerine Göre Bulgu ve Yorumlar

Tablo 4.6. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturulmasındaki Etkilerine İlişkin Genel Görüşlerine Göre Betimsel İstatistikler

Boyutlar	N	\bar{X}	SS	SH
Güç Kültürü	400	3.73	0.73	3.73
Destek Kültürü	400	3.62	0.78	3.62
Başarı Kültürü	400	3.43	0.81	3.43
Toplam	400	3.64	0.72	3.64

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturulmasındaki etkilerine ilişkin boyutlar temelinde genel görüşlerinin verildiği Tablo 4.6. incelendiğinde; öğretmenlerin örgüt kültürünün oluşturulmasında okul yöneticilerini en çok “Güç kültürü (\bar{X} :3.73)” boyutunda etkili gördükleri anlaşılmaktadır. Diğer boyutlarda ise sırasıyla “Destek kültürü (\bar{X} :3.62) ve “Başarı kültürü (\bar{X} :3.43)” bakımından etkili görmektedirler. Ayrıca puan ortalamaları dikkate alınarak bir değerlendirme yapıldığında, öğretmenler örgüt kültürünün oluşturulmasında “Güç kültürü”, “Destek kültürü” ve “Başarı kültürü” gibi tüm boyutlarda okul yöneticilerini üst düzeyde etkili gördükleri anlaşılmaktadır.

4.3. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturulmasındaki Etkilerine İlişkin Görüşlerine Ait Betimsel İstatistikler

Araştırmaya katılan öğretmenlerinin örgüt kültürünün oluşturulmasında okul yöneticilerinin etkilerine ilişkin görüşlerinin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturulmasındaki Etkilerine İlişkin Genel Görüşlerine Göre Betimsel İstatistikler

Boyut Adı	Madde No	Ölçek Maddeleri	Öğretmenler	
			\bar{X}	SS
1. Güç Kültürü	1	Yeniliklerin ve gelişmelerin okulda uygulanmasına öncülük eder.	3.61	1.11
	2	Görevini yerine getirebilmek için gerekli bilgi ve yeteneğe sahiptir.	3.74	.95
	3	Müdür yardımcıları ve öğretmenlerin teknolojik gelişmeleri kullanabilmeleri için gerekli desteği verir.	3.70	.98
	4	Okulda oluşabilecek her türlü sorunun çözünde etkin rol oynar.	3.60	1.07
	5	Çalışanlardan ve öğrencilerden gelebilecek her türlü yeni fikirlere açıktır.	3.80	.94
	6	Okul çalışanlarının beklentilerini karşılamaya çalışır.	3.75	.96
	7	Okulun amaçlarını gerçekleştirmenin öncelikli görev olduğunu müdür yardımcılara ve öğretmenlere hatırlatır.	3.89	.93
	8	Okul kültürünün oluşturulmasında liderlik yapar.	3.75	.94
	9	Okulun hedeflerinin, değerlerinin tüm öğretmen, öğrenci ve velilerce benimsenmesini sağlar.	3.75	.91
	10	Okulunuzda toplumsal değişime ve gelişmeye hızlı bir şekilde uyum sağlanmasına katkıda bulunur.	3.61	.94
	11	Bir lider olarak kendini geliştirmeye çalışır.	3.69	.95
	12	Okuldaki değerlerin, toplumun benimsemiş olduğu değerlerle benzerlik göstermesi için çaba harcar.	3.77	.85
	13	Okulunuza özgü gelenekler ve değerler geliştirilmesine çalışır.	3.70	.93
	14	Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için gereken çabayı gösterir.	3.88	.92
	15	Bulduğu ortamlarda okulunuzun misyonundan (görevinden) etkili bir şekilde bahseder.	3.74	.92
	16	Okulda oluşan problemleri kendi problemleri olarak görür.	3.71	1.02
	17	Okulunuzda öğretmenler ve öğrencilerin çalışabileceği gerekli ortamlar ve materyaller temin ederek projeler üretilmesi ve bu projelerin tanıtılması için çaba harcar.	3.60	.99
	18	Müdür yardımcıları, öğretmenler ve öğrencileri yönetmelik ve uygulamalarda meydana gelecek değişikliklerle ilgili bilgilendirir.	3.86	.88
	19	Okulunuzdaki çalışanların görevleriyle ilgili çalışmalarını yakından ilgilenmektedir.	3.77	.91
	20	Eğitim – öğretim faaliyetlerinin ayrıntılı bir şekilde planlanmasını sağlar.	3.74	.95
Toplam			3.73	0.73
Boyut Adı	Madde No	Ölçek Maddeleri	Öğretmenler	
			\bar{X}	SS
2. Destek Kültürü	21	Okulda çalışanlar arasında ayrım yapmaz.	3.67	1.05
	25	Okulunuz personelinin hatalarına karşı hoşgörülüdür.	3.71	.96

	26	Okulda müdür yardımcıları, öğretmenler ve öğrencilerin severek çalışabilecekleri eğitim ortamları oluşturmaya çalışır.	3.71	.97
	27	Başarılar kadar başarısızlıkların da paylaşılmasını sağlar	3.65	.93
	29	Okuldaki çalışanların bireysel farklılıklarına saygı gösterir.	3.74	.96
	32	Okuldaki mevcut başarı ölçütleri göz önünde bulundurarak kişiler arasında adil bir ödüllendirme yapar.	3.43	1.06
	33	Okulda çalışanların işleriyle ilgili kendi başarılarına karar verebilmelerine ve sorumluluk alabilmelerine imkân tanır.	3.64	.93
	34	Okulunuzda demokratik bir yönetim tarzı izlemektedir.	3.66	1.04
	35	Okulunuz çalışanlarının mesai saatleri dışında birlikte vakit geçirecekleri çay saati, yemek vb. organizasyonların düzenlenmesini sağlar.	3.37	1.13
	36	Çalışanlar arasında iletişimin kurulmasını ve gelişmesini sağlar.	3.58	.99
	37	Çalışanların göreviyle olduğu kadar sosyal yaşantısıyla da ilgilenir.	3.32	1.04
	38	Okuldaki çalışanlar arasında birlik ve beraberlik duygusunu aşılır.	3.65	1.00
	39	Okulda eğitim – öğretimle ilgili yeni ve farklı bir görüş ortaya koyan müdür yardımcısı, öğretmen, veli ve öğrenciyi destekler.	3.68	1.00
	40	Alınacak kararlarda müdür yardımcıları ve öğretmenlerin katılmalarını sağlayarak okula bağlılıklarını oluşturmaya çalışır.	3.73	.96
	41	Okulda törenler, toplantılar düzenleyerek birlik, beraberlik duygusunu geliştirir.	3.55	1.07
	42	Okulda çalışanlar arasında yardımlaşma ve işbirliği ortamının oluşmasına katkıda bulunur.	3.70	.97
	43	Okuldaki işbirliği, grup kararlarını bireysel kararlardan daha önemli hale getirir.	3.62	.99
	44	Okul kültürünün oluşmasında tüm yönetici ve öğretmenlerin fikirlerini alır.	3.67	.99
	45	Okula yeni katılan müdür yardımcıları ve öğretmenlerin okul kültürüne uyum sağlamaları konusunda çaba harcar.	3.68	.98
	46	Çalışanların kendilerini okulun bir parçası olarak görmelerini önemser.	3.75	1.02
Toplam			3.62	0.72
Boyut Adı	Madde No	Ölçek Maddeleri	Öğretmenler	
			\bar{X}	SS
3. Başarı Kültürü	22	Mezuniyet törenleri düzenler.	3.09	1.15
	23	Yılsonu gösterilerinin yapılmasına öncülük eder.	3.28	1.09
	24	Okulun başarılarının veliler tarafından da izlenmesini ister.	3.67	.98
	28	Okul yönetimi ve öğretmenler hakkında bilgilendirici veli toplantıları düzenler.	3.77	.96
	30	Şiir, Tiyatro, piyes, sergi vb. kültürel etkinlikler düzenler.	3.41	1.07
	31	Okulunuz içinde sınıflar arası ve okullar arası bilgi yarışmalarını organize eder.	3.35	1.09
Toplam			3.43	0.81
Genel Toplam			3.64	0.72

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt kültürü oluşturulmasında okul yöneticilerinin etkilerine ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistiklerin verildiği Tablo 4.7 incelendiğinde, “Güç kültürü” boyutunda öğretmenlerin en çok katılım gösterdikleri ifadelerin “Okulun amaçlarını gerçekleştirmenin öncelikli görev olduğunu müdür yardımcılara ve öğretmenlere hatırlatır.” ($\bar{x}=3.89$) ve “Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için gereken çabayı gösterir.” ($\bar{x}=3.88$) ifadeleri olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin en az katılım gösterdikleri ifadelerin ise, “Yeniliklerin ve gelişmelerin okulda uygulanmasına öncülük eder.” ($\bar{x}=3.61$) ve “Okulunuzda toplumsal değişime ve gelişmeye hızlı bir şekilde uyum sağlanmasına katkıda bulunur.” ($\bar{x}=3.61$) ifadelerinin olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin, örgüt kültürü oluşturulmasında okul yöneticilerinin etkilerine ilişkin olarak “güç kültürü” boyutuna yönelik genel katılımlarının ise “üst düzeyde” ($\bar{x}=3.73$) olduğu görülmektedir (Tablo 4.7.).

“Destek kültürü” boyutunda öğretmenlerin en çok katılım gösterdikleri ifadelerin “Okuldaki çalışanların bireysel farklılıklarına saygı gösterir.” ($\bar{x}=3.74$) ve “Alınacak kararlarda müdür yardımcıları ve öğretmenlerin katılmalarını sağlayarak okula bağlılıklarını oluşturmaya çalışır.” ($\bar{x}=3.73$) ifadeleri olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin en az katılım gösterdikleri ifadelerin ise, “Çalışanların göreviyle olduğu kadar sosyal yaşantısıyla da ilgilenir.” ($\bar{x}=3.32$) ve “Okulunuz çalışanlarının mesai saatleri dışında birlikte vakit geçirecekleri çay saati, yemek vb. organizasyonların düzenlenmesini sağlar.” ($\bar{x}=3.37$) ifadelerinin olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin, örgüt kültürü oluşturulmasında okul yöneticilerinin etkilerine ilişkin olarak “destek kültürü” boyutuna yönelik genel katılımlarının ise “üst düzeyde” ($\bar{x}=3.62$) olduğu görülmektedir (Tablo 4.7.).

“Başarı kültürü” boyutunda öğretmenlerin en çok katılım gösterdikleri ifadelerin “Okul yönetimi ve öğretmenler hakkında bilgilendirici veli toplantıları düzenler.” ($\bar{x}=3.77$) ve “Okulun başarılarının veliler tarafından da izlenmesini ister.” ($\bar{x}=3.67$) ifadeleri olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin en az katılım gösterdikleri ifadelerin ise, “Mezuniyet törenleri düzenletir.” ($\bar{x}=3.09$) ve “Yılsonu

gösterilerinin yapılmasına öncülük eder.” ($\bar{x}=3.28$) ifadelerinin olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin, örgüt kültürü oluşturulmasında okul yöneticilerinin etkilerine ilişkin olarak “başarı kültürü” boyutuna yönelik genel katılımlarının ise “üst düzeyde” ($\bar{x}=3.64$) olduğu görülmektedir (Tablo 4.7.).

4.4. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturulmasındaki Etkilerine İlişkin Görüşlerine Göre Bulgular ve Yorumu

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın örneklemini oluşturan ve ortaokullarda görev yapan 400 öğretmenin, okul yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturulmasındaki etkilerini araştırmaya yönelik, örgüt kültürü ölçeğinin ifadelerine verdikleri cevapların dağılımları ile katılım düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

4.4.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Bulgular ve Yorumu

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturulmasındaki etkilerine ilişkin görüşlerinin, cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz örneklemler için t testine göre, güç kültürü [$t_{(398)}=.07, p>0$], destek kültürü [$t_{(398)}=-.69, p>0$] ve başarı kültürü [$t_{(398)}=-.72, p>0$] boyutlarında erkek katılımcıların test puan ortalamaları ile kadın katılımcıların test puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p> 0.05$). Bu bulgu, öğretmenlerin örgüt kültürü oluşturulmasında okul yöneticilerinin etkilerine ilişkin görüşleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir (Tablo 4.8).

Erkek ve kadın katılımcıların görüşleri birbirine yakın olmakla birlikte, erkek katılımcıların kadın katılımcılara nazaran, destek kültürü ve başarı kültürü gibi örgüt kültürünün oluşturulmasında okul yöneticilerini daha çok etkili gördükleri anlaşılmaktadır. Ayrıca, her iki katılımcı grubun güç kültürü ve destek kültürünün oluşturulmasında okul yöneticilerini “üst düzeyde” etkili görürken, başarı kültürünün

oluşturulmasında kadın katılımcıların okul yöneticilerini “orta düzeyde” erkek katılımcıların ise “üst düzeyde” etkili gördükleri anlaşılmaktadır (Tablo 4.8).

Tablo 4.8. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturulmasındaki Etkilerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

<i>Boyutlar</i>	Gruplar	N	\bar{x}	S	sd	t	P
Güç Kültürü	A) Kadın	176	3.73	.75	398	.07	.95
	B) Erkek	224	3.73	.71			
	Toplam	400					
Destek Kültürü	A) Kadın	176	3.59	.80	398	-.69	.49
	B) Erkek	224	3.65	.77			
	Toplam	400					
Başarı kültürü	A) Kadın	176	3.39	.84	398	-.72	.47
	B) Erkek	224	3.45	.78			
	Toplam	400					

*P<.05

4.4.2. Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre Bulgular ve Yorumu

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturulmasındaki etkilerine ilişkin görüşlerinin, görev yapılan okul türü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz örneklem için t testine göre, güç kültürü [$t_{(398)} = 2.65, p < 0$], destek kültürü [$t_{(398)} = 2.51, p < 0$] ve başarı kültürü [$t_{(398)} = 3.72, p < 0$] boyutlarında İmam Hatip ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu bulgu, öğretmenlerin örgüt kültürü oluşturulmasında okul yöneticilerinin etkilerine ilişkin görüşleri ile görev yapılan okul türü arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Tablo 4.9.).

İmam Hatip ortaokullarında görev yapan öğretmenler resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlere nazaran, güç kültürü, destek kültürü ve başarı kültürü gibi örgüt kültürünün oluşturulmasında okul yöneticilerini daha çok etkili gördükleri anlaşılmaktadır. Ayrıca, her iki katılımcı grubun güç kültürü ve destek kültürünün

oluşturulmasında okul yöneticilerini “üst düzeyde” etkili görürken, başarı kültürünün oluşturulmasında resmi ortaokullarda görev yapan katılımcıların okul yöneticilerini “orta düzeyde” İmam hatip ortaokullarında görev yapan katılımcıların ise “üst düzeyde” etkili gördükleri anlaşılmaktadır (Tablo 4.9.).

Tablo 4.9. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturulmasındaki Etkilerine İlişkin Görüşlerinin Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması

<i>Boyutlar</i>	Gruplar	N	\bar{x}	S	sd	t	P
Güç Kültürü	A) İmam Hatip Ortaokulu	86	3.92	.71	398	2.65	.01*
	B) Resmi Ortaokul	314	3.68	.73			
	Toplam	400					
Destek Kültürü	A) İmam Hatip Ortaokulu	86	3.81	.82	398	2.51	.01*
	B) Resmi Ortaokul	314	3.57	.77			
	Toplam	400					
Başarı kültürü	A) İmam Hatip Ortaokulu	86	3.71	.70	398	3.72	.00*
	B) Resmi Ortaokul	314	3.35	.82			
	Toplam	400					

*P<.05

4.4.3. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Bulgular ve Yorumu

Farklı üç mesleki kıdem grubundaki öğretmenlerin, okul yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturulmasındaki etkilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını sınamak için, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre oluşturulan grupların görüşlerinin ortalamaları ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları, güç kültürü [$F_{(2-397)} = 1.04, p > 0.05$], destek kültürü [$F_{(2-397)} = 1.69, p > 0.05$] ve başarı kültürü [$F_{(2-397)} = 1.32, p > 0.05$] boyutlarında öğretmenlerin görüşleri arasında mesleki kıdemleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Başka bir deyişle öğretmenlerin örgüt kültürü oluşturulmasında okul yöneticilerinin etkilerine ilişkin

görüşleri mesleki kıdemlerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır (Tablo 4.10).

Okul yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturulmasındaki etkilerine ilişkin olarak her ne kadar katılımcıların görüşleri arasında mesleki kıdemleri bakımından anlamlı bir farklılık görülme de, 5 yıl ve daha az mesleki kıdem grubundaki katılımcıların diğer kıdem grubundaki katılımcılara nazaran; güç kültürü, destek kültürü ve başarı kültürünün oluşturulmasında okul yöneticilerini daha çok etkili gördükleri anlaşılmaktadır. Ayrıca, tüm katılımcı grupların güç kültürü ve destek kültürünün oluşturulmasında okul yöneticilerini “üst düzeyde” etkili görürken, başarı kültürünün oluşturulmasında 6-10 yıl ile 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip katılımcıların okul yöneticilerini “orta düzeyde” 5 yıl ve daha az mesleki kıdeme sahip katılımcıların ise “üst düzeyde” etkili gördükleri anlaşılmaktadır (Tablo 4.10).

Tablo 4.10. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturulmasındaki Etkilerine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

<i>Boyutlar</i>	<i>Gruplar</i>	<i>N</i>	<i>X̄</i>	<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Anlamlı Fark (LSD)</i>
Güç Kültürü	A) 5 yıl ve daha az	238	3.76	Gruplar arası	1.101	2	.551	1.04	.36	-
	B) 6-10 yıl	99	3.75							
	C) 11 yıl ve üzeri	63	3.61	Gruplar içi	211.206	397	.532			
	Toplam	400	3.73		212.307	399				
Destek Kültürü	A) 5 yıl ve daha az	238	3.68	Gruplar arası	2.070	2	1.035	1.69	.19	-
	B) 6-10 yıl	99	3.57							
	C) 11 yıl ve üzeri	63	3.49	Gruplar içi	242.910	397	.612			
	Toplam	400	3.62		244.979	399				
Başarı Kültürü	A) 5 yıl ve daha az	238	3.48	Gruplar arası	1.717	2	.858	1.32	.27	-
	B) 6-10 yıl	99	3.37							
	C) 11 yıl ve üzeri	63	3.32	Gruplar içi	258.966	397	.652			
	Toplam	400	3.43		260.682	399				

*P<.05

4.4.3. Görev Yapılan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Bulgular ve Yorumu

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturulmasındaki etkilerine ilişkin görüşlerinin görev yaptıkları okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda “başarı kültürü” boyutunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur [$F_{(2-397)} = 5.07, p < 0.05$]. Başka bir deyişle, öğretmenlerin başarı kültürüne ilişkin görüşleri, çalışma sürelerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Birimler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan LSD testi sonucunda anlamlı farkın, “1 yıldan daha az” ve “1-5 yıl” çalışma sürelerine sahip katılımcılar ile “6 yıl ve üzeri” çalışma süresine sahip katılımcılar arasında olduğu görülmüştür ($p = .01$). Buna göre, 1 yıldan daha az ($\bar{x}_A = 3.52$) ve 1-5 yıl ($\bar{x}_B = 3.61$) çalışma süresi sahip öğretmenlerin, 6 yıl ve üzeri ($\bar{x}_C = 3.04$) çalışma süresine sahip öğretmenlere nazaran başarı kültürünün oluşturulmasında okul yöneticilerini daha etkili gördükleri anlaşılmaktadır. Ayrıca, başarı kültürünün oluşturulmasında 6 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip katılımcıların okul yöneticilerini “orta düzeyde” 1 yıldan daha az ile 1-5 yıl çalışma sürelerine sahip katılımcıların ise “üst düzeyde” etkili gördükleri anlaşılmaktadır (Tablo 4.11.).

Diğer boyutlar olan güç kültürü [$F_{(2-397)} = 2.35, p > 0.05$] ve destek kültürü [$F_{(2-397)} = 2.04, p > 0.05$] boyutlarında ise katılımcıların görüşleri arasında çalışma süreleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Söz konusu boyutlara ilişkin olarak her ne kadar katılımcıların görüşleri arasında çalışma süreleri bakımından anlamlı bir farklılık görülmesi de, 1 yıldan daha az çalışma süresine katılımcıların diğer çalışma süresi gruplarındaki katılımcılara nazaran, güç kültürü ve destek kültürünün oluşturulmasında okul yöneticilerini daha etkili gördükleri, ayrıca tüm çalışma süresi gruplarındaki katılımcıların söz konusu boyutlara ilişkin olarak okul yöneticilerini “üst düzeyde” etkili gördükleri anlaşılmaktadır (Tablo 4.11.).

Tablo 4.11. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturulmasındaki Etkilerine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{X}	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark (LSD)
Güç Kültürü	A) 1 yıldan daha az	163	3.80	Gruplar arası	2.489	2	1.244	2.35	.10	-
	B) 1-5 yıl	203	3.72							
	C) 6 yıl ve üzeri	34	3.50	Gruplar içi	209.819	397	.529			
	Toplam	400	3.73		212.307	399				
Destek Kültürü	A) 1 yıldan daha az	163	3.69	Gruplar arası	2.497	2	1.248	2.04	.13	-
	B) 1-5 yıl	203	3.60							
	C) 6 yıl ve üzeri	34	3.41	Gruplar içi	242.482	397	.611			
	Toplam	400	3.62		244.979	399				
Başarı Kültürü	A) 1 yıldan daha az	163	3.52	Gruplar arası	6.491	2	3.246	5.07	.01*	A-C B-C
	B) 1-5 yıl	203	3.42							
	C) 6 yıl ve üzeri	34	3.04	Gruplar içi	254.191	397	.640			
	Toplam	400	3.43		260.682	399				

*P<.05

4.4.3. Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Bulgular ve Yorumu

Farklı üç öğrenim düzeyine göre gruplandırılmış öğretmenlerin, okul yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturulmasındaki etkilerine ilişkin görüşlerinin Kruskal-Wallis testi sonuçları Tablo 4.11.'de verilmiştir.

Analiz sonuçları, araştırmaya katılan öğretmenlerin güç kültürü [$\chi^2_{(2)} = .425$, $p > 0.05$], destek kültürü [$\chi^2_{(2)} = .965$, $p > 0.05$] ve başarı kültürü [$\chi^2_{(2)} = 1.233$, $p > 0.05$] boyutlarına ilişkin görüşleri öğrenim düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını göstermektedir. Bu bulgu, öğretmenlerin öğrenim düzeylerinin güç kültürü, destek kültürü ve başarı kültürüne ilişkin görüşlerinde etkili olmadığını göstermektedir. Ancak grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, lisans öğrenim düzeyine sahip öğretmenlerin söz konusu boyutlara ilişkin sıra ortalamalarının önlisans ve lisansüstü öğrenim düzeyine sahip öğretmenlerin sıra ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla lisans öğrenim düzeyine sahip

öğretmenlerin, önlisans ve lisansüstü öğrenim düzeyine sahip öğretmenlere nazaran örgüt kültürü oluşturmada okul yöneticilerini daha etkili gördükleri söylenebilir (Tablo 4.12.).

Tablo 4.12. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturulmasındaki Etkilerine İlişkin Görüşlerinin Mezuniyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

<i>Boyutlar</i>	Gruplar	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Anamlı Fark (Mann WhitneyU)
Güç Kültürü	A) Önlisans	14	181.36				
	B) Lisans	366	201.42	2	.425	.81	-
	C) Lisansüstü	20	197.05				
	Toplam	400					
Destek Kültürü	A) Önlisans	14	179.82				
	B) Lisans	366	202.22	2	.965	.62	-
	C) Lisansüstü	20	183.45				
	Toplam	400					
Başarı Kültürü	A) Önlisans	14	171.25				
	B) Lisans	366	202.31	2	1.233	.54	-
	C) Lisansüstü	20	187.85				
	Toplam	400					

*P<.05

BÖLÜM V

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde yapılan analizler neticesinde elde edilen sonuçlar ile uygulamacı ve araştırmacılar için geliştirilen öneriler yer almaktadır.

5.1. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada, öğretmenlerin görüşleri temelinde okul yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu durumun tespit edilebilmesi için eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerin görüşlerine ölçek uygulaması yoluyla başvurulmuştur. Araştırmanın çalışma grubunu, Batman İlinde bulunan İmam Hatip ortaokulu ve resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturulmasındaki etkilerine ilişkin genel görüşlerinden elde edilen sonuçlar, öğretmenlerin örgüt kültürünün oluşturulmasında okul yöneticilerini en çok güç kültürü bakımından etkili gördükleri anlaşılmıştır. Bu sonuç, öğretmenlere göre okulda yetkinin tepede yani okul yöneticilerinde toplandığını düşündüklerini ortaya koymaktadır. Çünkü güç kültürü, hâkim konumdaki birkaç kişi tarafından yönetilen örgütleri ifade etmektedir, diğer çalışanlar ise sadece bu kişilerin direktifleri yerine getirmek adına hareket etmektedirler (Goldring, 2002).Günümüz modern yönetim yaklaşımları açısından asıl beklenen sonucun, okul yöneticilerinin daha çok destek kültürü veya başarı kültürünün oluşumunda öncülük etmeleri ve etkili olmaları iken güç kültürüne yönelik etkilerin ön plana çıkmış olması okullarımızda halen bürokratik örgüt yapısının baskın olduğunu göstermesi açısından önemli bir sonuçtur. Bu bulgu İpek (1999)'in özel ve devlet liselerde yapmış olduğu araştırmasının bulgularını desteklemektedir. Terzi (1999)'nin yapmış olduğu araştırmada devlet liselerinde yakın ilişki kültürü (destek) nün en son sıralarda yer almış olduğunu ortaya koyduğu

araştırma sonuçları da araştırmanın bu bulgularını destekler mahiyettedir. Buna karşılık, aynı analiz sonuçlarında öğretmenlerin, güç kültürü yanında destek kültürünün ve başarı kültürünün oluşumunda da okul yöneticilerini üst düzeyde yeterli görmüş olmaları öne çıkan sonuçlardandır.

Cinsiyet değişkeni açısından, öğretmenlerin örgüt kültürünün oluşturulmasında okul yöneticilerinin etkilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemişse de, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere nazaran, destek kültürü ve başarı kültürü gibi örgüt kültürünün oluşturulmasında okul yöneticilerini daha çok etkili gördükleri anlaşılmıştır. Bu duruma araştırmaya katılan erkek öğretmen sayısının daha çoğunlukta olması yol açmış olabileceği gibi, ilk bakışta herkes tarafından istenen bir yönetim tarzı gibi görülse de kadınların kendilerine öncelik tanınması ve önemli görülme isteklerinden dolayı eşitliği istemediği, bir miktar da olsa ayrıcalık tanınması gerektiği ve erkeklere göre daha ince ayrıntıları düşünebilmelerinden de kaynaklanmış olabilir. Ancak, iletişim dilini iyi kullanan, kişiler arasında kuvvetli bağlar kurabilen, tatlı-sert, ılımlı bir otoriter liderlik vasıflarına sahip müdürler kurumlarındaki kadın ve erkek çalışanlar tarafından sevilmede ve saygınlık görmektedirler. Yine de tüm bu nedenlerle örgüt kültürünün oluşturulmasına yönelik görüşlerin cinsiyet değişkenine göre bir farklılık göstermediği söylenebilir. Kılıç-Sönmez (2013)'in müdür yardımcıları ve öğretmenler örneğinde yapmış olduğu araştırmada ise, güç kültürü ve başarı kültürü boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmezken, başarı kültürü boyutunda ise erkek müdür yardımcıları ve öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık görülmüştür. Ayrıca, Vural (2007), Öğretmenlerinin Kişilik Özellikleri ile Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi adlı araştırmasında da ilköğretim öğretmenlerinin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığını saptamıştır. Söz konusu araştırmaların bu araştırma sonuçlarını destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Görev yapılan okul türü değişkeni açısından, öğretmenlerin güç kültürü, destek kültürü ve başarı kültürünün oluşturulmasında okul yöneticilerinin etkilerine ilişkin görüşleri arasında İmam hatip ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık görülmüştür. Yani, İmam Hatip ortaokullarında görev

yapan öğretmenlerin resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlere nazaran okul yöneticilerini okulda hem güç kültürünün oluşumunda hem de destek kültürü ve başarı kültürünün oluşumunda daha çok etkili olduklarını düşündükleri görülmüştür. Eğitim sistemimizde kurum sayısı bakımından daha çoğunlukta olan resmi ortaokullarda özellikle başarı kültürünün oluşuma yönelik olarak öğretmenlerin, okul yöneticilerini “orta düzeyde” yeterli görmüş olmaları düşündürücüdür. Eğitimde nihai hedef olarak başarının ön plana çıkması beklenen bir durumdur, ancak okul yöneticilerinin bu araştırmanın sonuçları ile sınırlı kalmak koşuluyla istenilen düzeyde etkin görülmemiş olmaları dikkat çeken bir sonuçtur. Kılıç-Sönmez (2013) de görev yapılan okul türü değişkenine göre katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını saptamıştır.

Kıdem değişkenine göre, örgüt kültürünün oluşturulmasında okul yöneticilerinin etkilerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak, 5 yıl ve daha az mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin diğer kıdem gruplarındaki öğretmenlere nazaran; güç kültürü, destek kültürü ve başarı kültürünün oluşturulmasında okul yöneticilerini daha çok etkili gördükleri anlaşılmaktadır. Bu durum, mesleğe daha yeni başlamış sayılabilen (5 yıl ve daha az) öğretmenlerin tecrübeli öğretmenlere göre güç, destek ve başarı kültürünün oluşturulmasında okul müdürlerinin etkisine daha çok inandıklarını düşündürmektedir. Dolayısıyla, mesleğe yeni başlamış sayılabilen öğretmenlerin aynı kurumda farklı okul müdürleriyle ya da farklı kültürlere sahip kurumlarda çok fazla görev yapmamalarının vermiş olduğu tecrübesizlikle tüm kültürlerin oluşturulmasında okul müdürlerinin etkisini daha çok düşünmekte olabilirler. Kılıç-Sönmez (2013)’in yapmış olduğu çalışmada ise, 11-15 yıl ve 20 yılın üstünde kıdeme sahip katılımcılar 1-5 yıl kıdeme sahip katılımcılara göre güç ve destek kültüründe; 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 20 yılın üstünde kıdeme sahip katılımcılar 1-5 yıl kıdeme sahip katılımcılara göre başarı kültüründe okul müdürlerinin etkisini daha çok olduğunu saptamıştır. Kolatan (2008)’nin “Eğitim Yöneticilerinin Okul Kültürünün Oluşturulmasında ve Sürdürülmesindeki Rolü” konulu çalışması sonucunda 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan katılımcılar, okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde rolüne daha fazla katıldıklarını belirtmiş ve yöneticilerini daha iyi tanıdıklarına değinmiştir. Bu durum araştırmanın

sonucuyla çelişirken, Vural (2007)'in araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Görev yapılan okulda çalışma süresi açısından araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, başarı kültürü boyutunda “1 yıldan daha az” ile “1-5 yıl” çalışma süresine sahip öğretmen görüşleri ile “6 yıl ve üzeri” çalışma süresine sahip öğretmenlerin görüşleri arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Buna göre, 1 yıldan daha az ve 1-5 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerin, 6 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip öğretmenlere nazaran başarı kültürünün oluşturulmasında okul yöneticilerini daha etkili gördükleri anlaşılmıştır. Ayrıca, güç kültürü ve destek kültürü boyutlarında da öğretmen görüşleri arasında her ne kadar anlamlı bir farklılık görülmemişse de bu boyutlarda da 1 yıldan daha az çalışma süresine sahip öğretmenlerin diğer çalışma süresine sahip öğretmenlere okul yöneticilerini daha etkili gördükleri anlaşılmıştır. Yani aynı kurumda çalışma süresi arttıkça başarı kültürünün oluşturulması açısından okul müdürleri daha olumsuz değerlendirilmektedir. Diğer bir ifadeyle kurumda uzun yıllar görev yapılması, o kurumun başarı geçmişini ve değişimini gözlemleyebilmelerinden dolayı okul müdürlerinin etkisine daha az inanıldığı söylenebilir. Bu bulgu Fırat (2008)'in öğretmenler üzerinde yaptığı ve okulda hizmet süresi daha uzun olan öğretmenlerin okul kültürü algı puanlarının daha yüksek çıktığı çalışmanın sonucu ile ayrıca Kılıç-Sönmez (2013)'in aynı okulda 16–20 yıldır çalışan öğretmenlerin okulda başarı kültürünün oluşumunda okul müdürlerinin etkisine daha çok inandıkları sonucuyla çelişmektedir. Seherin (1984) da okulda örgüt kültürünün derin hissedilmesinin öğretmen ve diğer çalışanların ortak ve uzun bir geçmişe sahip olmalarından kaynaklandığını açıklamıştır.

Araştırmada öğrenim düzeyine göre, okul yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturulmasındaki etkisinde öğretmen görüşlerinin anlamlı düzeyde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yani katılımcıların öğrenim düzeyi bu konuda anlamlı farklılığa neden olmamıştır. Araştırmaya katılanlarının eğitim durumları ne olursa olsun yöneticilerin yapılarını algılama, onların sahip olduğu liderlik özelliklerini bilme, neyi yapıp neyi yapamayacaklarını ayırt edebilme, hangi kültürü oluşturulmasında etki edebilecekleri konusunda bir farklılaşmanın olmadığını ifade

edilebilir. Bu sonuç, Kılıç-Sönmez (2013)'in araştırmasında, mezun olunan okul türüne göre, okul müdürlerinin örgüt kültürü oluşturulmasındaki etkisinde müdür yardımcıları ve öğretmen görüşlerinin anlamlı düzeyde farklılaşmadığı sonucuyla paralellik göstermektedir.

5.2. Öneriler

5.2.1. Uygulamacılar İçin Öneriler

- Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgüt kültürü oluşturmada okul yöneticilerini daha çok güç kültürü bakımından etkili gördükleri anlaşılmıştır. Buna bağlı olarak yöneticilerin destek ve başarı kültürü açısından daha etkili olmalarını sağlamak bakımından Milli Eğitim Bakanlığı okul müdürlerini atamadan önce eğitime almalıdır.

- Örgüt kültürünün oluşturulması, şekillendirilmesi ve tanıtılmasında doğru iletişim önemlidir. Okul müdürlerinin yardımcılara, öğretmenlere, hizmetlilere, öğrencilere ya da velilere karşı, olayların aktarılması ve sorunların çözülmesi gibi hangi konuda nasıl bir üslupla yaklaşacağı sonuç açısından önemlidir. Bu sebeplerle kurum bünyesinde müdür, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin iletişim becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

- MEB, okulların örgüt kültürünü geliştirmek adına ne tür faaliyetler yaptığını periyodik olarak sorgulayabileceği gibi, bunun yanı sıra okul kültürünü şekillendiren, değişimini sağlayan en önemli nedenlerden birinin bilim ve teknolojideki hızlı değişimler olması nedeniyle, müdürler, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin bu konuda eğitilmesi gerektiği açıktır.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

- Öğretmen görüşlerinin belirlenebilmesi açısından çalışma önemli görülmektedir. Ancak Türkiye genellemesi yapılabilmesi için daha büyük bir örnekleme araştırma yapılabilir.

- Çalışılan örnekleme özel ortaokul olmadığı için özel okul-resmi okul karşılaştırması yapılamamıştır. Bu doğrultuda özel okulların da olduğu bir örnekleme araştırma yapılabilir.
- Farklı kademelerde görev yapan öğretmen ve yöneticiler arasında örgüt kültürü algısının farklılaşıp farklılaşmadığı kontrol edilerek, farklılaşıyorsa nedenleri araştırılabilir.
- Araştırma nicel bir çalışma olup öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürü algıları nitel bir çalışma (görüşme) ile desteklenebilir.



KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2): 5-31.
- Akın, Ö. ve Erdost-Çolak, E. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Güz Dönemi, 2(2): 85 – 114.
- Akıncı-Vural, Z.B. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans Açısından Değerlendirme*. Ankara. Nobel Yayınevi.
- Alıç, M. (1996). Eğitim Sisteminin Amaçlarının Gerçekleştirilmesinde Eğitim Yöneticisinin İşlevleri. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 217: 12 – 16.
- Allen, L. (1999). Teachers in a Changing Culture: Building Democratic Schools. *Management in Education*. 13(1): 18-19.
- Alp, H. (2006). *Genel ve Mesleki Liselerde Örgüt Kültürü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Arslan, H., Kuru, M. ve Satıcı, A. (2006). İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(44): 449 – 472.
- Aslan, D. (2008). *Liselerde Örgüt Kültürü (Sincan Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Ataman-Unutkan, G. (2000). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydın, M. (2007). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydınlı, H. A., (2003). Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi. *Bilgi Dergisi*, 7(2): 79-99.
- Aytaç, T. (2013). *Eğitim Yönetiminde Yeni Paradigmalar. Okul Merkezli Yönetim*. Ankara: Nobel Yayınevi.

- Bakan, İ.; Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H.Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Balcı, A. (2013). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme: Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Ankara: PegemA Yayınevi.
- Baltaş, A. (2007). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baytok, A. (2006). *Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, M. (2010). Okul Gelişiminde Temel Dinamik Olarak Değişim ve Yenileşme: Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Rollerini. *Yüztüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Haziran Dönemi, 7(1): 153 – 173.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: PegemA Yayınevi.
- Büyük, K. (2010). Stratejik Performans Yönetiminin Unsuru Olarak Örgüt Kültürünü Ölçümleme Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Ekim Dönemi, 5(2): 219 – 235.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büyükuslu, A.R. (1998). *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Cafoğlu, Z. (1996). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Avni Akyol Vakfı Yayınları.
- Canpolat, H.Z. (2012). *Hemşirelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılığın Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Bilim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Compo, C. (1993). Collaborative School Cultures: How Principals Make A Difference. *School Organization*, 11(3): 119-127.

- Cooner, D., Quinn, R. ve Dickmann, E. (2008). Becoming a School Leader: Voices of Transformation From Principal Interns. *International Electronic Journal of Leadership in Learning*, 12(7): 1-11.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Çelik, V. (2012). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: PegemA Yayınevi.
- Çetin, M. Ö. (1999). Okul Yöneticileri ve Öğretmenlere Göre Örgüt Kültürü, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11: 247-264.
- Demir, F. (2011). Bürokratik Kültür. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2): 153 – 178.
- Demirel, Y., Seçkin, Z. ve Özçınar, M.F. (2012). İşletme Kültürü İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. *Kırgızistan İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi Türk Dünyası Kırgız-Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Mart – Nisan Dönemi, 29(7): 1-17.
- Demirkol, A.Y. ve Savaş, A.C. (2012). Okul Müdürlerinin Örgüt Kültürü Algılarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Mayıs Dönemi, 25: 259-272.
- Dilek, H. (2005) *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmit.
- Doğan, B. (2012). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2): 112-132.
- E. Vural, (2007). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kişilik Özellikleri İle Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış

Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Erdoğan, İ. (2015). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: PegemA Yayınevi.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt Kültürü: İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Esenbay, E. (2008). *İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Fırat, N. Ş. (2008). Okul Kültürü Ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Fiş, A.M. ve Wasti, S.A. (2009). Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, Özel Sayı, 35: 127 – 164.
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt – İçi İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Bahar Dönemi, 50: 247-268.
- Goldring, L. (2002). The Power of the School Culture. *Leadership*, 32(2): 32 – 35.
- Goodson, I.F. (2001). Social Histories of Educational Change. *Journal of Educational Change*, 2(1): 45 – 63.
- Gök, E.E. (2007). *Örgütsel Kültür Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Olgusu ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6: 147 – 159.
- Gümüşeli, A. (1996). Öğretim Liderliği ve Etkili Okul. *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, 46: 10 – 16.
- Gümüşeli, A. I. (2009). Primary School Principals in Turkey: Their Working Conditions and Professional Profiles. *International Journal of Human and Social Sciences*, 4(4): 239 – 246.
- Gümüşeli, A. İ. (2006). Okul Kültürü ve Liderlik. *Artı Eğitim Dergisi*, Mart Dönemi, 8: 12 – 16.

- Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi. *Sayıştay Dergileri*, 52: 43 – 60.
- Hofstede, G.; Bond, M. H. & Luk, C. L. (1993). Individual Perceptions Of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis. *Organization Studies*, 14(4): 483 – 503.
- Hoy, W. (2012). School Characteristics that Make a Difference for the Achievement of All Students: A 40 – year Odyssey. *Journal of Educational Administration*, 50(1): 76 – 97.
- Hoy, W. K. ve Hannum, J. W. (1997). Middle School Climate: An Empirical Assessment of Organizational Health and Student Achievement. *Educational Administration Quarterly*, 33(3): 290 – 309.
- İpek, C. (1999). Resmi Liseler İle Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen – Öğrenci İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 19: 411 – 442.
- İpek, C. (1999). *Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kabataş, A. (2010). *Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kalaycı, S. G. (2007). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*. Ankara: Tekışık Ofset.
- Kapusuzoğlu, Ş. (2007). An Analysis of Changing Roles of School Administrators In Forming A New School Culture In Learning Organizations. *World Applied Sciences Journal*, 2: 734 – 740.
- Karaoğlu, R. (2006). *Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okullarının Okul Kültürü Düzeylerinin Belirlenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Kocaeli.

- Karasar, N. (2002) *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Kaya, E. Ü. (2009). İşletmelerde Toplam Kalite Yönetim Uygulamalarının Başarısında Örgüt Kültürü ve İkliminin Önemi: Kuramsal Bir Çerçeve. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Ocak Dönemi, 11(1): 89-112.
- Keleş, G. Ö. (2009). *İşgörenlerin Eğitim Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Kılıç, F. (2012). *Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Değerlerle Yönetime İlişkin Algıları*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kılıç-Sönmez, K. (2013). *Müdür Yardımcıları Ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Örgüt Kültürü Oluşturulmasındaki Etkilerinin İncelenmesi (İstanbul İli Bayrampaşa İlçesi Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kolatan, R.(2008). *Eğitim Yöneticilerinin Okul Kültürünün Oluşturulmasında ve Sürdürülmesindeki Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koşar, S. (2014). *Örgüt Kültürü Sınıflamaları. Okul Kültürü*. Güçlü, N. (Ed.). Ankara: PegemA Yayınevi.
- Köktürk, M. (2007). *Kültür Sosyolojisinin Temel Meseleleri. Kültür Sosyolojisi*. Alver, K. ve Doğan, N. (Ed.). Ankara: Hece Yayınları.
- Köse, S.; Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, Yönetim ve Ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1): 219 – 242.

- Kurt, E. (2011). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Bir Kamu Kurumu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Kurt, E. (2013). Üniversitelerde Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları: Bir Vakıf Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Örneği. *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1): 137 – 160.
- Meydan, C. H. (2010). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Sana Bilim Dalı, Ankara.
- Murat, G. ve Açıkgoz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5): 1 – 20.
- O’Hair, M. J. ve Reitzug, U. C. (1997). Restructuring Schools for Democracy: Principals’ Perspectives. *Journal of School Leadership*, 7: 266 – 286.
- Oğuz, E. ve Yılmaz, K. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Kültürüne İlişkin Algıları (Yozgat İli Örneği). *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 31(142): 89 – 98.
- Özdemir, G., Aydın, T. ve Bozkurt, A. T. (2013). Eğitim Sistemindeki İnovatif Değişimlere Yönelik İlköğretim Okul Yöneticilerinin Görüşleri (Gaziantep İli Örneği). *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, Kasım Dönemi, 2(4): 70 – 77.
- Özdemir, S. (2012). İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ile Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4): 599 – 620.
- Özden, Y. (2010). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: PegemA Yayınevi.
- Özen, Ş. (1996). *Bürokratik Kültür-1: Yönetimsel Değerlerin Toplumsal Temelleri*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Paşa, S. F. (2000). *Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri. Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Derleyen: Aycan, Z.. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

- Perry, L. B. (2009). Conceptualizing Education Policy in Democratic Societies. *Educational Policy*, 23(3): 423 – 450.
- Peters, T. J. ve Waterman, R. H. (2009). *Yönetme ve Yükselme Sanatı – Mükemmeli Arayış*. Çev.: Sargut, S.. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Peterson, K. D. ve Deal, T. E. (1998). How Leaders Influence the Culture of the School. *Educational Leadership*, 56(1): 1 – 5.
- Rızaoğlu, B. ve Ayyıldız, T. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Bahar Dönemi, 19(1): 7 – 20.
- Robbins, S. ve Judge, A. T. (2012). *Örgütsel Davranış*. Çev.: Erdem, İ.. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2013). *Örgütsel Psikoloji*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınevi.
- Salazar, P. (2007). The Role of the Secondary School Leader-The Current Reality, Changing Role of the Middle Level and High School Leader: Learning from the Past – Preparing for the Future. *National Association of Secondary School Principals*, 2: 5 – 17.
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2): 108 – 115.
- Schein, E. H. (1984). Coming to new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25 (2): 3-16.
- Sezgin, M. ve Bulut, B. (2013). Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2): 182 – 194.
- Sönmez, H. Ç. (2006/a). *Okul Müdürlerinin Okul Kültürünün Oluşturulması Sürdürülmesi ve Değiştirilmesindeki Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Sönmez, M. A. (2006). Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 45: 85 – 108.
- Suküt, M. (2010). *Hizmet İşletmelerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Performans Üzerine Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, Temmuz – Ağustos Dönemi, 159: 21 – 35.
- Şahin, S. (2003). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şahin, S. (2004). Okul Müdürü ve Öğretmenler ile Okulun Bazı Özellikleri Açısından Okul Kültürü Üzerine Bir Değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 10(39): 172 – 189.
- Şahin, S. (2011). An Aspect on the School Culture in Turkey and the United States. *Asia Pacific Education Review*, 12: 593 – 607.
- Şimşek, Y. (2005). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şişman, M. (1993). *İlkokullarda Örgüt Kültürü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: PegemA Yayınevi.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). *Eğitim ve Okul Yönetimi. Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara: PegemA Yayınevi.
- Taşcı, D. ve Koç, U. (2012). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2): 101 – 112.
- Teddlie, C. ve Ellet, C. D. (2003). Teacher Evaluation, Teacher Effectiveness and School Effectiveness: Perspectives from the USA. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 17(1): 101 – 128.
- Terzi, A. R. (1999). *Özel ve Devlet Liselerinde Örgüt Kültürü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43: 423 – 442.
- Terzi, A. R. (2007). Üniversite Öğrencilerinin Fakülte Kültürüne Yönelik Algıları. *Milli Eğitim Dergisi*, 176: 98 – 108.
- Thompson, M. G. (1993). Understanding School Culture. *Independent School*, 52(3): 37 – 41.

- Tondeur, J., Devos, G., Houtte, M. V., Van Braak, J. ve Valcke, M. (2009). Understanding Structural and Cultural School Characteristics in Relation to Educational Change: The Case of ICT Integration. *Educational Studies*, 35(2): 223 – 235.
- Topaloğlu, M. ve Kara, D. (2004). Örgüt Kültürünün Yöneticilerin ve Yönetmel Davranışları Üzerindeki Etkileri. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2: 121 – 141.
- Türk, S. (2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ünüvar, T. G. (2006). *An Integrative Model of Job Characteristics Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Orta Dođu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Vurgun, Y. ve Öztop, S. (2011). Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3): 217 – 230.
- Wallace, M. (2004). Orchestrating the Complex Educational Change: Local Reorganization of Schools in England. *Journal of Educational Change*, 5(1): 57 – 78.
- Williams, D. O. (1988). Incentive Programs And Changing Roles for Administrators and Teachers in Public Elementary and Secondary Schools. *Research Division Legislative Counsel Bureau, 1*: 1 – 17.
- Yağmurlu, A. (2012). Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 42(480): 717 – 724.
- Yavuz, Y. (2012). Resmi ve Özel İlköğretim Okullarının Okul Kültürü Üzerine Öğretmen ve Öğrenci Görüşleri. *International Journal of New Trends in Education*, 1(3): 76 – 90.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

EKLER

EK – 1:

ÖLÇEK FORMU

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE ORTAOKULLARDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNDA YÖNETİCİ TUTUMLARININ İNCELENMESİ

Sayın Meslektaşım;

Bu ölçek, öğretmen görüşlerine göre ortaokullarda örgüt kültürünün oluşumunda yönetici tutumlarının incelenmesi ile ilgili bilimsel bir araştırmaya katkı getirmesi amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma sonuçlarına ulaşmada, sizlerin ölçeğe vereceği cevaplar büyük önem taşımaktadır.

Soruları cevaplarırken göstereceğiniz içtenlik ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Hasan DEMİR

Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın			<input type="checkbox"/> Erkek		
2. Çalıştığınız Okul Türü	<input type="checkbox"/> İmam – Hatip Ortaokulu			<input type="checkbox"/> Ortaokul		
3. Mesleğinizde Hizmet Süreniz	<input type="checkbox"/> 1Yıldan Az	<input type="checkbox"/> 1 – 5 Yıl	<input type="checkbox"/> 6 – 10 Yıl	<input type="checkbox"/> 11 – 15 Yıl	<input type="checkbox"/> 16 – 20 Yıl	<input type="checkbox"/> 21 ve Üzeri
4. Şu An Görev Yaptığınız Okuldaki Hizmet Süreniz	<input type="checkbox"/> 1 Yıldan Az	<input type="checkbox"/> 1 – 5 Yıl	<input type="checkbox"/> 6 – 10 Yıl	<input type="checkbox"/> 11 – 15 Yıl	<input type="checkbox"/> 16 – 20 Yıl	<input type="checkbox"/> 21 ve Üzeri
5. Mezun Olunan Okul Türü	<input type="checkbox"/> Öğretmen Okulu	<input type="checkbox"/> Eğitim Enstitüsü	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/> Doktora	

II BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDE YÖNETİCİ TUTUMLARI ÖLÇEĞİ

Bu ölçek; okul müdürlerinin örgüt kültürünün oluşturulmasındaki etkileri ile ilgili görüşlerinizi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Aşağıda, okulunuzdaki birtakım uygulamalar ve durumlara ilişkin bazı cümleler verilmiştir. Size uygun gelen yanıt aralığına çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz. Ayrıca eklemek istediğiniz cümleleri III. Bölüm'e yazabilirsiniz.

İFADELER:

Hiç Katılmıyorum (1) Katılmıyorum (2) Kararsızım (3)
Katılıyorum (4) Tamamen Katılıyorum (5)

Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Okul Müdürünüz;		Hiç Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1	Yeniliklerin ve gelişmelerin okulda uygulanmasına	()	()	()	()	()
2	Görevini yerine getirebilmek için gerekli bilgi ve	()	()	()	()	()
3	Müdür yardımcıları ve öğretmenlerin teknolojik gelişmeleri kullanabilmeleri için gerekli desteği verir.	()	()	()	()	()
4	Okulda oluşabilecek her türlü sorunun çözünde etkin	()	()	()	()	()
5	Çalışanlardan ve öğrencilerden gelebilecek her türlü	()	()	()	()	()
6	Okul çalışanlarının beklentilerini karşılamaya çalışır.	()	()	()	()	()
7	Okulun amaçlarını gerçekleştirmenin öncelikli görev olduğunu müdür yardımcılara ve öğretmenlere	()	()	()	()	()
8	Okul kültürünün oluşturulmasında liderlik yapar.	()	()	()	()	()
9	Okulun hedeflerinin, değerlerinin tüm öğretmen, öğrenci ve velilerce benimsenmesini sağlar.	()	()	()	()	()
10	Okulunuzda toplumsal değişime ve gelişmeye hızlı bir şekilde uyum sağlanmasına katkıda bulunur.	()	()	()	()	()
11	Bir lider olarak kendini geliştirmeye çalışır.	()	()	()	()	()
12	Okuldaki değerlerin, toplumun benimsemiş olduğu değerlerle benzerlik göstermesi için çaba harcar.	()	()	()	()	()
13	Okulunuza özgü gelenekler ve değerler	()	()	()	()	()
14	Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için gereken	()	()	()	()	()
15	Bulunduğu ortamlarda okulunuzun misyonundan (görevinden) etkili bir şekilde bahseder.	()	()	()	()	()
16	Okulda oluşan problemleri kendi problemleri olarak	()	()	()	()	()

17	Okulunuzda öğretmenler ve öğrencilerin çalışabileceği gerekli ortamlar ve materyaller temin ederek projeler üretilmesi ve bu projelerin tanıtılması için çaba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Müdür yardımcıları, öğretmenler ve öğrencileri yönetmelik ve uygulamalarda meydana gelecek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Okulunuzdaki çalışanların görevleriyle ilgili çalışmalarını yakından ilgilenmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Eğitim – öğretim faaliyetlerinin ayrıntılı bir şekilde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Okulda çalışanlar arasında ayırım yapmaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Mezuniyet törenleri düzenler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Yıl sonu gösterilerinin yapılmasına öncülük eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Okulun başarılarının veliler tarafından da izlenmesini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Okulunuz personelinin hatalarına karşı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Okulda müdür yardımcıları, öğretmenler ve öğrencilerin sevak çalışabilecekleri eğitim ortamları	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	Başarılar kadar başarısızlıkların da paylaşılmasını	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	Okul yönetimi ve öğretmenler hakkında bilgilendirici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	Okuldaki çalışanların bireysel farklılıklarına saygı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	Şiir, tiyatro, piyes, sergi vb. kültürel etkinlikler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	Okulunuz içinde sınıflar arası ve okullar arası bilgi yarışmalarını organize eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	Okuldaki mevcut başarı ölçütleri göz önünde bulundurarak kişiler arasında adil bir ödüllendirme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33	Okulda çalışanların işleriyle ilgili kendi başlarına karar verebilmelerine ve sorumluluk alabilmelerine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34	Okulunuzda demokratik bir yönetim tarzı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	Okulunuz çalışanlarının mesai saatleri dışında birlikte vakit geçirecekleri çay saati, yemek vb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36	Çalışanlar arasında iletişimin kurulmasını ve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37	Çalışanların göreviyle olduğu kadar sosyal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38	Okuldaki çalışanlar arasında birlik ve beraberlik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39	Okulda eğitim – öğretimle ilgili yeni ve farklı bir görüş ortaya koyan müdür yardımcısı, öğretmen, veli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40	Alınacak kararlarda müdür yardımcıları ve öğretmenlerin katılmalarını sağlayarak okula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41	Okulda törenler, toplantılar düzenleyerek birlik, beraberlik duygusunu geliştirir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42	Okulda çalışanlar arasında yardımlaşma ve işbirliği ortamının oluşmasına katkıda bulunur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43	Okuldaki işbirliği, grup kararlarını bireysel kararlardan daha önemli hale getirir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44	Okul kültürünün oluşmasında tüm yönetici ve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45	Okula yeni katılan müdür yardımcıları ve öğretmenlerin okul kültürüne uyum sağlamaları	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46	Çalışanların kendilerini okulun bir parçası olarak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ek-2.

ÖZGEÇMİŞ

- 1. Adı Soyadı** : Hasan DEMİR
- 2. Doğum Tarihi** : 05/02/1981
- 3. İletişim** :demirhasan72@hotmail.com

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	Türkçe Öğretmeni	Dicle Üniversitesi	2000/2004
Yüksek Lisans	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi	Zirve Üniversitesi	2014 / Devam Ediyor.