



T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ BİLİMDALİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN OKULLARINDAKİ
KÜLTÜR TİPLERİNE VE BU KÜLTÜR TİPLERİNİN KENDİ
PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN
ALGILARI

Hatice DOĞAN

Denizli

2014

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN OKULLARINDAKİ
KÜLTÜR TİPLERİNE VE BU KÜLTÜR TİPLERİNİN KENDİ
PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN
ALGILARI**

Hatice DOĞAN

**Danışman
Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN**

**Denizli
2014**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY SAYFASI

Bu çalışma, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı'nda jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan: Doç. Dr. Türkay Nuri TOK

.....

Üye : Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

.....

Üye : Yrd. Doç. Dr. Aydan ORDU

.....

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun
...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ramazan BAŞTÜRK
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın her aşamasında birçok kişinin desteği ve katkısı bulunmaktadır. Bu teze başlamamda beni teşvik edip yüreklendirdiği, tez hazırlık süreci boyunca beni yönlendirip doğru adımlar atmamı sağladığı ve tezimin her aşamasında desteğini esirgemediği için tez danışman hocam Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ölçeğin geçerliliği konusunda uzman görüşü aldığım Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA, Doç. Dr. Berrin BURGAZ, Doç. Dr. Ali Ekber ŞAHİN, Doç. Dr. Kazım ÇELİK, Yrd. Doç. Dr. Meral URAS BAŞER, Doç. Dr. Türkay Nuri TOK'a, araştırma verilerinin toplanmasında ve uygulanmasında yardımcı olan, çalışmam boyunca dostluklarını ve desteklerini esirgemeyen arkadaşlarım İlknur KIVRAK, Nihal KALAY ve Ümmühan ŞAŞMAZ'a teşekkürü bir borç bilirim.

Tüm öğrenim yaşantım boyunca ve çalışmamın her aşamasında sevgi ve anlayışları ile bana destek olan sevgili annem, babam ve ablama teşekkür ve sevgilerimi sunarım.

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmanın yapılması ve bulgularının çözümünde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyulduğunu; bu çalışmanın doğrudan birincil ürün olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza:

Adı- Soyadı: Hatice Doğan

ÖZET

ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN OKULLARINDAKİ KÜLTÜR TİPLERİNE VE BU KÜLTÜR TİPLERİNİN KENDİ PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN ALGILARI

Doğan, Hatice
Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri ABD
Tez Yöneticisi: Prof.Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

Nisan 2014, 168 Sayfa

Bu çalışmanın amacı, Denizli ili merkez ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin Sethia ve Von Glinow'un dört kültür türüne ve bu kültür türlerinin kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarını belirlemektir. Araştırmanın evrenini 2012-2013 eğitim öğretim yılında Denizli il merkezinde yer alan resmi ve özel ortaokullarda çalışan 2072 branş öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini evrende bulunan öğretmenler arasından "tabakalı tesadüfi örnekleme" ile seçilen 324 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen 39 maddeden oluşan "Örgüt Kültürü Türleri Ölçeği (ÖKTÖ)" kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Denizli ili, resmi ve özel ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okullarda yaygın olarak görülen örgüt kültür türünün Sethia ve Glinow'un kültür türlerinden "makine kültürü" olduğu belirlenmiştir.

2. Denizli ilindeki resmi ve özel ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okullarda yaygın olarak görülen örgüt kültür türlerinden ikincisi bütünleştirici kültür, üçüncüsü koruyucu kültür ve dördüncüsü umursamaz kültürdür.

3. Denizli ilindeki resmi ve özel ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okulun örgüt kültürüne ilişkin algıları arasında cinsiyet, branş, kıdem ve mezun olunan okul türü, çalıştıkları okul türü, okuldaki çalışma yılı, örgüt kültürünü destekleyici etkinliklerin varlığı, okuldaki maddi sembollerin varlığı, okuldaki kararlara öğrenci/veli katılımı değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: örgüt kültürü, Sethia and Von Glinow, makine kültürü

ABSTRACT

THE PERCEPTIONS OF THE SECONDARY SCHOOL TEACHERS RELATED TO THE CULTURE TYPES AND THE EFFECTS OF THESE CULTURE TYPES ON THEIR PERFORMANCES IN THE SCHOOLS THEY WORK

Doğan, Hatice
Master of Science Thesis, Department of Educational Sciences
Supervisor: Prof.Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

April 2014, 168 Pages

This study aims for identifying perceptions of teachers who work for the state and private schools in the center of Denizli about Sethia and Von Glinow's four culture type and how these culture types affect their performances.

The sample of study consists of 324 teachers who work in state and private schools in the center of Denizli in 2012 and 2013 education year. In the study Organizational Culture Types Scale (OCTS) including 39 items developed by the researcher was used as a means of collecting data.

The findings in the research indicate the results below:

1. According to the perceptions of teachers who work for the state and private schools in Denizli, it was found that the most widespread organizational culture type in the schools is exciting culture.
2. According to the perceptions of teachers who work for the state and private schools in Denizli of the organizational culture types which are widespread in the schools, the second one is integrative culture and the third one is caring culture and the fourth one is apathetic culture.
3. It was found that there is no meaningful difference in gender, major, seniority, the type of the school the teachers graduated, the type of the school they are working how long they work in the particular school, the existence of the activities which support organizational culture and visuals in the school related to organizational culture according to the perceptions of the teachers who work in the state and private schools in Denizli about the organizational culture types in the school.

Keywords : organizational culture, Sethia and Von Glinow, exciting culture

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY SAYFASI.....	i
TEŞEKKÜR	ii
BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
ÇİZELGELER DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xviii
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xix

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. PROBLEM DURUMU	1
1.2. PROBLEM CÜMLESİ	5
1.2.1. Alt Problemler	5
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	5
1.4. SAYILTIKLAR.....	6
1.5. SINIRLILIKLAR	7
1.6. TANIMLAR.....	7

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. KÜLTÜR KAVRAMI, KAPSAMI VE TEMEL BOYUTLARI.....	8
2.1.1. Kültür Kavramı ve Tanımı	8
2.1.2. Kültür Çeşitleri.....	9
2.1.2.1. Genel Kültür-Alt Kültür	10

2.1.2.2. Maddi Kültür-Manevi Kültür.....	10
2.1.2.3. Üçlü Ayrım	11
2.1.3. Kültürün Temel Öğeleri	11
2.1.4. Kültürün Özellikleri	12
2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	13
2.2.1. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı	13
2.2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu	14
2.2.3. Örgüt Kültürünün Önemi	16
2.2.4. Örgüt Kültürünün Düzeyleri.....	17
2.2.4.1. Paylaşılan Normlar Olarak Kültür	18
2.2.4.2. Paylaşılan İnançlar ve Değerler Olarak Kültür	19
2.2.4.3. Gizli Sayıltılar Olarak Kültür.	21
2.2.4.4. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri	22
2.2.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri	28
2.2.6. Örgüt Kültürünün Yararları	30
2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ	31
2.3.1. Parsons Modeli.	31
2.3.2. Harrison ve Handy'nin Sınıflandırması.....	32
2.3.3. Kilmann Modeli	34
2.3.4. Quinn ve Cameron Modeli	35
2.3.5. Byars Modeli	37
2.3.6. Deal ve Kennedy Modeli	38
2.3.7. Miles ve Snow Modeli	41
2.3.8. Ouchi Modeli	43
2.3.9. Peters ve Waterman Modeli.....	46
2.3.10. Sethia ve Glinow Modeli.....	48

2.3.11. Hofstede Ulusal Kültürün Beş Boyutu	51
2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİĞER ÖRGÜTSEL SÜREÇLERLE İLİŞKİSİ	53
2.4.1. Örgüt İklimi	53
2.4.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi	55
2.4.3. Örgütsel İletişim	55
2.4.4. Örgütsel Sosyalleşme	56
2.4.5. Örgüt Kültürü ve Motivasyon	57
2.4.6. Örgüt Kültürü ve Liderlik	57
2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	59
2.5.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar	59
2.5.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli	69
3.2. Evren ve Örneklem	69
3.2.1. Evren	69
3.2.2. Örneklem	69
3.3. Veri Toplama Araçları	71
3.3.1. Örgüt Kültürü Türleri Ölçeği (ÖKTÖ)	72
3.3.2. Ölçeğin Geçerliliği	72
3.3.3. Ölçeğin Güvenirliği	72
3.4. Verilerin Toplanması	74
3.5. Verilerin Analizi	75

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

4.1. BULGULAR.....	78
4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	78
4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	89
4.1.2.1. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Özelliklerine İlişkin Algıları.....	89
4.1.2.2. Branşa Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Özelliklerine İlişkin Algıları.....	90
4.1.2.3. Kıdeme Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Özelliklerine İlişkin Algıları.....	91
4.1.2.4. Mezun Oldukları Okul Türüne Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Özelliklerine İlişkin Algıları	92
4.1.2.5. Çalıştıkları Okul Türüne Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Özelliklerine İlişkin Algıları	93
4.1.2.6. Okuldaki Çalışma Yılına Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Özelliklerine İlişkin Algıları	94
4.1.2.7. Örgüt Kültürünü Destekleyici Etkinliklerin Varlığı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Özelliklerine İlişkin Algıları	95
4.1.2.8. Okuldaki Maddi Sembollerin Varlığı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Özelliklerine İlişkin Algıları	95
4.1.2.9. Okuldaki Kararlara Öğrenci-Veli Katılım Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Özelliklerine İlişkin Algıları	96
4.1.2.10. Örgüt Kültürü Boyutlarına İlişkin Algılarına Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Özelliklerine İlişkin Algıları	97
4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	109
4.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	125

4.1.4.1.Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (umursamaz ve bütünleştirici kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları.	126
4.1.4.1.1.Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları... ..	127
4.1.4.2. Branşa Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (umursamaz ve bütünleştirici kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları.....	128
4.1.4.2.1.Branşa Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları... ..	129
4.1.4.3.Kıdeme Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (umursamaz ve bütünleştirici kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları.....	130
4.1.4.3.1.Kıdeme Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (makine kültürü) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları.....	131
4.1.4.4.Mezun Olunan Okul Türüne Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (umursamaz ve bütünleştirici kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları	133
4.1.4.4.1. Mezun Olunan Okul Türüne Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları	134
4.1.4.5.Çalıştıkları Okul Türüne Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (umursamaz ve bütünleştirici kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları.	136
4.1.4.5.1.Çalıştıkları Okul Türüne Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları.	137

4.1.4.6.Okuldaki Çalışma Yılına Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (umursamaz ve bütünleştirici kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları.	138
4.1.4.6.1. Okuldaki Çalışma Yılına Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları.	139
4.1.4.7.Örgüt Kültürünü Destekleyici Etkinliklerin Varlığına Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (umursamaz ve bütünleştirici kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları.	141
4.1.4.7.1. Örgüt Kültürünü Destekleyici Etkinliklerin Varlığına Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları.	142
4.1.4.8. Maddi Sembollerin Varlığına Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (umursamaz ve bütünleştirici kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları.	143
4.1.4.8.1. Maddi Sembollerin Varlığına Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları.	144
4.1.4.9.Okuldaki Kararlara Öğrenci-Veli Katılımına Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (umursamaz ve bütünleştirici kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları.	145
4.1.4.9.1.Okuldaki Kararlara Öğrenci-Veli Katılımına Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları.	146

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1.SONUÇLAR.....	148
5.2 ÖNERİLER.....	152
5.2.1. Uygulayıcı İçin Öneriler.....	152

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler	153
KAYNAKLAR	154
EKLER.....	162
ÖZGEÇMİŞ.....	168

ÇİZELGELER DİZİNİ

Tablo 2.1. Teori Z Örgüt ve Kültür.....	20
Tablo 2.2. Miles ve Snow'a göre Kültür Tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler	43
Tablo 2.3. Japon ve Amerikan Toplumlarının Temel Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması.....	45
Tablo 2.4. Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Kültürleri İle Karşılaştırılması	46
Tablo 3.1. Örneklem Grubunu Oluşturan Düzey Öğretmenlerin Kişisel Bilgileri	71
Tablo 3.2. Örgüt Kültürü Türleri Ölçeğindeki (I.Bölüm) Maddeler İçin Düzey Aralıkları	73
Tablo 3.3. Örgüt Kültürü Türleri Ölçeğindeki (II.Bölüm) Maddeler İçin Düzey Aralıkları	73
Tablo 3.4. Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları (I.Bölüm)	75
Tablo 3.5. Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları (II.Bölüm).....	76
Tablo 4.1. Örgüt Kültürü Türlerinin Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	79
Tablo 4.2. Örgüt Kültürü Türlerine İlişkin Wilcoxon Signed Rank Testi Sonuçları	81
Tablo 4.3. Makine Kültürü Boyutunun Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Katılma Düzeyleri	82
Tablo 4.4. Bütünleştirici Kültür Boyutunun Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Katılma Düzeyleri	84
Tablo 4.5. Koruyucu Kültür Boyutunun Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Katılma Düzeyleri	85
Tablo 4.6. Umursamaz Kültür Boyutunun Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Katılma Düzeyleri	87
Tablo 4.7. Öğretmenlerin Okullarının Örgüt Kültürü Özelliklerine İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Değişimini Gösteren Mann-Whitney U Testi Sonuçları ..	89
Tablo 4.8. Öğretmenlerin Okullarının Örgüt Kültürü Özelliklerine İlişkin Algılarının Branşa Göre Değişimini Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları	90
Tablo 4.9. Öğretmenlerin Okullarının Örgüt Kültürü Özelliklerine İlişkin Algılarının Kıdeme Göre Değişimini Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları	91
Tablo 4.10. Öğretmenlerin Okullarının Örgüt Kültürü Özelliklerine İlişkin Algılarının Mezun Oldukları Okul Türüne Göre Değişimini Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları	92
Tablo 4.11. Öğretmenlerin Okullarının Örgüt Kültürü Özelliklerine İlişkin Algılarının Çalıştıkları Okul Türüne Göre Değişimini Gösteren Mann-Whitney U Testi Sonuçları	93
Tablo 4.12. Öğretmenlerin Okullarının Örgüt Kültürü Özelliklerine İlişkin Algılarının Okuldaki Çalışma Yılına Göre Değişimini Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları	94

Tablo 4.13.Öğretmenlerin Okullarının Örgüt Kültürü Özelliklerine İlişkin Algılarının Örgüt Kültürünü Destekleyici Etkinliklerin Varlığı Değişkenine Göre Değişimini Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları	95
Tablo 4.14.Öğretmenlerin Okullarının Örgüt Kültürü Özelliklerine İlişkin Algılarının Okuldaki Maddi Sembollerin Varlığı Değişkenine Göre Değişimini Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları	95
Tablo 4.15.Öğretmenlerinin Okullarının Örgüt Kültürü Özelliklerine İlişkin Algılarının Okuldaki Kararlara Öğrenci-Veli Katılımı Değişkenine Göre Değişimini Gösteren Kruskall Wallis Testi Sonuçları	96
Tablo 4.16.Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarına İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Değişimini Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları	97
Tablo 4.17.Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarına İlişkin Algılarının Branşlarına Göre Değişimini Gösteren Kruskall Wallis Testi Sonuçları	98
Tablo 4.18.Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarına İlişkin Algılarının Kıdemlerine Göre Değişimini Gösteren Kruskall Wallis Testi Sonuçları	99
Tablo 4.19.Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarına İlişkin Algılarının Mezun Oldukları Okul Türüne Göre Değişimini Gösteren Kruskall Wallis Testi Sonuçları	100
Tablo 4.20.Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarına İlişkin Algılarının Çalıştıkları Okul Türüne Göre Değişimini Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları	101
Tablo 4.21.Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarına İlişkin Algılarının Okuldaki Çalışma Yılına Göre Değişimini Gösteren Kruskall Wallis Testi Sonuçları	102
Tablo 4.22.Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarına İlişkin Algılarının Örgüt Kültürünü Destekleyici Etkinliklerin Varlığı Değişkenine Göre Değişimini Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları	105
Tablo 4.23.Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarına İlişkin Algılarının Maddi Sembollerin Varlığı Değişkenine Göre Değişimini Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları	106
Tablo 4.24.Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarına İlişkin Algılarının Okuldaki Kararlara Veli- Öğrenci Katılımı Değişkenine Göre Değişimini Gösteren Kruskall Wallis Testi Sonuçları	107
Tablo 4.25.Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Özelliklerinin Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algılarının Ortalamaları	109
Tablo 4.26.Öğretmenlerin “Makine kültürü” Boyutunun Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algılarının Ortalamaları	117
Tablo 4.27.Öğretmenlerin “Bütünleştirici Kültür” Boyutunun Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algılarının Ortalamaları	120
Tablo 4.28.Öğretmenlerin “Koruyucu Kültür” Boyutunun Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algılarının Ortalamaları	122

Tablo 4.29.Öğretmenlerin “Umursamaz Kültür” Boyutunun Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algılarının Ortalamaları	124
Tablo 4.30.Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre değişimini gösteren Mann- Whitney U testi sonuçları.....	126
Tablo 4.31.Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre değişimini gösteren independent samples t- testi sonuçları.....	127
Tablo 4.32.Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının branş değişkenine göre değişimini gösteren Kruskal Wallis testi sonuçları.....	128
Tablo 4.33.Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının branş değişkenine göre ortalamaları ve standart sapmaları	129
Tablo 4.34.Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının branş değişkenine göre değişimini gösteren tek yönlü varyans analizi sonuçları (ANOVA).....	129
Tablo 4.35.Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre değişimini gösteren Kruskal Wallis testi sonuçları.....	130
Tablo 4.36.Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre ortalamaları ve standart sapmaları	131
Tablo 4.37.Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre değişimini gösteren tek yönlü varyans analizi sonuçları (ANOVA).....	132
Tablo 4.38.Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının mezun oldukları okul türü değişkenine göre değişimini gösteren Kruskal Wallis testi sonuçları	133
Tablo 4.39.Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının mezun olunan okul türü değişkenine göre ortalamaları ve standart sapmaları.....	134
Tablo 4.40.Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının mezun oldukları okul türü değişkenine göre değişimini gösteren tek yönlü varyans analizi sonuçları (ANOVA).	135
Tablo 4.41.Öğretmenlerin Okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının çalıştıkları okul türü	

	değişkenine göre değişimini gösteren Mann- Whitney U testi sonuçları.....	136
Tablo 4.42.	Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının çalıştıkları okul türü değişkenine göre değişimini gösteren independent samples t- testi sonuçları.....	137
Tablo 4.43.	Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının okuldaki çalışma yılı değişkenine göre değişimini gösteren Kruskal Wallis testi sonuçları....	138
Tablo 4.44.	Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının okuldaki çalışma yılı değişkenine göre ortalamaları ve standart sapmaları.....	139
Tablo 4.45.	Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının okuldaki çalışma yılı değişkenine göre değişimini gösteren tek yönlü varyans analizi sonuçları (ANOVA).....	140
Tablo 4.46.	Öğretmenlerin Okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının örgüt kültürünü destekleyici etkinliklerin varlığı değişkenine göre değişimini gösteren Mann- Whitney U testi sonuçları.....	141
Tablo 4.47.	Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının örgüt kültürünü destekleyici etkinliklerin varlığı değişkenine göre değişimini gösteren independent samples t- testi sonuçları	142
Tablo 4.48.	Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının okullarındaki maddi sembollerin varlığı değişkenine göre değişimini gösteren Mann- Whitney U testi sonuçları.....	143
Tablo 4.49.	Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının okullarındaki maddi sembollerin varlığı değişkenine göre değişimini gösteren independent samples t- testi sonuçları	144
Tablo 4.50.	Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımı değişkenine göre değişimini gösteren Kruskal Wallis testi sonuçları	145
Tablo 4.51.	Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının okuldaki kararlara öğrenci/veli katılımı değişkenine göre ortalamaları ve standart sapmaları	146

Tablo 4.52.Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının okuldaki kararlara öğrenci/veli katılımı değişkenine göre değişimini gösteren tek yönlü varyans analizi sonuçları (ANOVA)147

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Kültür Düzeyleri.....	17
Şekil 2.2. Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli.....	36
Şekil 2.3. Örgüt Kültürü Ölçeği.....	37
Şekil 2.4. Çevre- Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür	39
Şekil 2.5. Sethia ve Glinow'un Örgüt Kültürü Sınıflandırması	48

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

N : Eleman sayısı (Frekans)

sd : Serbestlik Derecesi

p : Anlamlılık Düzeyi (Significance Level)

\bar{x} : Aritmetik ortalama (Mean)

SS : Standart Sapma (Standart Deviation)

t : Standart hata biriminden bir fark olan test kriteri

f : İki varyansın oranı olan test kriteri

MEM : Milli Eğitim Müdürlüğü

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, araştırmanın probleminin dayandığı kuramsal çerçeve, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıltılar, sınırlılıklar ve araştırmanın temel terimleri ve kısaltmalar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

İnsanlar, toplumsal ortamlarda etkileşimde bulundukça, insan davranışı üzerinde önemli etkileri olan ilişkiler ağı oluşur. Bunun sonucu olarak, insanlar, kendilerini yaygın olan toplumsal koşullarla uyumlu bir davranış içinde bulurlar. Roller, normlar, değerler ve liderler bireysel davranışları biçimlendirirler (Aydın, 2007:207).

İnsan bazı değer, inanç ve sosyal ilişkileri öğrenerek toplumsal bir varlık haline gelmektedir (Özkalp, 1998: 93-94). Toplumda yaşayan insanların bütün öğrendiklerini ve paylaştıklarını kapsayan bir kaynaktan bahsetmek mümkündür. Bu kaynak grubun kültürüdür.

Kültür insan topluluklarında öğrenilen özellikleri dile getirmek için kullanılan bir terimdir. Kültür toplum üyeleri tarafından paylaşılır. Bu paylaşılmışlık toplumdaki işbirliği düzeyinin gelişmesine ve iletişimin kolaylaşmasına olanak sağlar. Toplumdaki bireylerin içinde yaşadıkları bağlam, bir başka ifadeyle sahne; genel olarak kültür şeklinde ifade edilebilir. Bu sahne değerler ve inançlar gibi soyut öğeleri içinde barındırdığı gibi, simgeler ve nesnelere gibi somut öğeleri de içinde barındırabilir (Giddens,2005: 22).

“Kültür, herhangi bir sosyal birimin dış çevresiyle uyum ve kendi bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hakim olma ve gereksinimlerini giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen; geçerliliği ve sürekliliği belli

bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan; gruba yeni girenlere de algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan; maddi ve manevi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeylerde etkileyen varsayımlarla, bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerin tamamı” olarak tanımlanabilir (Sözer, 2006:4). Toplum üyeleri tarafından paylaşılan kültür kavramı ile ortak amaçların gerçekleştirilmesi için işbirliği yapma gereksiniminden doğan örgüt kavramını birbirinde ayrı düşünmek güçtür.

İnsanlar, toplu olarak yaşadıkları her yerde zorunlu olarak ortaya çıkan sorunları çözmek ve gereksinimlerini karşılamak amacıyla örgütler oluşturmuşlardır. Gelişim süreçlerinin başında kendi temel gereksinimlerini tek başlarına karşılayabilen insanlar, zamanla artan ve tek başlarına karşılayamadıkları gereksinimleri gidermek için ve dış çevre koşullarına uyum sağlamak amacıyla diğer insanlarla işbirliği yapmaya başlamışlardır (Sarpkaya, 2013:92).

Örgüt iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içerisinde, ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın etkinliklerinin ussal eşgüdümüdür (Schein, 1978:11).

Örgütler, kültür üreten yapılar ya da birer kültür olarak düşünülmektedir. Örgüt ve yönetim teorilerinin tarihsel gelişimi içerisinde örgütler, insanlardan ve onların ilişkilerinden bağımsız objektif bir gerçeklik alanı olarak; yani yapılardan, sistemlerden, teknolojik unsurlardan, insanlardan ve onların gözlenebilir davranışlardan, oluşan bir alan olarak görülmüştür. Halbuki örgütler sadece bu unsurlardan, yani insanların etkileşiminin ürünü olarak ortaya çıkan ve böyle bir objektif gerçeklik alanı vardır. Bu gerçeklik alanı ya da sosyal gerçeklik örgütün kültürünü oluşturmaktadır (Aydın, 2003:5).

Bir örgütte iş görenler, yararları ve görevleri için birlikte davranmak zorundadırlar. Birlikte davranmak, iş görenlerin aynı dili kullanmalarını; aynı inanç ve ilkede birleşmelerini; aynı kuralları; görüşleri, uygulamalarını gerektirir. Birlikte davranan iş görenler, bu eylemlerini yüceltici, haklı gösterici, yargılayıcı ölçütler geliştirirler. Böylece örgüt içinde kültürel bir yapı oluşur (Başaran, 2000:28).

Örgüt kültürü denilince akla ilk gelen, insan unsurudur. İnsan ise anlam oluşturan ve eylemlerini de söz konusu anlamlar üzerine inşa ederek gerçekleştiren bir varlıktır. Bir örgüt ortamında yer alan insanların da her türlü eylemlerini bir takım anlamlar üzerine kurarak gerçekleştirdikleri söylenebilir. Bu durumda yönetimin öncelikli görevi de örgüt üyelerini ortak anlamlar çevresinde bir araya getirmek, böylece örgütsel bütünleşmeyi sağlamak, ortak eylemler içinde olacak insanların ortak değerleri ve ortak algı dayanaklarını paylaşmalarını sağlamaktır (Şişman, 2007:24).

Örgüt kültürü, bir örgütün duygularını, anlamını, atmosferini, karakterini ya da imajını anlama çabasıdır. Örgüt kültürü, daha önceleri informal örgüt kapsamında gündeme gelen çok sayıda kavramı, normları, değerleri, ideolojileri ve gelişen sistemleri kapsamaktadır. Etkili örgütler, güçlü ve ayırt edici bir ortak kültüre sahiptir ve yönetsel liderliğin temel işlevi, örgütün kültürünü oluşturmaktır (Hoy ve Miskel, 2010: 165).

Schein'a (1977) göre örgüt kültürü, belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu, gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak derecede olumlu sonuç vermiş olan, bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlardır. Schein bu tanımla kültürü, örgütün dış çevresine karşı çalışanları bütünleştiren ve uyumlu kılan bir araç olarak ele almıştır.

Örgüt kültürü, anlaşılması mümkün olmayan ve sembollerden oluşan yazılı kurallar dizisi değildir. Örgüt kültürü, planlanabilir, eşgüdümlenebilir, denetlenebilir ve değiştirilebilir bir özellik taşımaktadır. Başka bir ifadeyle, örgüt kültürü yönetilebilir. Gerçekten örgüt kültürü, tamamen kendiliğinden ve bilinçsizce şekillenmeyip, çoğu zaman ekonomik ve sosyal amaçlar doğrultusunda gerçekleşir. Örgüt kültürünün bilinçli olarak oluşturulması, korunması, tanıtılması ve değiştirilmesi, örgüt kültürünün yönetimini okul yönetiminin güncel bir alanı haline getirmektedir (Çelik, 2002: 67).

Okul, kültür değişmesini sağlayan ve değişik kültürel değerleri bir arada bulunduran bir örgüttür. Okulun evrensel amaçlarından biri, bireyin sosyalleşmesi sağlamaktır. Okulun sosyalleştirme amacını gerçekleştirebilmesi için, uygun bir örgütsel kültüre sahip olması gerekir (Çelik, 2002:51).

Okul kültürünün oluşturulmasında temel görev okul yöneticisine düşmektedir. Okul yöneticisi etkili bir okul kültürü ve iklimi oluşturarak öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu arttırabilir ve sağlıklı bir okul kişiliğinin gelişmesine yardımcı olabilir. Ancak, bu kültür ve iklimin oluşturulması, sadece yöneticinin tekelinde değildir. Yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer personel iklim ve kültürü oluşturur (Çelik,2009:51).

Okulları etkili kılmmanın, okul kültürünü anlamakla mümkün olacağı yapılan çalışmalarda ileri sürülmektedir. Okulun kültürel açıdan analizi, okullardaki sosyal etkileşimin sembolik doğasına dikkat çekmektedir (Bolman ve Deal, 1997, 2003; Cunningham ve Gresso, 1993).

Okullar birbirinden farklı kültürlere sahiptirler. Bu kültürel yapılar içerisinde okul örgütünün amaçlarına ulaşip ulaşmaması eğitim sistemi açısından önem taşımaktadır. Okulları etkili hale getirebilmek için taşımakta oldukları örgüt kültürü türlerinin önemi büyüktür.

Okulları, örgüt kültürü türleri açısından analiz etmek araştırmaya değer konulardandır. Okullardaki örgüt kültürlerinin belirlenmesi, olayların ve etkileşimlerin nasıl anlamlı olabileceğinin belirlenmesi anlamına gelmektedir.

Bu çalışmada okullardaki örgüt kültürünü, örgüt kültür türlerini ortaya çıkarmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Okullardaki kültürün, kültür türlerinin araştırılması okulların amaçlarına ne derece ulaşabildiğine, eğitim sistemi içerisinde etkililiğinin ne derece olduğuna ilişkin soruların yanıtlanması açısından eğitim yönetimi alanındaki çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgüt kültürü türlerinde Sethia ve Glinow'un örgüt kültür türleri bu araştırmanın çalışma kapsamındadır. Sethia ve Glinow'un örgüt kültür türleri makine kültürü, bütünleştirici kültür, umursamaz ve koruyucu kültürdür.

Bu çalışma, öğretmenlerin algılarına göre, okullarda Sethia ve Glinow'un dört örgüt kültür türünden hangisine daha yaygın olarak rastlandığını ve bu örgüt kültür türlerinin öğretmenlerin performanslarını ne derece etkilediklerini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

1.2. Problem Cümlesi

Ortaokul öğretmenlerinin Denizli ortaokullarındaki kültür türlerine ve bu kültür türlerinin kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları nasıldır?

1.2.1. Alt Problemler

1. Öğretmenlerin algılarına göre, Denizli ortaokullarında hangi örgüt kültürü özellikleri yaygın olarak görülmektedir?
2. Öğretmenlerin Denizli ortaokullarındaki örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algıları onların, (a) cinsiyetlerine, (b) branşlarına, (c) kıdemlerine, (d) mezun olduğu okul türüne (e) çalıştıkları okul türüne (f)okullarındaki çalışma yılına (g) örgüt kültürünü destekleyici etkinliklerin varlığına (h)okuldaki maddi sembollerin varlığına (ı) okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımına göre değişmekte midir?
3. Öğretmenlerin örgüt kültürünün özelliklerinin kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları nasıldır?
4. Öğretmenlerin örgüt kültürünün özelliklerinin kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları onların, (a) cinsiyetlerine, (b) branşlarına, (c) kıdemlerine, (d) mezun olduğu okul türüne, (e) çalıştıkları okul türüne, (f)okullarındaki çalışma yılına, (g) örgüt kültürünü destekleyici etkinliklerin varlığına, (h)okuldaki maddi sembollerin varlığına, (ı) okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımına göre değişmekte midir?

1.3. Araştırmanın Önemi

İnsan yaşamında çalışma hayatı önemli bir yer kaplamaktadır. İnsanın çalışma hayatındaki mutluluğu, yaşamı boyunca mutluluğunu etkileyen önemli bir unsurdur. Çalışan bireyin çalışma ortamındaki mutluluğu örgütsel etkinliğin temel dinamiğidir.

Çelik'e (2000) göre her örgüt, hizmet verdiği alan ve taşıdığı amaçlara göre farklı özellikler gösterir. Örgütler, belirli bir mal ya da hizmet üretirken gelenek, görenek, tören, değer ve felsefeleriyle kendi kültürlerini de üretirler. Özellikle eğitim kurumlarının diğer örgütlerden daha farklı düzeyde kültür üretme ve yayma gibi temel amaçları vardır. Eğitim kurumları, toplumun kültürel mirasını kuşaktan kuşağa aktarmaya çalışırken aynı zamanda oluşturdukları örgütsel kültürle de okul personelinin ve öğrencilerin sosyalleşmesini sağlar (Özdemir, 2006: 412).

Her örgütün sahip olduğu bir kültür vardır. Ancak bu kültürün örgütün amaçlarına hizmet edip etmediği önemlidir. Bu nedenle kurumlar, örgüt kültürlerini, amaçları doğrultusunda şekillendirir ve bunu korumaya yönelik önlemler alırlar. Eğitim örgütleri kültürü oluşturmakla beraber, toplumsal kültürün de kuşaktan kuşağa aktarılmasını sağlar.

Bu araştırma, öğretmen algılarına göre Sethia ve Glinow'un dört kültür türünden, ortaokullarda en yaygın olanının belirlenmesi üzerine odaklanmıştır. Öğretmenlerin algılarına göre okul kültürünün şekillendirilebileceği ve okullarda belirlenen örgüt kültürünün okulun etkililiğini arttırılabileceği düşünülmektedir. Öğretmenlerin algılarına göre okullarda yaygın olan örgüt kültürünün belirlenmesinin yanı sıra bu kültür türlerinin kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarını tespit etmenin eğitim sistemimizdeki sorunların belirlenmesinde ve çözümünde yarar sağlayacağına inanılmaktadır. Okullarımızda genel olarak hangi kültür tipinin yaygın olduğunun araştırılması da literatüre katkı sağlaması açısından önem taşımaktadır.

1.4. Sayıtlar

Araştırmada kabul edilen sayıtlar aşağıdaki gibidir:

1. Seçilen araştırma yöntemi, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgüt kültür türlerine ve bu kültür türlerinin onların performanslarına etkilerine ilişkin algılarını ortaya koyabilecek niteliktedir.
2. Araştırmaya katılan öğretmenler soruları içtenlikle yanıtlamışlardır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma; süre açısından 2012-2013 eğitim öğretim yılıyla, Denizli il merkezindeki resmi ve özel ortaokullarda görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Örgüt: Ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelen iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinlikleri sistemidir (Barnard, 1994).

Kültür: Bir toplumun insanlarca yapılmış, maddi ve manevi değerlerinin tümüdür (Başaran, 2000: 294).

Örgüt Kültürü: Bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten sembol, tören ve mitolojilerin tümüdür (Çelik, 2002: 38). Bu çalışmada sözü edilen örgüt kültürü okul kültürüdür.

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. KÜLTÜR KAVRAMI, KAPSAMI VE TEMEL BOYUTLARI

2.1.1. Kültür Kavramı

Kültür kavramı, kendi içinde bazı kavramsal karmaşa ve karışıklıkları barındırır. Antropolojide kültürün değişmez bir tanımı yoktur. Bununla ilgili çok sayıda ve farklı tanımlar mevcuttur (Hoy ve Miskel, 2010: 165).

Sosyolojik anlamda kültür toplumda yaşayan insanların bütün öğrendiklerini ve paylaştıklarını kapsayan bir kavramdır. İnsan bazı değer, inanç ve sosyal ilişkileri öğrenerek toplumsal bir varlık haline gelmektedir (Özkalp, 1998: 93-94).

Kültür, bir toplumun insanlarca yapılmış, maddi (özdeksel) ve manevi (tinsel) değerlerin tümüdür. Kültür, insanların doğal varlıklardan aldıkları doyumdan ve duygudan daha çoğunu almak için insanlarca üretilmiştir. Kültür, toplumun önceki kuşaklarınca geliştirilir ve yeni kuşaklara aktarılır; yeni kuşaklar da kültürü geliştirerek sonraki kuşaklara devrederler (Başaran, 2000: 294).

Kültür hem bir ürün hem de bir süreçtir. Bir ürün olarak, kültür yaşantılardan toplanmış aklı/erdemini içerir. Bir süreç olarak, yeni gelenler eski yolları öğrendikçe ve sonuçta kendi kendilerine öğrettikçe kültür yenilenir ve yeniden yaratılır (Bolman ve Deal, 2008:300).

Kültür, toplumun üyesi olan insanların yaşamları boyunca öğrendikleri ve paylaştıklarının hepsini kapsayan bir kavramdır. Kültür, bir toplumda sosyal yaşamın, ilerlemenin, değişimin, üretimin, bilimin, sanatın, eğitimin ve düşünce yapısının düzeyini belirleyen bir faktördür (Demirel ve Karadal, 2007:253).

Kültür, bir örgütün içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, inançlar, tutumlar ve alışkanlıklar sistemidir (Şimşek, 2001:27).Mintzberg (1989; 98) kültüre, örgütün ideolojisi veya bir örgütü diğer

örgütlerden ayıran gelenekler ve inançlar olarak bakmakta ve örgütün yapısal iskeletinde belirli bir yaşamın olduğunu ifade etmektedir.

Voltair'e (?) göre kültür, "İnsan zekâsının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesidir".M. Mac Ivera'a (?) kültür, ideoloji, din, edebiyat gibi toplumsal yaşamın belirtilerini kapsamaktadır (Sözer, 2006:4). Deal ve Kennedy'e (1982) göre kültür "Çevremizdeki işleri yapma biçimimiz." olarak tanımlanmaktadır (Bolman ve Deal, 2008:300). Tylor'a (1871) göre kültür "toplumun bir üyesi olan insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenekler ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir süreçtir." (Güvenç, 1991:96).

Ferraro'ya (?) göre kültür, insanın bir toplumun üyesi olarak sahip olduğu, düşündüğü ve yaptığı her şeydir. Hofstede (?) ise kültürü çocuk yaşta öğrenilen ve bir grubun üyelerini diğerlerinden ayırmaya yarayan değerler, inançlar ve varsayımlar olarak tanımlamaktadır. Pettigrew'e (?) göre kültür, belirli bir grup tarafından belli bir zaman içinde ortaklaşa olarak kabul edilen anlamlar sistemidir. Örgütsel davranış literatüründe yaygın olan görüş, kültürün özünü bilişsel parçaların oluşturduğudur (Can, 2004:413-414).

Schein'a (1992) göre kültür "Bir grubun dış çevreye uyum sorunlarını çözerken öğrendiği, geçerli olarak düşünülmesi konusunda yeterince iyi iş gören ve bundan dolayı da bu sorunlarla ilişkili olarak algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak yeni üyelere öğretilen ortak temel varsayımların bir örüntüsüdür." (Bolman ve Deal, 2008:300).

2.1.2. Kültür Çeşitleri

Kültür sınıflamaları çeşitli kriterlere göre yapılmış olup, bu sınıflandırmalarda; kültür öğelerinin bileşimi, kültürün oluşum biçimi, toplumların yaşadıkları bölgeler, toplumu oluşturan bireylerin ekonomik durumları, üretilen mal ve hizmetler, teknoloji ve çevre gibi faktörler ön plana çıkmıştır (Şimşek, 2001:29).

Örgütlerde davranış açısından kültür; genel kültür-alt kültür, maddi kültür manevi kültür, üçlü ayırım ve bazı uç ayrımlar olarak sınıflandırılabilir (Şimşek, 2001:29):

2.1.2.1. Genel Kültür- Alt Kültür

Toplumun inanç yapısı, değerleri ve yaşam tarzı genel kültürü; bu kültür içinde yer almakla beraber etnik, bölgesel ve mezhep ayrıcalıklarına dayanıp kendilerine özgü yaşama şekilleri ve değerleri olan kültür ise alt kültürü ortaya koyar (Şimşek, 2001:29).

Genel kültür ayrımı, kültürün genellik derecesine ya da ait olduğu topluluğun büyüklüğüne göre yapılan bir sınıflandırmaya dayanır. Genel olarak, bir ülke ya da ırkın kültüründen söz edilebilir. Toplumların alt kültürleri ise, belli bir toplumsal çevredeki ortak yönler yanında, kültürel öğelerdeki farklılıkları yansıtmaktadır. Alt kültürler genel kültür içinde yer aldığı halde, genel kültür, alt kültürlerin toplamı anlamına gelmemektedir (Silah, 2002: 294).

Alt kültür, kendisini oluşturan bütünle, yani onu içine alan kültürle aynı temel değerlere dayanan, fakat daha çok, ikinci derecede önemli olan değerler bütünüdür (Tezcan, 1995: 165).

Alt kültürlerin benzerlik ve farklılık seviyeleri, örgütte hüküm süren kültürün homojen veya heterojen oluşunu belirlemektedir. Başka bir anlatımla; alt kültürlerin değerleri, tutumları birbirleriyle ne kadar çok örtüşüyorsa, örgütün kültürü o derecede bütünlük göstermekte, ancak, alt kültürler arası benzerlikler ne kadar az ise o derecede zayıf bir örgüt kültüründen bahsedilmektedir (Erdem ve İşbaşı, 2001:34).

2.1.2.2. Maddi Kültür- Manevi Kültür

İnsanın maddi eşyaları kültürünün en açık, elle tutulabilir görüntüleridir. İşte toplum kültürü içinde yer alan maddi elemanların oluşturduğu bu kültür maddi kültür olmaktadır (Şimşek, 2001:29).İnsanın yaşamak için yarattığı çevreyi şekillendiren teknoloji ve onun içerdiği tüm araçlar, maddi kültürü oluşturur. Maddi kültürler toplumdan topluma değişmektedir (Bahar, 2005: 71).

Kültürün, toplumların ruhsal ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik kısmına manevi kültür denilmektedir. Manevi kültür öğeleri, maddi kültür öğelerindeki değişime bağlı olarak ortaya çıkan değerler, inançlar, bilgiler, davranış kuralları, gelenekler, göreneklerdir (Ozankaya, 1991:153).

İnsanın düşüncesinin inançlarının ve değerlerinin belleksel olması, maddeleşmeden insan yaşayışını etkileyen bir yapıya sahip olması, belleksel değerler ve bu değerlerin oluşturduğu hayat tarzı veya manevi çevre, manevi kültürü oluşturmaktadır (Şimşek, 2001:29).

2.1.2.3. Üçlü Ayrım

Kültürün kişi hayatı içinde öğrenilmesi açısından, başka bir ifade ile kültürü öğrenme zamanına göre “sonradan öğrenilen kültür, birlikte oluşan kültür ve önceden oluşan kültür” şeklinde üçlü bir ayrım yapılabilmektedir (Sözer, 2006:6).

- **Sonradan öğrenilen (postfigurative) kültür;** kişinin veya çocuğun atalarından öğrendiği kültürdür. Kişi genellikle bu kültürü yavaş yavaş öğrenir (Sözer, 2006:6).
- **Birlikte oluşan (cofigurative) kültür;** kişilerin yaşlılarından öğrendikleri kültürdür. Gençlerin çağdaşları ile birlikte oluşturdukları kültürdür (Sözer, 2006:6).
- **Önceden oluşan (prefigurative) kültür;** yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültürdür. Bu tip kültürün kazanılma zamanı daha ileri yaşlardır. Bu kültürde yeni kuşak, yeni oluşan kültürel değerleri ileri yaştakilere kabul ettirebilmekte ve eski kültür ile yeni kültür birleştirilmektedir (Sözer, 2006:6).

2.1.3. Kültürün Temel Öğeleri

Kültürün soyut ve kavramsal bir model olarak hangi somut değişkenlerden, kurumlardan ve ilişkilerden oluştuğu sorusunun kesin bir cevabı bulunmamakla birlikte, üzerinde çoklukla anlaşılan bir değişkenler listesinden söz edilebilmektedir (Sözer, 2006:7).

Kültürün temel öğeleri:

- Tarih
- Aile
- Sağlık ve beslenme
- Eğitim süreci

- Yerleşmeler ve ekolojik çevre
 - Ekonomi ve teknoloji
 - Bilim ve sanat
 - Mimari eserler
 - Din ve devlet
 - Kişilik
 - Dil
 - Ahlak
 - İnanç ve tutumlar
 - Estetik
 - Politik hayat ve siyasi yapılanma
 - Gelenek ve görenekler
 - Hukuk
 - Sosyal örgütler ve kurumlar
- olarak ele alınmıştır (Sözer, 2006:7).

2.1.4. Kültürün Özellikleri

İnsan davranışlarına biçim ve yön verici bir faktör olarak kültürün ne olduğunun ortaya konmasında kültürün özelliklerinin bilinmesi önemlidir (Şimşek, 2001:31).

Kültürün özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kültür, bir toplumun hayat biçimidir.
- Kültür, öğrenilmiş davranışlar topluluğudur.
- Kültür, toplumca benimsenmiştir.
- Kültür, toplumun üyelerince paylaşılmıştır.
- Kültür, durgun olduğu kadar devamlıdır. Kültür, değişebilir (burada kültürlerle temas, kültürün kendi içindeki değişim ve gelişmeleri söz konusu olabilir).
- Kültür, insanın biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını giderici bir yapıdadır.
- Kültür, bütünleştirici bir eğilime sahiptir (Şimşek, 2001:31).

Kültür bir kuşaktan diğere öğrenme ve şartlanma yoluyla geçerek süreklilik kazanır. Gelenekler ve göreneklere kültürün sürekliliğini sağlayan etkin birer araç niteliği taşırlar. Kültürün kazanılması önce ailede daha sonra iş hayatında ve toplumda, öğrenme ve sosyalleşme süreçlerinin yardımıyla gerçekleşir. Birey diğere bireylerle ilişkiler kurma ve öğrenme yoluyla spesifik bir kültürün taşıyıcısı olur. Diğere bir ifadeyle, kültür içgüdüsel ve kalımsal olmayıp bireyin doğduktan sonraki yaşantısında kazandığı alışkanlıklardır. Buradan da anlaşılacağı gibi kültürün bilinçli olarak etkilenmesi ve değiştirilmesi mümkündür (Battal, 2007:52-53).

2.2 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.2.1. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı

Örgütler farklı kültür mozaiğine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğere örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde diğere inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder. Bu oluşuma örgüt kültürü adını verilir. Makro açıdan, yani toplum kültürü düzeyinden bakıldığında ise, işletme veya örgüt kültürü içinde bulunduğu toplumun bir alt kültürüdür (Eren, 2006: 136).

Örgüt kavramının daha iyi anlaşılması açısından örgütlere neden ihtiyaç duyulduğu konusuna açıklama getirmekte fayda bulunmaktadır. İnsanlar tek başlarına yapamayacakları işleri yapabilmek ve başkaları ile paylaşılan amaçlara ulaşabilmek için bir örgütün üyesi olmaktadır. Diğere bir gerekçe ise, kişiler sosyal ihtiyaçlarını karşılamak ve yalnızlıktan kurtulmak için örgütlere katılmaktadırlar. Örgütlere katılmanın bir diğere gerekçesi; kişilerin tanınma ve kabul görme ihtiyaçlarını karşılama istekleridir (Bedestenci, Bakan ve Büyükbeşe, 2004:9).

Ouchi (1981; 41) örgüt kültürünü, örgütün temel değerlerini ve inançlarını çalışanlara aktaran semboller, törenler ve efsaneler olarak tanımlamıştır. Deshpande ve Webster örgüt kültürünü "Bireyin örgütsel işleyişi anlamasına

yardımcı olan ve onun örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni.” şeklinde tanımlamışlardır (Eren, 2006: 135).

Schein örgüt kültürünü “Belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği, geliştirdiği, geçerli kabul edilecek, dolaylı yeni üyelere, sorunlara ilişkin doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek kadar etkin, varsayımlar ve inançlar bütünüdür.” şeklinde tanımlamaktadır. Robbins (1998; 595) örgüt kültürünü, “Bir örgütü diğerlerinden ayıran, örgüt içindeki üyelerin paylaştıkları anlamlar sistemi.” olarak tanımlamaktadır. Bir örgütün kültürü, inançlar, duygular, davranışlar ve semboller gibi, bir örgütün özelliklerinin bütünüdür (Lunenburg ve Ornstein, 2013:55).

Bu tanımların ışığında genel olarak örgüt kültürü; birimleri bir arada tutan ve onlara ayırt edici bir kimlik kazandıran paylaşılan yönelimler sistemi şeklindedir (Hoy ve Miskel, 2010: 165).

Örgüt kültürüne ilişkin beş ortak varsayımdan söz edilebilir. Bunlar, örgüt kültürünün her örgütte olması, her örgüt kültürünün diğerlerine göre tek ve benzersiz olması, örgüt kültürünün sosyal olarak inşa edilmesi, örgüt kültürünün örgüt üyelerinin olay ve sembolere anlam yüklemesini sağlaması, örgüt kültürünün örgütsel davranışa yol gösteren güçlü bir araç olması şeklinde sıralanabilir (Ott, 1989:52).

2.2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerler ve inançların yapılandıracağı örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır (Terzi, 2000:25).

Örgüt kültürünün oluşturulması, yönetimi ve değiştirilmesi, örgütün yöneticilerine ve diğer üyelerine kimi yararlar sağlar ve bu süreçte kimi işlevleri gerçekleştirir. Örgütsel kültürün bilinmesi ya da oluşturulmasına önderlik edilmesi, kurumun tanınması, olası sorun ve çözüm yollarının üye ve

yöneticilerce bilinmesi, kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesini kolaylaştırır ve eldeki kaynaklarının akılcı ve verimli kullanılmasını sağlar (Sarpkaya, 2013:403).

Kültür oluşumu üç şekilde meydana gelir. Birincisi kurucular, sadece kendileriyle aynı hisseden ve düşünen çalışanları işe alırlar ve onları örgütte tutarlar. İkincisi, kurucular bu çalışanlara kendi fikirleri ve hisleri doğrultusunda telkinde bulunurlar ve o şekilde onları sosyalleştirirler ve son olarak da, kurucuların davranışları, çalışanları onlarla beraber kültürü belirlemeye ve inançlarını, değerlerini, varsayımlarını içselleştirmeye teşvik eder. Örgüt başarılı olduğu zaman, kurucuların kişilikleri kültürün içine gömülmüş hale gelir (Robbins ve Judge, 2012:526).

Schein (1983) ise bir kültürün biçimlenme sürecinin kurucu bir grubun etkisiyle başladığını ileri sürerek, her örgütün tarihinde bu oluşumun bir dereceye kadar farklı olabileceğini, fakat izlediği temel aşamaların aynı olduğunu ve dört aşama izlediğini belirtmektedir:

1. Kurucu yeni bir girişim için bir fikre sahiptir.
2. Kurucu grup sahip oldukları fikrin bazı risklere girmeye değer ve elverişli bir fikir olduğu konusunda hem fikir olduklarından ilk uzlaşmanın temellerini atarlar.
3. Kurucu grup sermaye artırımını, bina temini, patent alımı gibi örgütün temellendirilmesi için planlayıcı eylemlere başlar.
4. Kurucuların belirlediği ilkelere göre örgüte alınan diğer işgörenler işlevlerini icra etmeye ve örgütün tarihini geliştirmeye başlarlar (Schein, 1983: 16-17).

Örgüt kültürünün oluşumunda sadece kurucular etkili olmamaktadır. Çalışanlar da, örgütsel ortamda kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluşturmaktadır. Örgüt kültürünün gelişmesi, çalışanların toplu yaşamasının sonucudur (Başaran, 1991:28). Çalışanlar, kendi aralarında ilişkileri düzenleyen kurallar koymakta, kendi aralarında kullanabilecekleri bir dil geliştirmektedirler. Herhangi bir yerde yazmamasına rağmen çalışanlar tarafından bilinmekte ve yeni katılanlara aktarılmaktadır. Yöneticiler, çalışanların

aralarında geliştirdiği bu ilişki düzenine dışarıdan doğrudan müdahale etmemekte, fakat dolaylı olarak kurumun vizyonu doğrultusunda şekillenmesini sağlamaya çalışmaktadır (Bedestenci, Bakan ve Büyükbeşe, 2004:53).

2.2.3. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürünü örgütte paylaşılan, gözlenen, üretilen değerler, anlamlar, inançlar bütünü olması, onu diğerlerinden ayıran baskın bir kültür olması biçiminde yorumlanır (Sarpkaya, 2013:395).

Örgüt kültürü, uygun davranış ve ilişkileri tanımlamakta, çalışanları motive etmekte ve belirsizliğin olduğu yerde çalışanlarına çözümler sunarak kılavuzluk etmektedir (Vural, 2003).

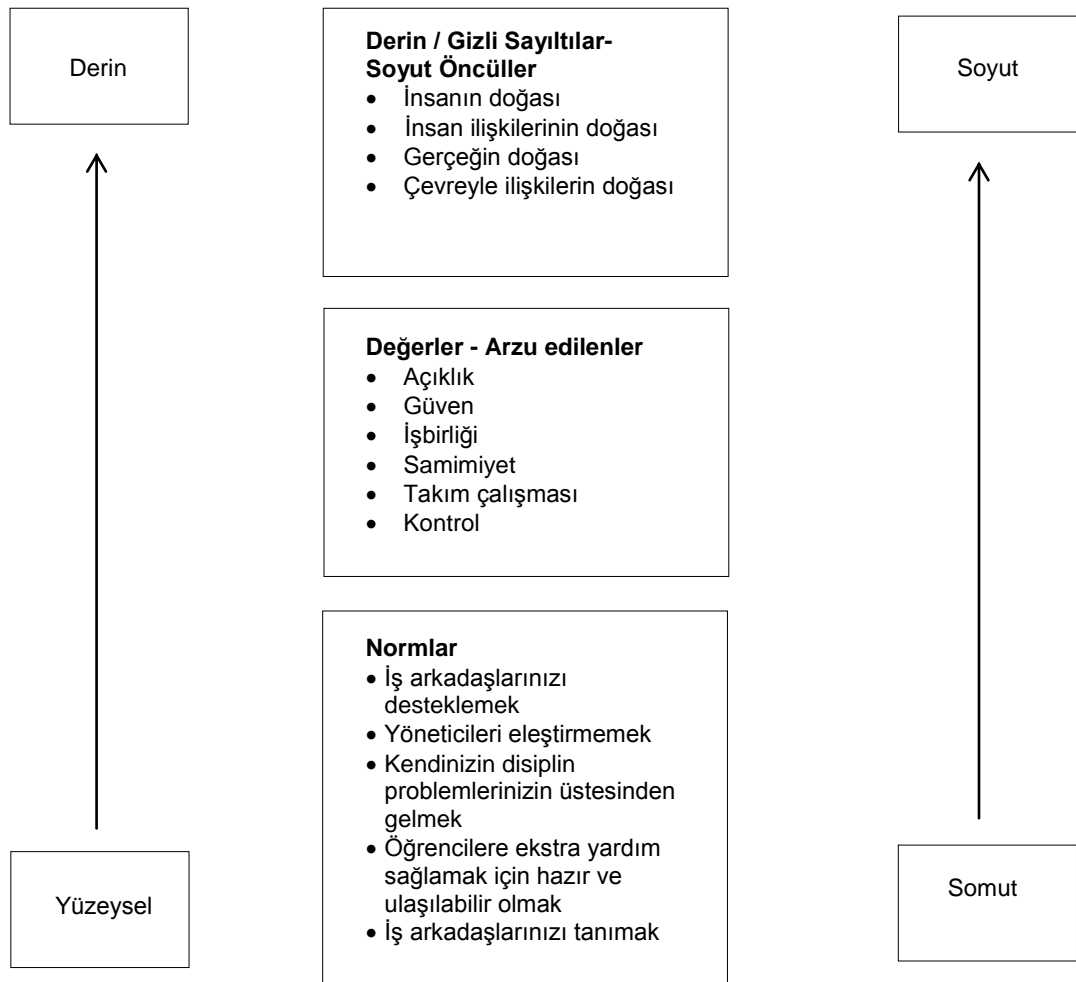
Kültür gerektiği anlarda koordinasyonu ve merkezileşmeyi sağlayan homojen bir varsayımlar ve karar dayanakları seti yaratır. Daha da önemlisi, karar dayanakları ve varsayımlar aracılığıyla merkezileşme oluştuğunda gözetim olmaksızın itaat sağlanır (Kabakçı, 2007: 36).

Örgütsel kültür, karışıklık ve belirsizlik gibi olguların azaltılmasına yardımcı olabilir. Örgüt kültürü, tutarlı bir görüş açısı, gelecek sağlar ve koordinasyon, karar alma, kontrol gibi kavramların mümkün kılınmasını sağlar. Örgüt kültürü, etkin bir örgütsel performans oluşumunda açık ve net olarak hiç şüphesiz önemli bir etkidir (Güleç, 2008:13).

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşur. Fakat zayıf örgütsel kültüre sahip bir kuruluştaki işgörenler ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Kısacası, paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında güçlü kültüre sahip organizasyona kıyasla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremedikleri için güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar (Eren, 2006:166).

2.2.4 Örgüt Kültürünün Düzeyleri

Derinlik ve soyutluğuna göre kültürü üç düzeyde analiz etmek olasıdır. En soyut ve derin boyut insanın doğasına ve insan ilişkilerine, gerçeğin ne olduğuna ilişkin önermeleri içeren “gizli sayıltılar(varsayımlar)”, bundan bir düzey üstte, daha az soyut yani daha nesnel ve gözlenebilir ikinci boyut “değerler”, son olarak yüzeyde ve en somut, nesnel ve gözlenebilir boyut olan “normlar” gelmektedir (Şimşek, 2010:109).



Kaynak: (Hoy and Miskel, 2010: 166)

Şekil 2.1 Kültür Düzeyleri

Şekil 2.1'de ifade edildiği gibi kültür, soyutluk ve derinlik yönlerinden farklı boyutlarda ortaya çıkan normlar, paylaşılan değerler ve gizli sayılıtlardır (Hoy ve Miskel, 2010: 166).

2.2.4.1. Paylaşılan Normlar Olarak Kültür

Normlar, yaşantıların temelinde yer alan yazılı olmayan ve informal beklentilerdir. Normlar, davranışları doğrudan etkiler. Normlar, kültürün diğer öğeleri olan değerler ve gizli sayılıtlara göre, daha belirgin ve açık olması nedeniyle, örgüt yaşamının kültürel yönünü anlamamıza yardım eder (Hoy ve Miskel, 2010: 166).

Allen ve Kraft (1982, 7-8)'a göre normlar, evrensel fenomenler olup gereklidir ve istikrarlıdır, fakat aşırı derecede uyumludurlar. Çünkü çok kolay ve çabuk değişebilirler, değişmelerle ilgilenenlere büyük bir fırsat oluştururlar. Büyüklüğü ne olursa olsun herhangi bir grup, kendini kültürel bir varlık olarak gördüğünde olumsuz olan normları yok ederek ya da değiştirerek, amaçlarına ulaşmada yardım edecek olumlu normlar oluşturarak, kendine özgü normlara sahip olabilirler (Hoy ve Miskel, 2010: 166).

Normlar, işgörenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını, nasıl ilişkide bulunacağını, başkaları ile nasıl iletişimde bulunacağını gösterir (Başaran, 1982:113 akt. Çelik, 2002:41).

Normlar, değerler sistemine bağlı olarak her toplumda bireylere yol gösteren, doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bütünü biçiminde ortaya çıkmaktadırlar. Norm ve değerler arasındaki farklılık, değerlerin soyut ve genel kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır (Berberoğlu,1990:41).

Normlar, başarı değerlendirme kriteri olarak da kullanılmaktadır. Çalışanların davranışları, benimsenen normlarla karşılaştırılmakta ve genelde uyumlu olanlar başarılı sayılmaktadır. Bu değerlendirme örgüt içerisinde standart davranışların gelişmesine ve yeni gelenler tarafından benimsenmesine yardımcı olmaktadır. Fakat, değişimin önünde de bir set teşkil etmektedir (Terzi, 2000:47).

Normların başlıca özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Normlar grup üyelerinin davranışları ile ilgilidir.
- Normların odaklaştığı davranışlar gözlenebilir davranışlardır. Bu iki özellik grubun, üyelerinin davranışlarını etkileme olanağı sağlar.
- Normlarda davranışları ödül ile güçlendirme ve ceza ile engelleme vardır.
- Normlar, hangi davranışların kabul edilebilir ve hangilerinin kabul edilemez olduğu hakkında açıkça anlaşılabilir düşünceleri içerirler.
- Normlar, grup üyelerinin tamamı veya bir kısım tarafından paylaşılan inanç ve düşüncelerden oluşur (Doğan,2007:54).

2.2.4.2. Paylaşılan İnançlar ve Değerler Olarak Kültür

Kültür, aynı zamanda paylaşılan değerler ve inançlar olarak tanımlanabilir. Değerler, arzu edilene ilişkin inançlardır. Bunlar, kültürün temel sayıltılarının yansımalarıdır. Kültürel analizin ikinci basamağında yer alır. Genellikle değerler, kişilerin örgütte başarılı olmak için ne yapmaları gerektiğini tanımlar. Bireylerden davranışlarının sebebini açıklamalarını istediğimizde, örgütün temel değerlerini bulmaya başlayabiliriz. Paylaşılan değerler, örgütün temel karakterini belirler ve örgüte bir kimlik kazandırır. Eğer bireyler örgütlerinin nerede durduğunu ve hangi standartları yakalamaları gerektiğini bilirlerse, bu standartları destekleyecek kararlar alabilirler. Böylece, kendilerini örgütün bir parçası olarak hisseder ve örgüt yaşamının önemli bir anlama sahip olduğunu anlayabilirler (Hoy ve Miskel, 2010: 167).

Değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen, öznel, içsel yönünü oluşturmakta, örgütsel sorunların çözümünde makul, uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir. Örgütlerde diğer bazı kültürel öğelerin (semboller) de, örgütün temel değerlerini ve inançlarını açıkladığı ve vurguladığı söylenebilmektedir. Aynı zamanda söz konusu değerler, bir örgütün amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtmakta ve örgütsel kimlik veya yönetim felsefesi içinde de çeşitli biçimlerde dile getirilmekte ve örgütün stratejisini etkilemektedir (Şişman, 1994:35).

Paylaşılan ortak değerler, kültürün üyelerini birbirine bağlar, bütünleşme, süreklilik ve istikrarın temel kaynağını oluşturur. Ortak değerlerden yoksunluk,

farklı değerlerin egemen olmasına, çatışmalara neden olur. Okulda egemen olan değerlerin bir kısmı, geniş toplumdan taşınmış değerler olabilir. Ayrıca her okul, okul tarihi içinde bazı değerler geliştirilip bunları kuşaktan kuşağa aktarabilir. Bu değerlerin bir kısmı, kurucuların, yöneticilerin değerlerini yansıtabilir (Boyacı, 2012:128).

Örgüt kültüründe “genelde kullanılan değerler” ve “örtük (gizli)” olmak üzere iki tür değer söz konusudur. Kullanılan ya da kullanımda olan değerler, örgüt üyelerinin günlük yaşamlarındaki formel bağlamda gözlemlenen biçimsel değerlerdir. Bu değerler, kurumda sembolik olmakla birlikte sembolik nitelik gösterir (Sarpkaya, 2013:401).

Değerler, işgörenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İnsan, nesne ve olayların örgüt toplumunca ne değerde bulunduğunu örgütçe geliştirilen kültürel değerler belirler (Çelik, 2002:39).

Ouchi'nin (1981) Japonların başarılı şirketleri üzerine yazdığı kitabı, ortak kültür üzerine yapılan ilk çağcıl çalışmadır. Ona göre Japonya ve Amerika'daki etkili şirketlerin başarıları, sahip oldukları farklı ortak kültürlerinin bir sonucudur. Bu şirketler, samimiyet, güven, birlikte çalışma ve eşitlik gibi paylaşılan değerler tarafından karakterize edilmektedir. Bu örgütlerin başarısı, sadece sahip oldukları teknoloji sayesinde değil, aynı zamanda insanları yönetme sanatına da bağlıdır. Ouchi, bu değerleri taşıyan Amerikan örgütlerini, Teori Z Kültürleri olarak adlandırmıştır (Hoy ve Miskel, 2010: 167).

Tablo 2.1 Teori Z Örgüt ve Kültür

Örgütsel Özellik	Temel Değer
1.Uzun dönemli istihdam →	Temel adanma
2.Yavaş terfi oranları →	Kariyer Yönelimi
3.Karar verme sürecine katılım →	İşbirliği ve Takım çalışması
4. Grup kararları için bireysel sorumluluk →	Güven ve grup bağlılığı
5.Bütünsel yönelim →	Eşitlikçilik

Kaynak: (Hoy ve Miskel, 2010: 168)

Hızlı olmayan, yavaş terfi süreci, çalışanlara farklı işler ve farklı roller üstlenerek tecrübelerini arttırma ve kariyerlerini çeşitlendirme fırsatı sunar. Bu durum şirketlerde özel yeteneklerin gelişmesine neden olur ve kariyer gelişimini destekler. Katılımcı ve uzlaşmaya dayalı oy birliğiyle karar verme, birlikte çalışmayı ve takım çalışmasını gerektirir. Değerler, ortaklaşa paylaşılır ve güçlendirilir. Katılımcı karar vermede bireysel sorumluluk, karşılıklı destek ve güven atmosferine bağlıdır. Son olarak, bütün bireylere olan ilgi, iş ilişkilerinin doğal bir parçasıdır. Bu ilgi, informal olup sadece bireyin işiyle ilgili rolünü vurgulamayıp onu bir bütün olarak görür. Bu bütüncül bakış açısı, formal bir hiyerarşiye dayanmayıp ortak amaçlar için birlikte çalışan bir topluluğun olduğu güçlü ve eşitlikçi bir atmosferi destekler. Böylece Teori Z Örgütleri, sadakat, güven, birliktelik ve eşitlik gibi temel değerlere göre yapılandırılmış olup bu değerlere dayalı olarak işler. Kültürün bu temel değerleri örgüt üyelerinin çoğunluğunun kabul ettiği ve paylaştığı baskın değerlerdir. Bunlar, örgüt yaşamının bütün yönlerini derinden etkiler (Hoy ve Miskel, 2010: 168).

2.2.4.3. Gizli Sayılıtlar Olarak Kültür

İşgörenlerin insana, nesnelere ve olaylara ilişkin olarak geliştirdikleri gizli inançlardır. Gizli sayılıtlar soyut olmakla birlikte, işgörenlerin davranışlarının temelinde bulunur. Gizli sayılıtlar işgörenin örgütsel davranışını derinden etkiler. Gizli sayılıtlar, doğruluğu tartışılmadan olduğu gibi kabul edilir (Çelik,2002:39).

En derin düzeyde kültür, gizli sayılıtlardan meydana gelir. Herhangi bir örgütteki bireylerin, gerek mensubu oldukları örgüt, gerekse kendilerinin içinde buldukları çevredeki ve dünyadaki yerlerine ilişkin sahip oldukları ortak sayılıtları, kültürün temelini oluşturur. Bunlar, örgütlerin içsel bütünleşme ve dışsal uyum sürecinde karşılaştıkları problemlerle baş etmek için keşfettikleri ve geliştirdikleri inançlar örüntüsüdür. Bu örüntüler, örgüte yeni katılan üyelere de aktarılır, onların örgütte benzer problemlerle karşılaştıklarında nasıl algılayıp düşüneceklerini ve hissedeceklerini belirler. Bu sayılıtlar, son derece önemli olup üyelerce bilinçsiz olarak kendiliğinden ve tartışmasız olarak kabul edilir. Bunlar, örgütsel değişme sürecinde de önemli bir engel oluştururlar. Bu bakış açısından yaklaşıldığında, bir örgüt kültürünü anlamada anahtar temel yol, örgüt üyelerinin paylaştığı bu gizli sayılıtları çözümlenmek ve bunların kültürel örüntü

ya da paradigmalara ne kadar uyumlu olduğunu keşfetmektir (Hoy ve Miskel,2010: 169).

2.2.4.4. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olduğu düşünülen örgüt kültürünün temel öğelerini semboller, törenler, hikayeler ve masallar, kahramanlar ve dil olarak gruplandırabiliriz.

a) Semboller:

Örgüt kültürünün bir ögesi olarak semboller, nesnelere, düşüncelerin, duyguların ve ilişkilerin yerini tutan sözcükler, el, kol ve baş ile yapılan davranışlar ile örgüt kültürünü pekiştirmeye yarayan maddesel objelerden oluşur. Semboller bir kültürel ortam içinde belli anlamları olan sözcükler, jestler, resimler, biçimler ve objelerden oluşur (Şişman, 2007:96).

Semboller, örgütlerdeki özel anlam yüklenen ve üyelerinin karışık duygu ve ideallerini açıklayan nesne, eylem ya da olaylardır. Bir bakıma semboller, örgütteki ortak anlam kodlamaları olarak tanımlanabilir (Sarpkaya,2013:398-399).

Semboller, bir kültür içinde insanlar tarafından özel anlamlar yüklenen kelimeler, resimler, şekiller, davranışlar ve nesnelere dir. Kültürel semboller değişebilir, bir kültürden diğer bir kültüre aktarabilir. Bir sosyal sistem içinde egemen olan bir takım değerler, belirli sembollerle daha somut, gözle görülür hale gelmektedir. Semboller, kültür içinde önemli bir yer tuttuğu gibi örgüt kültürü içinde de geniş bir yer tutmaktadır. Semboller kodlanmış özel anlamlar olarak bir kültürün en kapsamlı öğeleridir. Örgüte yeni katılan üyelerin sosyalleşmesinde, örgütün değer ve normlarını tanımlarında ve öğrenmelerinde önemli bir yer tutmakta, bu yönüyle sosyal öğrenme aracı olarak iş görmektedir (Şişman, 2007:96).

Semboller örgüt varlığının ve yaşamının görünen yönünü temsil ederler ve örgüt kültürünün anlaşılmasında önemli bir yere sahiptirler. Semboller dıştan bir işaret ya da jesttir ve bir anlam ya da değer temsil eder; çağrışım yoluyla duyguları anımsatıp tahrik eder, böylece belirli fikirlere canlılık verir (Battal, 2007:86).

Üst düzey yöneticilere verilen otomobillerin türü, ofislerin büyüklüğü, mobilyaların zerafeti, giyim kuşam maddi sembollere birkaç örnektir. Maddi semboller, çalışanlara kimin önemli olduğunu, üst yönetimin arzuladığı adaletin derecesini ve risk alma, muhafazakar, otoriter, katılımcı, bireysel ve sosyal olma gibi uygun davranışların neler olduğunu bildirir (Robbins ve Judge, 2012:531).

b) Törenler:

Törenler, kurumda örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara önemli gün ve dönemlere, mit ya da sembollere ait kutlama ve diğer etkinliklerin tümüdür. Bu nedenle törenler, örgütsel kültür içinde önemli kültürel norm ve değerlerin anıldığı, sağlamlaştırıldığı örneklerdir (Özkalp, 2007:116). Örgütün kilit değerlerini ifade eden ve bunları pekiştiren bir seri basmakalıp faaliyetlerdir. (Hangi hedefler daha önemlidir, hangi insanlar daha önemlidir ve hangi insanlar feda edilebilir gibi.) (Robbins ve Judge, 2012:531).

Törenler, belirli zamanlarda belirli nedenlere bağlı olarak gerçekleştirilen gelenekselleşmiş davranışlar şeklinde açıklanabilir (Unutkan, 1995 akt. Çelik, 2002:41). Örgüt kültürü, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenler yoluyla örgüt üyelerine aktarılmaya çalışılır. Veda yemekleri, üst yönetim tarafından gerçekleştirilen toplantılar, yarışmalar ve örgüte yeni giren işgörenler için yapılan tanışma toplantıları, örgütsel törenlere ilişkin canlı örneklerdir.

Davranışsal sembollerin tipik örnekleri olarak okul törenleri, okulda anlam yüklü olan eylemlerdir. Toplumsal yaşamda geniş bir yer tutan bazı törenler, okulda da kutlamalar, merasimler, partiler, terfi törenleri, karşılama ve uğurlama toplantıları, balolar, kokteyller, toplu piknikler, emeklilik ve mezuniyet törenleri şeklinde gündeme gelir. Toplumsal yaşamda olduğu kadar okul yaşamında da bu tür etkinlikler, bütünleşmenin sağlanması yönünden önemlidir. Törenselsel etkinlikler, okulda neyin önemli ve değerli olduğunu gösterir. Değer ve normları vurgulamada önemli fırsatlardır. Törenlere katılan üyeler, ortak zaman, mekân, davranış ve değerleri paylaşırlar (Boyacı, 2012:129).

Törenler, örgüt düzeninin sürdürülmesine hizmet etmekte, yeni üyelerin tanıtılmasını sağlamakta, sembolik mesajların örgüt üyelerine aktarılmasına aracı etmekte, beraber söylenen marşlar ve üyelere buluşma fırsatı yaratarak örgüt içi bağlılığın gelişmesine katkı sağlamaktadır (Terzi, 2000:48).

c) Hikâyeler ve Mitler:

Bir okulun geçmişine ilişkin olarak anlatılan hikâyeler, efsaneler, anılar, sözel semboller arasında yer alır. Vurgulanmak istenen bir değer, bir anı, hikâye veya olayla ilişkilendirildiğinde daha somut, kalıcı ve etkili hale gelir. Bir okulun geçmişi, okulun üyeleri için çok yönlü önem taşır. Okulun geçmişinde yaşanan çeşitli durumlarla ilgili olarak, çeşitli kişiler ve kahramanlar çevresinde anlatılan anılar, hikâyeler, efsaneler, başarılar, okul üyeleri ve özellikle de yeni katılan üyeler için değerlerin öğrenilmesinde önemli bir tutar (Boyacı, 2012:129).

Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikayeler ve mitler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler (Unutkan, 1995 akt. Çelik, 2002: 41). Genellikle hikayeler, örgüt kurucuları, kuralları yıkanlar, fakirlikten zenginliğe geçme başarıları, çalışanların işten çıkarılmaları, çalışanların yerlerinin değiştirilmesi, geçmişte yapılan hatalara karşı reaksiyonlar ve örgütsel başa çıkmalar hakkında öyküsel olayları içerir (Robbins ve Judge, 2012:531).

Hikâyeler kültürün aktarılması için önemli bir araç olarak tanımlanır. Kültürün değiştirilmesi ve oluşturulması aşamasında da hikâyeler önemlidir. Çünkü hikâyeler içerisinde bazı kritik olaylarda süreçlerin nasıl oluşup işlediğinin kodlarını içerir. Örgütle ilgili hikaye ve mitler geçmişteki temel rakipler ile nasıl başa çıkıldığı, ekonomik kriz dönemlerinde nasıl hayatta kalındığı, yeni ve başarılı ürünün nasıl geliştirildiği, değerli personelin nasıl elde tutulduğu gibi sadece temel misyon ve stratejik hedefleri vurgulamakla kalmaz, işlerin yapılması ve iş ilişkileri yönetimi konusunda ve örgütün kendi görünümüyle ilgili olarak yol gösterici olur (Battal, 2007:83-84).

Örgütün geçmişinde yaşanmış bazı durumlara ilişkin olarak anlatılan bir takım hikâyeler, efsaneler, anılar sözel semboller arasında yer alır. İnsanlar, toplumsal yaşamda belli görüşleri pekiştirmede veya belli durumları açıklamada bazı hikâye, efsane, anı, fıkra, deyim, atasözü, geçmişte başarılı olmuş örnek insanların yaşamlarından, davranış ve görüşlerinden örnekler vererek yararlanırlar. Bu yönüyle bir örgütün geçmişi, tarihi, örgüt üyeleri için çok yönlü önem taşımaktadır (Şişman,2007: 98).

Örgüt üyeleri hikâyelerden söz ettikçe, bunların aktarmaya çalıştığı mesajları düşündükçe, bu hikâyelerin temsil ettiği kavramların da akılda kalması daha kolay olmaktadır. Örgüt kültürünün önemli taşıyıcılarından biri olarak ele alınan hikayeler ve efsaneler, özellikle oryantasyon dönemlerinde daha da önem kazanmakta ve verimliliği olumlu yönde etkilemektedirler (Battal, 2007:86).

Örgütsel hikayeler, örgütün geçmişiyle ilgili yaşanmış çeşitli olayları yansıtan ve örgütün temel değerlerini taşıyan kültür faktörleridir. Etkili örgütlerde yönetici ve işgörenler, örgüt felsefesini yansıtan çeşitli hikayeler, anılar anlatırlar; örgütsel kahramanlardan ve onların değişik örgütsel uygulamalardaki başarılarından söz ederler. Örgüt kurucuları, yöneticiler ve başarılı olmuş işgörenler hakkında da anlatılan bu hikayeler, örgütsel yönden bütünleşme, koordinasyon ve kontrol işlevi görmekte; yönetsel anlayış ve uygulamaların inandırıcı ve ibret verici örneklerini oluşturmaktadır (Bedestenci, Bakan ve Büyükbeşe,2004: 55).

d) Kahramanlar:

Kahramanlar, örgütün başarısında rol almış örnek kişiliklerdir. Örgüt kahramanları, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanlar üzerinde güdüleyici etkisi olan ve örgüt kültürünü dışarıya karşı temsil eden kişilerdir (Kozlu, 1986 akt. Sarpkaya, 2013:399).

Kahramanlar, geçmişte örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetleri nedeniyle devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış kişilerdir. Örgüt kahramanları, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen kişiler olup, örgütlerde bir değil birden fazla olabilirler. Bunlar ölmüş ya da yaşayan, gerçek kişiler olabileceği gibi, gerçek ya da hayali kişiler de olabilmektedirler (Şişman,1994:72).

Kahramanlar, bir kültür içinde büyük ölçüde takdir edilen özelliklere sahip, ölmüş ya da yaşayan, gerçek ya da hayali kişiler olabilir. Bir okulda kurumsal kahramanların, rol modelliği oluşturma, okulu dış çevreye karşı temsil etme, performans standartlarını ve ölçütlerini gösterme ve çalışanları ve öğrencileri güdüleme gibi bazı işlevlerinden söz edilir. Kahramanlar, okul açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen üyelerdir. Bunlar, üyeler için

değerlerin canlı olarak yaşandığı, gözlemlendiği ve açıklandığı örnekleri ve rol modellerini oluşturur. Okulun üyeleri için kahramanlar, örnek alınması, izlenmesi gereken davranış modelleridir. Yeni katılan üyeler, okulda egemen olan değerleri, kahramanlar hakkında anlatılan hikâyeler aracılığıyla öğrenir (Boyacı, 2012:129).

Kahramanlar örgüt içinde çok değer verilen ve bu nedenle de davranışlar için model oluşturan, örnek alınan, ölü veya canlı, gerçek veya hayali kişilerdir. Kültürü oluşturmada en önemli etkili kişi kurucudur. Temel değerler ve inançlar nasıl örgüt kültürünün özünü oluşturuyorsa, kurucu, lider ve kahramanlar da bu değeri simgeleyen örnekleri ortaya koymakta ve o kültürün gücünü temsil etmektedir (Süzer, 2010:22).

Her ne kadar yapılan bazı çalışmalarda kahramanların liderlerin içinden çıktığı konusunda bir anlam çıkarılsa da örgütün geçmişte yaşayan ve hala görevleri başında bulunan liderlerinin tamamını kahraman olarak düşünmek yanlış bir değerlendirme olmaktadır. Liderler ile kahramanlar arasındaki fark; liderler örgüt kültürüne katkıda bulunan, örgüt çalışanlarını motive eden, dışarıya karşı örgüt ve kültürünü temsil eden yüksek yönetim kademesindeki kişilerdir. Kahramanlar ise; yönetimin her kademesinde çıkan, o kültürün içerisindeki kişiler tarafından büyük beğeni toplayan, ölmüş veya yaşayan, gerçek veya hayal ürünü kişiler olabilmektedir. Kahramanlar liderlerin içerisinde çıkabilmekte, fakat her lider kahraman olamamaktadır (Bedesten, Bakan ve Büyükbeşe, 2004:43).

e) Dil:

Birçok örgüt ve alt birimleri, üyelerinin kültürle bütünleşmelerine, kültürü kabul ettiklerini tasdik etmelerine ve onu korumalarına yardımcı olacak bir dil kullanırlar. Bu dil, işle ilgili ekipman, çalışanlar, önemli bireyler, tedarikçiler, müşteriler ya da ürünlerle ilgili terimleri kapsar (Robbins ve Judge, 2012:532).

Dil, başlı başına bir semboller sistemi olup okullarda toplantılar, müzakere süreçleri, çatışma çözüm süreci, eğitim-öğretim etkinlikleri gibi bir dizi eylemler, dile dayalıdır. Okullarda birden çok söylem olabilir. Okuldaki farklı alt kültürlerin, aynı zamanda farklı söylem biçimlerinden söz edilebilir. Sosyal bir grup açısından söylem, bir bakıma dünyayı anlamanın ortak yolu olarak

görülebilmektedir. Buna göre insanların, dünyayı farklı söylemlerle tasarladıkları söylenebilir (Boyacı, 2012:130).

Örgütsel kültürün bir ögesi olan dil, örgütte baskın bir biçimde kullanılan dil, egemen olan söylem biçiminde tanımlanabilir. Örgütün kültürünü yansıtan sözcük ve semboller topluluğudur (Wagner ve Hollenbeck, 2005). Kuşkusuz dil, iletişimin en kritik ögesi; kültürün en başat ögesi ve taşıyıcısıdır. Dil, hem kurumsal iletişimi sağlamakta hem de sosyal ilişkilerin düzenlenmesine katkı sağlamaktadır. Dil, ayrıca kültürün öğrenilmesi, aktarılması ve geliştirilmesi için de önemli işlev yüklenir. Örgütsel ortamda kullanılan "iş dili", söylem bir başka ifade ile jargon, örgütün bir bakıma aynası olarak değerlendirilir (Daft,2001 akt. Sarpkaya, 2013:399).

Kültürel sistemin varlığı için iki önemli değişken bulunması gereklidir. Bunlar, iki ya da daha fazla sayıda insan ve bu insanların birbirleri ile anlaşabilecekleri semboller sistemi yani dildir. Bir toplumda madde ya da kavram olarak var olan her şey dilde vardır (Battal, 2007:81).

Dil insanlar arasında bir iletişim, anlaşma ve taşıma aracı olarak başı başına sembolik sistemdir. İletişim ise, ortak semboller aracılığıyla bilgi ve anlamın aktarılması sürecidir. Kodlanan mesajı taşıyan sembollerin anlaşılabilmesi, iletişimde bulunan insanların aynı algı dayanağına sahip olmasını gerektirir (Şişman,2007: 97).

Dil, sadece kültürün bir ögesi olmakla kalmayıp aynı zamanda insanın, içinde yaşadığı fiziksel ve sosyal dünyayı algılama, tanımlama, yorumlama ve inşa etme aracıdır. İnsan, içinde yaşadığı dünyayı, dil ve dildeki kavramlar ve metaforlar aracılığıyla tanımlar ve açıklamaya çalışır. İnsanın bu eylemleri, kullanılan dilin sağladığı fırsatlara bağlıdır. Okul yaşamını ve yönetsel eylemi anlama ve açıklamanın temel yolu, bu yaşam ve eylemler içinde yer alan insanların dil yapılarını, dile dayalı eylemlerini, dil ürünlerini ve söylem biçimini analiz etmektir (Boyacı, 2012:130).

Dil, coğrafik veya kültürel toplulukların yaşadıkları tecrübeleri göstermekte kullanılan, öğrenilebilir, organize edilmiş semboller sistemidir. Dil bir simgeleştirme sürecidir ve simgesel kodların temelini oluşturur. Bunun yanı sıra, bireysel ve toplumsal değerler, anlayışlar, yaşantılar dil aracılığı ile yeni

kuşaklara aktarılır. Dolayısıyla dil, kültürü yansıtan bir ayna olup, kültürün öğrenilmesine, manaların simgelenmesine yardımcı olur (Battal, 2007:82).

2.2.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Çeşitli düşüncelerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürünün özelliklerini dört ana grupta toplanabilir (Eren, 2006:138):

1. Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.

Diğer bir deyimle kültür örgütün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri (çalışan görevlileri) etkiler. Böylece, üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar (Eren, 2006:138).

2. Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılabilmelidir.

Örgütsel kültür her örgüt için ayırıcı bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kimse bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütteki üyelere ve özellikle yeni iştirak edenlere sözleri ve davranışları ile mesajlar iletmeli, hikâyeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır. Örgütsel kültür böylece yaşayacak, tüm üyeler tarafından paylaşılacak ve örgütün tümünde yayılma veya anonim olma özelliğini kazanacaktır. Buna kültürün hikayelerle, sembollerle, seremonilerle yayılması ve tüm üyeler tarafından aynı şekilde algılanıp uygulanması da denilebilir (Eren, 2006:138).

3. Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır (Eren, 2006:138).

4. Örgütsel kültürün dördüncü özelliği düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklinde olmasıdır.

Kültürün öğrenilmesinde ve yayılmasında birbiri ile ilişkili, birbirini tamamlayan ve anlamlı hale getiren davranışsal kalıplar önemlidir. Çünkü

kültür, inanç sistem ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan üyelerce sergilenen, kendi içinde bir bütünleşik sistem oluşturan davranış kalıpları sisteminden oluşmaktadır (Eren, 2006:138).

Bir örgüt kültürünün özünü oluşturan 7 temel nitelik söz konusudur.

1. Yenilik ve risk alma: Çalışanların yenilik yapmaya ve risk almaya teşvik edilmelerinin derecesi.
2. Ayrıntıya dikkat etme: Çalışanların ayrıntılara hassasiyet ve dikkat göstermelerini ve onları analiz etmelerini bekleme derecesi.
3. Sonuca odaklılık: Yönetimin, amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan teknik ve süreçlerden ziyade sonuç ya da amaçlara odaklılığın derecesi.
4. İnsana odaklılık: Yönetimin kararlarını, yaratacağı sonuçların örgütte çalışanlar üzerindeki etkilerini göz önüne alarak vermesinin derecesi.
5. Takım odaklılık: İşteki faaliyetlerin bireylerden ziyade takımlara göre organize edilmesinin derecesi.
6. Saldırganlık: Çalışanların yumuşak başlılıklarından ziyade saldırganlık ve rekabetçiliklerinin derecesi.
7. İstikrar: Örgütsel faaliyetlerin gelişmeden ziyade mevcut durum içinde sürdürülmesinin derecesi (Robbins ve Judge, 2012:520).

Tüm bu nitelikler düşükten yükseğe bir devinim gösterirler. Örgütün bu 7 nitelikten haberdar olması örgütün kültürü hakkında bileşik bir görüntü ortaya koyar. Bu görüntü, üyelerin örgüt hakkında sahip oldukları anlayışın paylaşımına temel oluşturur, işlerin nasıl yapıldığını ve üyelerin nasıl davranmaları gerektiğini gösterir (Robbins ve Judge, 2012:520-521).

Başka bir gruplandırmaya göre kurum kültürünün özellikleri şöyledir (Kabakçı, 2007:37) :

- Ayırt edicidir.
- Kararlı bir yapıdadır.
- İfade edilmeden de anlaşılabilir.
- Semboliktir.
- Bütünleştiricidir.
- Kabul görmüştür.

- Üst yönetimin bir yansımasıdır.

Bir kurumun kültürü, o kurumun stratejisinin başarısı ile yakından ilişkilidir. Zira olumlu anlamda kuruma rekabetçi bir avantaj sağladığı gibi, olumsuz anlamda değişime karşı durarak örgütteki stratejik çabaların heba olmasına da yol açabilir (Kabakçı, 2007:37).

2.2.6. Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürü, o örgütte çalışan yöneticiler ve diğer personel açısından bazı yararlar sağlamaktadır. Örgüt kültürünün yararlarını altı ana başlık altında incelemek mümkündür (Eren, 2006:168):

1. Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur. Örgüt kültürü iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır.
2. Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Böylece yöneticileri organizasyonun temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde geliştirilir.
3. Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli rolü vardır. Kültür, personel arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar, bununla birlikte örgüt iklimini de olumlu yönde geliştirir. Örgüt kültürünün geniş bir fikir birliği oluşturması durumunda ise örgüt içi gruplaşmalar ve ikilikler de önlenir.
4. Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar (amaçlarda farklılıktan, algılama farklılıklarından, örgüt için ilişki ve güç dağılımından doğan çatışmalar vb.) örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatabilir.

5. Örgüt kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikayelerle nesilden nesile aktarılarak örgütsel yaşamı sürekli kılar. Hatta bazı durumlarda işletmenin sahibi olan yönetici ölse de kültür ve buna bağlı inanç ve değerler devam eder.
6. Kültür tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler o kurumun kültürüyle yapılır. Davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde kurum kültürünün izlerine rastlanır.

2.3 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

2.3.1 Parsons Modeli

Kültürel değerlerin incelenmesinde ortaya atılan modellerden birisi Parsons tarafından geliştirilmiştir. Parsons, örgüt kültürü konusunda değerler üzerinde ilk duran ve bu konuda bir model geliştiren sosyologlardan biridir. Parsons geliştirdiği "AGIL" modelinde her sosyal sistemde (bu ister ekonomik, ister toplum ister bir örgüt olsun) sistemin devamlılığını sağlamak için belirli fonksiyonların karşılanması gerektiğini ileri sürer. Bu fonksiyonun baş harflerinin alınması ile "AGIL" oluşur. Bu modelde adı geçen dört fonksiyon; uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration), ve yasallık (legitimacy) adlarını taşımaktadır (Özkalp, 2004:106).

Parsons'un modeline göre (Türk, 2007:47);

- Uyum (Adaptation) : Bir şeye başarılı biçimde uyum sağlamak için sosyal sistem çevresini tanımalı, çevresinin nasıl değiştiğini anlamalı ve buna göre gerekli uyumu göstermelidir.
- Amaçlar (Goal Attainment): Amaçları gerçekleştirme ve başarı kazanma.
- Bütünleşme (Integration): Sistemin alt sistemleri ve parçaları arasında uyum ve koordinasyonu sağlama.
- Yasallık (Legitimacy) : İçinde bulunduğu çevre ve kendi sisteminde kabul çevresi oluşturma.

Eren (2006:144)'e göre, örgütsel kültür oluşumunu meydana getiren değerler şu şekilde sıralanabilir:

- **Teknik Değerler:** Doğal bilimlere, mühendisliğe ve olaylara fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalar.
- **Ekonomik Değerler:** Arz ve talep tarafından belirlenen pazarda tüketici davranışlarını biçimlendiren eğitim ve uygulamalar.
- **Sosyal Değerler:** Sosyal olarak toplumun eğilimleri, inançları, tercihleri ve yaşam tarzları.
- **Psikolojik Değerler:** Bireylerin kişisel eğilim, ihtiyaç ve tercihleri.
- **Politik Değerler:** Ülkenin yönetim biçimini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalar.
- **Estetik Değerler:** Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalar.
- **Ahlaki Değerler:** Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve geleneklerle aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalar.
- **Dini Değerler:** Bireylerin içinde yaşadıkları topluma hakim olan din, buna bağlı inançlar, kurallar ve uygulamalar.

2.3.2. Harrison ve Handy'nin Sınıflandırması

Handy örgüt kültürünü, örgüt üyelerinin davranışlarını, çalışma şekillerini ve düşüncelerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele almaktadır. Handy ve Harrison örgüt kültürünü merkezileşme ve formalizasyon derecelerine göre incelemekte ve güç kültürü, rol kültürü, görev ve birey kültürü olarak sınıflandırmaktadır.

Rol Kültürü: Bu tip örgütlerde mantık en temel değerdir. Örgüt oldukça bürokratik ve oldukça yoğun bir hiyerarşiye sahiptir. Örgütsel faaliyetler iş tanımları, politikalar ve yetki ilişkileri ile denetim altına alınmaktadır. Örgütte faaliyet gösteren insanlar uzmanlık ve deneyimlerine göre seçilmektedir. Bu bireylerin kendilerine verilen görev tanımı dışında her hangi bir ek çaba göstermelerine gerek yoktur. Gücün kaynağı hiyerarşik mevkidir. Bireysel karizma, güç kazandırmamaktadır. Çalışanlar için iş güvencesi ve kariyer yönetimine ilişkin açıklık sağlar. Çevresel değişimlere karşı direnç gösterme yetisi oldukça düşüktür. Kamu hizmetleri, otomobil üreticileri, sigorta şirketleri, ticari bankaların bu şekilde örgüt kültürleri olduğu ileri sürülmektedir (Koparal, 2013:15).

Bu kültür ayrıntılı işlemler, yetki tanımlamaları, iletişim prosedürleri, anlaşmazlıkları çözme konusunda yazılı kurallar koyma gibi özellikler taşır. Bu kültürde rol veya iş tanımlaması o işi yapan işgörenden daha önemlidir. Hiyerarşik güç bu kültürde ana güç kaynağıdır. Kişisel güç hoş görülmez ve uzmanlık gücü ancak yerinde hoş görülür. Roller ve prosedürler temel etkileme mekanizmalarıdır. Bu kültürün etkinliği işgörenlerin kişiliklerinden ziyade, sorumluluklar ve işbölümünün rasyonelliğine bağlıdır (Terzi, 2000: 77).

Görev Kültürü: Görev kültüründe bir görev etrafında örgütlenmiş disiplinler arası görev gruplarına önem verilir. Katılanların disiplinize merkezi olmayan çalışma grupları mevcuttur (Terzi, 2000: 77).

İşin yapılmasına odaklı olarak çalışan bir kültürdür. Belli bir proje için doğru insanı, doğru kaynakları, doğru zamanda bir araya getirmektedir. Örgüt çalışanları aynı anda birçok projede yer alabilirler. Kilit değerler uzmanlık ve ekip çalışmasıdır. Genel denetim kaynakların ve bireylerin merkezi olarak dağıtılması ile gerçekleştirilmektedir. Rekabetçi ve çabuk değişebilen piyasalar için uygundur. Bu tür pazarlarda ürün yaşam süreleri kısadır. İşbirliği ve yaratıcılık oldukça önemlidir. Proje ekipleri hızlı bir şekilde kurulup çözülebilmektedir. Karar alma hızı genelde yüksektir. Fakat ölçek ekonomilerine fazla değer verilmemekte, çalışanların belli bir konuda derinlemesine uzmanlaşmaları zorlaşmaktadır. Ortak girişimlerde, yönetim danışmanlık şirketlerinde ve reklam ajanslarında görülebilir (Koparal, 2013:15).

Güç Kültürü: Merkezde yer alan bir güç kaynağına dayalı olarak faaliyet göstermektedir. Bu kaynak genelde kurucu veya örgüt sahibi olan kişidir. Merkez ile çevrede yer alan bireyler arasındaki etkileşim sonucu oluşan güven örgütün etkililiği için oldukça önemlidir. Merkez kendisi gibi düşünen benzer karakterde kişileri işe almaktadır. Bu kişileri kendi işlerini yapma yönünde serbest bırakmaktadır. Kararlar güç dengesi gözetilerek alınmaktadır. Oldukça güçlü, bağlayıcı ve esnek bir kültürdür. Örgüt içindeki bireyler politik düşünen risk alma düzeyleri yüksek kişilerdir. Merkezin örgüt genelindeki etkisi örgüt büyüdükçe azalma eğilimine girmektedir. Bu durum örgütsel ağı zayıflatmakta ve örgütün birbirine bağlı daha küçük birimlere ayrışmasına neden olmaktadır.

Oldukça zorlayıcı ve rekabetçi bir kültürdür. Genellikle düşük moral ve yüksek personel devir hızıyla sonuçlanmaktadır (Koparal, 2013:15).

Birey Kültürü: Bu kültürde birey odak noktasıdır. Var olan örgütsel yapı, örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır (Terzi,2000: 79).

Temel değerler bireysellik ve özgürlüktür. Örgüt sadece bireylerin faydası için var olmaktadır. Örgütsel anlamda ortak amaçlar yoktur. Bireyler sadece aynı bilgi teknolojileri ağını veya aynı ofis binasını kullandıkları için bir araya gelmektedirler. Denetim sadece karşılıklı izinle olabilir, güç paylaşılmaktadır. Bu tip örgüt kültürleri uzun süreli olarak devam etmez (Koparal, 2013:15).

Yöneticilik bu tür bir şirket için günlük bir görevdir. Yöneticinin fazla bir iddiası yoktur. Grubun en iyisi adını ortaklığın başına yazdırır. İşten çıkarma ve herhangi bir biçimde ceza verme önderin yetki sınırlarının çok uzağındadır. Terfi ve seçim gibi karar vermeyi gerektiren durumlarda bile, tümüyle eşit işgörenlerin oluşturduğu gruplar tarafından gerçekleştirilir (Terzi, 2000: 80).

2.3.3 Kilmann Modeli

Kilmann'a göre, çalışanların günlük yaptığı işlerde kültürün izleri rahatlıkla görülebilmektedir. Diğer bir deyişle kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlamada ön plana çıkmaktadır. Örgütteki haberleşme, karar alma, hiyerarşi gibi yapısal unsurların çalışanların iş görme arzularını ve verimlerini de etkilediği açıktır. Kilmann buna göre kültürü iki sınıfa ayırmıştır (Eren, 2006:147).

- **Bürokratik Kültür:** Özellikle geçmişte pek çok işletmede hakim olan bugün de klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerdeki kültür biçimidir. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır, merkezi yönetim vardır, iş tanımları ve çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmiştir. Çalışanlar yakından kontrol edilir. Bu kültürlerle sahip olan kurumlar geçmişten beri uyguladıkları kontrol edilir. Bu kültürlerle sahip olan kurumlar geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Böyle bir kültürü değiştirmek de oldukça zordur (Eren, 2006:147).

- **Yenilikçi Kültür:** Bugün pek çok şirketin sahip olduğu, hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Yenilikçi kültürün bulunduğu kurumlarda bürokratik kültürden söz edilemez. Çünkü değişen dünyada firmaların yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu kültürün liderleri yenilikçi, atak, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir (Eren, 2006:147).

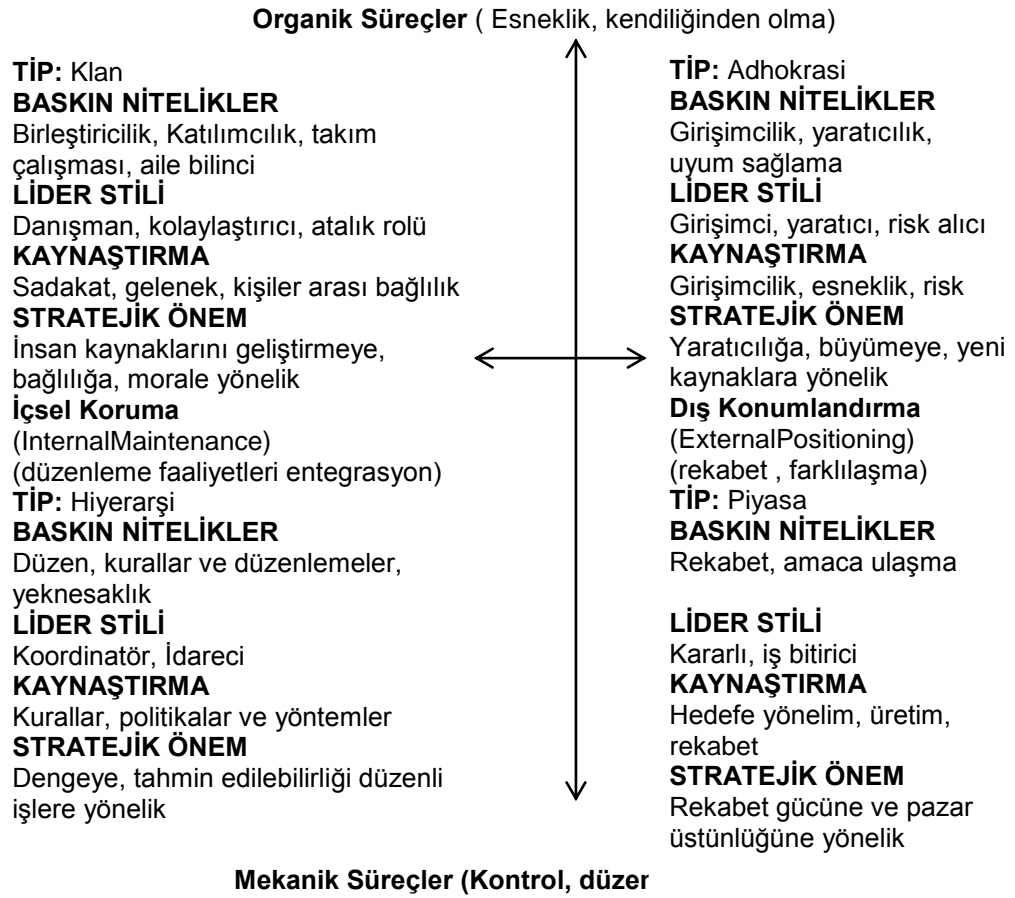
2.3.4. Quinn ve Cameron Modeli

Cameron ve Quinn tarafından 1980'li yıllarda geliştirilen yaklaşıma göre örgüt kültür iki temel ve zıt değerle ilişkilendirilerek farklılaştırılmaktadır. Bu temel değerler;

- Esnekliğe ve sağduyuya değer veren örgüt kültürü veya düzene, istikrara ve denetime değer veren örgüt kültürü,
- İç çevreye değer veren örgüt kültürü veya dış çevreye değer veren örgüt kültürü şeklinde ifade edilmektedir (Koparal, 2013:13).

Cameron ve Quinn'in dört farklı kültürel yapı ile kurumlardaki kültüre yapıyı açıklamaktadır. Bu 4 farklı kültür; insan ilişkileri ve gelişimi (klan) kültürü bürokrasi (hiyerarşi) kültürü, piyasa (pazar) kültürü ve dış çevreye uyum (adhokrasi) kültürüdür.

Şekil 2.2.'de sağ alt kısım "piyasa kültürü" olarak isimlendirilmektedir. Piyasa kültüründe örgütün temel yönelimi rekabet ve amaca ulaşmadır. Faaliyetler, piyasa mekanizmaları tarafından yönlendirilir ve örgüt başarısı değerlendirilirken piyasa dinamikleri piyasada yer alan unsurların verimliliği bir ölçek oluşturur (Eren, 2006:147).



Kaynak: Eren, 2006: 149

Şekil 2.2. Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli

Piyasa kültürü değerlerine tamamıyla karşıt olan değerleri bünyesinde barındıran kültür tipi “klan kültürü” olarak isimlendirilmiştir. (Sol üst kadran). Bu kültür tipindeki örgütün niteliği çalışma tarzı, birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması değerleri, aile bilinci, ebeveyn rolünde liderlik, sadakat, kişilerarası bağlılık, geleneklere sahip çıkma ve geliştirme, insan kaynaklarını geliştirmeye dayanır. Bu değerler, pazar payı veya finansal kazançlardan daha üstün tutulmaktadır (Eren, 2006:149).

Sağ üst kısımda yer alan “Adhokrasi kültür” tipinde örgüt niteliği ve yönelimi, girişimciliğe, yaratıcılığa ve uyum sağlamaya (adaption) dönüktür. Esneklik ve tolerans gerekli nitelikler olup, başarı etkinlik için yeni pazarlar bulma, yeni alanlara doğru genişleme büyük önem taşımaktadır (Eren, 2006:149).

2.3.5. Byars Modeli

Örgüt kültürü konusunda yapılan sınıflamalardan biri de Byars tarafından geliştirilen örgütsel kültür ölçeği tekniğidir. Bu ölçek iki boyutludur. Boyutlardan biri katılımcılık niteliğinin belirlenmesine, ikincisi ise çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliğine ilişkindir. Aşağıda şekil 2.3'te katılımcılığı insanlar, çevreye karşı gösterilen faaliyetleri de kısaca faaliyetler olarak gösteriyoruz. Faaliyetler işletmenin karar verme, düzenleme yapma ile planların yürütülmesi ve fikirlerin yaratılmasında kullanılan süreçlerdir. Bu boyutta, işletmeler “tepkisel (dış çevreye cevap veren)” ve “etkisel (dış çevreyi etkileyen, onu yönlendiren ve şekillendiren)” olarak sınıflandırılmıştır. Tepkisel işletmeler pasiftir, ancak çevreden gelen tehlikeler karşısında tepki gösterirler. Aksine, etkisel işletmeler ise iş görenler, müşteriler, tedarikçiler ve diğer çevresel unsurlar aktif biçimde ilgilenir ve ilişki kurarlar. Bu boyutta ilişki ve etkilemenin derecesi gösterilmektedir. Katılımcı kültürler iletişimde güçlü, hem iş görenlerin hem de müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeterliliktedir. Bunlara katılımcı kültür adını veriyoruz. Halbuki iş görenlerle müşteriler arasında iletişim ve ilişki boyutunun yüksek ölçüde bulunmadığı kültürler de ise katılımcılık yoktur. Buna göre aşağıdaki şekil 2.3'de ortaya çıkan kültür biçimlerini şu şekilde açıklayabiliriz (Eren, 2006:150).

İNSANLAR	Katılımcı olmayan	Sistematik	Müteşebbis
	Katılımcı	Etkileşen	Bütünleşik
		Tepkisel	Etkisel
		FAALİYETLER	

Kaynak: Eren, 2006:150

Şekil 2.3 Örgütsel Kültür Ölçeği

a)Etkileşen Kültür: Bu kültürler işgörenlerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. En önemli şey, ortaya çıkan ihtiyaçlara en iyi hizmeti vermektir. Etkileşen kültür çevreyi etkilemekten çok rekabet ve yeni teknolojileri

ortaya çıkardığı çevresel istek ve ihtiyaçları en iyi biçimde karşılama amacıdır (Eren, 2006:151).

b)Bütünleşik Kültür: Bu kültür de işgören ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir. Bunu yeni ürünler veya hizmetler meydana getirerek, yenilikçi davranışlar sergileyerek kısaca çevreyi etkileyerek gerçekleştirir. Rakipleri hızlandırır, çünkü rekabet avantajı elde etmek için tüm beşeri yaratıcı güçleri harekete geçirir (Eren, 2006:151).

c)Müteşebbis Kültür: Yeni ürünlerin ve hizmetin getirilmesinde oldukça yenilikçidir. Ancak bu kültürlerde genellikle karar verme de katılımcılığın olmamasından dolayı çalışanlara yönelim de yetersizdir. Bireycilik yönü ağır basmaktadır (Eren, 2006:151).

d)Sistemik Kültür: Bu kültürler prosedürlerin, politikaların uygulanması ve faaliyetlerin yürütülmesindeki sistemler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu kültürlerde karar verme, dış çevre etkileşimlerine göre yönlendirir. Görevler kalıplaşmıştır. Bu nedenle katılımcı yoktur. Çevresel ihtiyaçların karşılanmasına rutin faaliyetlerle devam edilir (Eren, 2006:151).

2.3.6. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy, çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturarak izah etmektedirler. Bu değişik kültürlerin ortaya çıkışında rol oynayan değişkenlerden biri, işletmelerin stratejik kararlarına ilişkin olarak çevresel belirsizlik derecesi, bir diğeri ise, kararın başarısı konusunda işletmenin çevreden aldığı geri beslemenin hızı ile ilgilidir. Düşünürlerin konu ile ilgili çizimleri aşağıda şekil 2.4'te açıklanmaktadır (Eren, 2006:152)

Çevreden geri besleme

	Hızlı	Yavaş
Yüksek risk kararları	sert erkek, maço kültür yapı, kozmetik, film, reklam sektörleri	şirketin üzerine iddiaya gir kültürü havacılık, uzay, araştırma, geliştirme, yenilik projeleri sermaye yoğun projeler
Düşük risk kararları	çok çalış/ sert oyna kültürü Moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler	Süreç kültürü Hükümet, kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetler

Kaynak: Eren, 2006:152

Şekil 2.4 Çevre- Stratejik Kararlar ve dört değişik tip kültür

Şekil 2.4'de görüleceği üzere burada dört tip kültür ortaya çıkmaktadır. Bunlar; 1) sert erkek, maço kültürü, 2) çok çalış/ sert oyna kültürü, 3) şirketin üzerine iddiaya gir kültürü, 4) süreç kültürü.

a) Sert erkek, Maço kültürü

Bu kültür tipi, yüksek risk alan ve çabuk geri besleme yapan, çalışanların aldığı kararların doğruluğu konusunda çok fazla muhakeme zamanı bulamadığı yapılarda görülmektedir (Uzunçarşılı Soydaş, 2001:30).

Bu kültürlerde başarısızlığın maliyeti oldukça yüksektir. Hata yapanlar genellikle bunu yaşamları ile ödemektedirler. Bu yüzden, örgütsel efsaneler kahramanların etrafında şekillenmektedir. Çünkü kahramanlar hata yapmayanlardır. Ritüeller önem arz etmekte ve çoğunlukla bir batıl inanç şeklinde gelişebilmektedir (Terzi, 2000:82).

Bu kültürde temel değerler hız ve duygusal dayanıklılıktır. Yüksek yoğunluklu, bireysel, ya hep ya hiç kültürü bu tür örgütleri betimleyebilir. Özellikle yeni kurulan örgütler için uygundur. Oldukça kısa vadelidir. Hatalardan öğrenme potansiyeli düşüktür. Örgüt üyeleri arasında işbirliği oldukça zayıftır. Sürekli baskı çalışanların tükenmişlik düzeyine çabuk bir şekilde erişmelerini sağlamaktadır. Örgüt bünyesinde faaliyet gösterenler rekabetçi ve zor insanlardır. Genelde kendileri için çalışmayı yeğlerler. Yönetim danışmanlık şirketleri, reklam ajansları, televizyon, film ve yayınevleri, spor takımları bu tip örgüt kültürünü bulabileceğiniz örgüt türleridir (Koparal, 2013:16).

b) Çok çalış/ Sert oyna kültürü

Bu kültür tipinin temel özelliği, hızlı geri besleme ve düşük riskli kararlardır. Ana değeri, müşteriler ve onların istekleridir. Sloganı ise “ihtiyaç bul ve doldur” dur (Uzunçarşılı Soydaş, 2001:30).

Bu kültürde çalışanlar müşterilere değer verir, onların ihtiyaçları ve sorunlarının çözülmesi için çaba harcarlar. Eylem ve ekip çalışması oldukça yoğundur. Başarı performans sonuçları ile ölçülür. Dost canlısı ve çalışmaktan zevk aldıkları bir ortamın yaratılması önemlidir. Riskin az olduğu ve geribildirim hızı hızlı olduğu örgütler için uygundur. Genelde üretim işletmelerinde karşılaşılır. Dışa dönük insanlar için daha uygundur. Niceliğe verilen önem bazı durumlarda kaliteden ödün verilmesine sebep olabilir. Değişime her zaman kolaylıkla uyum sağlayamaz, kısa vadeli çözümler için uygun bir yapıdır (Koparal, 2013:16).

Bu kültür biçiminde alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen çevreden alınan kararların yanlış veya doğru oldukları, başarılı veya başarısız oldukları konusundaki geri beslemeleri hızlıdır. Bu kültürde endüstride alınan kararların risk derecesi düşük olduğundan, yaşayabilme ve gelişebilmenin sırrı çok çalışmaya ve gayret göstermeye bağlıdır. Maço kültürünün tam tersi, ekip halinde karıncalar ya da arılar gibi organize çalışan, böylece yüksek satış hacmini elinde tutan satıcılar bu kültürün kahramanlarını oluşturur (Eren, 2006: 153-154).

c) Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü

Endüstri sektörleri itibariyle çevresel başarı riski yüksek ancak başarı için çevreden gelecek geri beslemenin yavaş olduğu işletmeler için söz konusu olan kültür çeşididir. Bu sektörde kahraman olmanın sırrı, teknik rekabetteki üstünlüğe ve başarıya bağlıdır. Yalnız bu kahramanlar yaptıklarının sonucunu görebilmek için sabır, tahammül ve olgunluk göstermeli, aceleci olmamalıdır. Bu kültürde verilen kararların uygulama süreci uzun bir zaman alır ve başarı elde etmek risklidir ve rastlantıya bağlıdır. Ayrıca başarıya bağlı en önemli hususlardan biri de firmaların teknik alt yapılarının güçlü olması gerektiğidir (Eren, 2006: 154).

Detaylara oldukça yoğun bir şekilde önem verilmektedir. Uzun dönem odaklıdır. Sürekli yoğun bir baskı vardır, çünkü yapılan işlerdeki hatalar oldukça maliyetlidir. Bilgi paylaşmakta ve çalışanlar arası karşılıklı bağımlılıklar önemsenmektedir. Yüksek risk ve yavaş geri bildirim ortamlarına uygundur. Yüksek kaliteli ve çığır açan üretimler yapılmaktadır. Kısa dönemli dalgalanmalar açısından oldukça kırılgandır. Sorunlarla baş etme konusunda güven ve dayanıklılık sahibidir. Petrol şirketleri, nükleer silah üreticileri, maden işletmeleri, yatırım bankaları bu tür kültüre uygun örgütler olarak belirtilmektedir (Koparal, 2013:16).

d) Süreç kültürü

Çevresel belirsizlik riski düşük olan kararlar için çevreden elde edilen geri beslemenin yavaş olduğu işletme ve kurumların kültürüdür. Bu kültürde işletme personeli oldukça fazla çalışmakta, hata yapmamaya gayret göstermektedir. Bu kültürde unvan ve maaş dışı gelirler oldukça önemlidir. Çalışma sonuçlarını ölçmek ve değerlendirmek oldukça zordur. Çalışanlar kararların nasıl alındığı ve nasıl icra edildiği konularına ve bu konularda çıkarılan yönetmelik ve yönergelere yoğunlaşmıştır. Bu kültürde en önemli değer, yapılacak işte yönetimin inandığı süreçleri takip etmektedir (Eren, 2006: 155).

Oldukça bürokratik, önlem alıcı ve sürecin doğru gitmesi konusunda çaba gösteren bir yapıdır. Mevki odaklı, biçimsel, hiyerarşinin oldukça görünür olduğu bir kültürdür. Düşük riskli ve yavaş geribildirimli ortamlar için uygundur. İşin rutin bir şekilde örgütlenmesi esastır. Örgüt çalışanları düzenli, detaylara önem veren ve kitaba uygun olarak iş yapan bireylerdir. Esnek olmayan ve genellikle zor değişen bir kültürdür. Sigorta şirketleri, kamu kurumları, yüksek düzeyde denetlenen iş kollarında bu tür örgüt kültürüne sahip örgütler görülebilir (Koparal, 2013:16).

2.3.7. Miles ve Snow Modeli

Miles ve Snow örgüt kültürlerini örgütlerin sahip oldukları gelenek ve alışkanlıklarına göre dörde ayırarak sınıflandırmışlardır; koruyucu kültür, geliştirici kültür, analizci kültür ve tepki verici kültürdür.

1. Koruyucu kültür tipi:

Koruyucu kültürün hakim olduğu örgütler muhafazakar inanç ve değerlere sahiptirler. Bu nedenle bu kültüre sahip işletmeler riski düşük ve güvenli pazarlarda faaliyette bulunmayı tercih ederler. Geniş veya büyük pazarlar ve çok sayıda müşteri yerine, mevcut faaliyetlerin etkinliğini iyileştirme ve geliştirmeye daha çok önem verirler İşletmelerin gayretleri istikrara yöneliktir. Mevcut faaliyet alanında kendilerini doğrudan etkilemeyen değişiklikleri önemsemezler. Bu yaklaşımla verimlilik ön plana çıkmaktadır. Performans ölçümü için, şirket içi standartlar geliştirilir (Tanova ve Karadal, 2004:125).

2. Geliştirici kültür tipi:

Geliştirici kültürün en temel özelliği yenilikçiliktir. Bu kültüre sahip örgütler ve onların yöneticileri yeni ürünler geliştirmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedirler, risk almaktan kaçınmazlar. Dışa dönüktürler ve beklenmedik durumlar için daima hazırlıklıdır. Yeni pazar ve yeni ürün arayışları, deneme ve değişimi alışılmış hale getirir. Bu değişimde iç ve dış çevre pek istikrarlı değildir. Verimlilik, koruyucu örgütlere oranla daha az öncelik taşır (Tanova ve Karadal, 2004:125).

3. Analizci kültür tipi:

Analizci kültürün temelinde denge ve değişim kavramları yer almaktadır. Denge ile biçimsel yapılar oluşturulur ve mevcut faaliyetlerin etkinliği araştırılır. Değişimle ise, rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek onların davranışları gözlemlenerek temkinli stratejiler geliştirilir. Analizci işletmeler, ürün ve pazar konusunda ilk olmasa da kısa sürede fırsatları yakalarlar. Hem dış hem de iç çevrelerini iyice tanıyan bu işletmeler hem verimli hem de yenilikçi olmayı başarmaya gayret ederler (Demir, 2005: 70).

Risk alma rakiplerin ve endüstrinin değişimine uygun olarak yapılmaktadır. Bu strateji türü, durgun büyüme ya da endüstri ve rakip büyüdükçe kendini ona ayarlama niteliğindedir. Yöneticiler maceraperest değil kontrollü ve temkinli büyüme ve değişiklik taraftarıdır (Eren, 2006:157).

Tablo 2.2. Miles ve Snow'a göre Kültür Tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler

Kültür Tipi	Özellikleri	Strateji Oluşumu ve Niteliği	Yönetici veya Lider Tipi
Koruyucu	Muhafazakar inançlar ve düşük strateji, güvenli ve dar bir pazara yoğunlaşma, mevcut faaliyetin etkinliğini iyileştirmeye önem verme	Geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verme	Güveni ve istikrarı ön planda tutan riski sevmeyen
Geliştirici	Yenilikçilik, yeni fırsatlar arama, yeni alanlara girme, yüksek risk, strateji geliştirme ve rakipleri zorlama	Girişimci gelişme ve büyüme	Reformcu, değişimci, atılımci, risk alıcı
Analizci	Kararlı ve dengeli olma yanında değişimi de birlikte yürütme 1)Dengelik: Biçimsel yapılar ve içsel etkinlik araştırması 2)Değişim: Rakiplerin faaliyetlerini kontrol edip fikir geliştirme	Endüstri ve rakiple beraber büyüme faaliyeti ayarlama	Temkinli, rakibi izleyici ve risk alıcı
Tepki Verici	Rakiplerin değişim baskılarına etkili tepki gösterme yeteneksizliği. Krizleri önlemek için yapılan ayarlama ve düzeltme stratejileri	Krizi atlatma, faaliyeti uyarılama ve tasarruf	Zorunlu hallerde risk alıcı

Kaynak : Eren, 2006 :157

4. **Tepki verici kültür tipi:** Bu tip örgütlerde değişim baskıları rakiplerden ve çevreden gelmekte, ancak buna yöneticiler etkili biçimde cevap verebilme yeteneğinden yoksun bulunmaktadır. Yöneticiler, bıçak kemiğe dayanınca, ortaya yeni bir kriz çıktığında, firmaya hissedarlardan, müşterilerden, satıcılardan veya diğer yakın çevre elemanlarından gelen uyarı ve baskılar nedeniyle, ürün ve pazarlarda, diğer işletme fonksiyonlarında ayarlamalar yapmaktadırlar. Bu tür stratejiler, iflas etmemek ve yaşamak için yapılan ayarlamalar ya da uyarlamalar niteliğindedir. Çoğu kez tasarruf stratejileri krizden kurtulmak ve yaşayabilmek için bu tür kültürler içinde oluşmaktadır (Eren, 2006:158).

2.3.8. Ouchi Modeli

Z teorisinin geliştireni olan Ouchi, örgüt kültürünü üç ayrı grup üzerinde çalışarak analiz etmiştir. Bunlardan birinci grup tipik Amerikan şirketleri iken, ikinci tip ise klasik Japon şirketi idi. Ouchi'nin üçüncü grubu ise 'Z' tipi Amerikan şirketleridir (Özkalp ve Kirel, 2001:188).

Ouchi, analizlerinde yedi temel nokta üzerinde durarak bu üç şirket grubunu bu unsurlara göre karşılaştırmıştır. Ouchi'ye göre tipik Japon şirketlerinin ve Amerikan Z tipi şirketlerinin kültürel yapısı, tipik Amerikan şirketlerinden büyük farklılık göstermektedir. Bu nedenle Japon ve Amerikan Z tipi şirketler, tipik Amerikan şirketlerinden çok daha başarılıdır. Ouchi analizlerindeki yedi temel unsur şöyledir (Özkalp, 2004:107).

Ouchi'nin üzerinde durduğu bu yedi noktaya göz atılırsa. Bunlar (Özkalp ve Kirel, 2001: 191):

İşgörenlere Bağlılık: Ouchi'ye göre Japon işletmeleri ve 'Z' tipi işletmeler uzun süreli hatta ömür boyu istihdam peşindedirler ve kültürel değerleri de bunun paralelinde geliştirirler. Tipik Amerikan işletmelerinde ise tercih bunun tersi yönünde yani kısa zamanlı istihdam tercih edilmektedir. 'Z' tipi şirketlerde insanlar ancak başarısız olduklarında veya kötü bir performans sergilediklerinde işten uzaklaştırılmaktadır. Tipik Amerikan şirketinde, şirketin en ufak bir zararı isten çıkarılma nedenidir.

Değerlendirme: 'Z' tipi işletmelerde ve Japon işletmelerinde işgörenler ve yöneticiler devamlı ve uzun bir değerlendirme altında tutulurken, tipik Amerikan işletmelerinde ise değerlendirme kısa sürelidir. Uzun değerlendirme sonucunda doğal olarak terfiler de zaman alacaktır.

Kariyer Gelişimi: Ouchi'nin değerlendirmelerine göre kariyer gelişimi klasik Japon işletmeleri ve Amerikan 'Z' tipi işletmeler için en önemli değer taşıyan unsurdur. Burada, çalışanlar çeşitli görevlerde farklı fonksiyonlar icra ederek gelişirler. Tipik Amerikan işletmelerinde ise gelişim daha sınırlı bir anlam taşımaktadır. Dolayısıyla bu tip işletmelerde ihtisaslaşma önem taşımaktadır.

Kontrol ve Denetim: Tüm organizasyonlarda belirli bir seviyede kontrol söz konusudur. 'Z' tipi Amerikan işletmelerinde ve tipik Japon işletmelerinde örgütsel kontrole büyük önem verilmektedir. Bu kontrol resmi olmayan kanallarla ve gizli olarak yürütülür. Burada en güçlü mekanizma şirketin kültürüdür. Tipik Amerikan şirketlerinde kontrolün açık ve resmi yollardan yapılması tercih edilmektedir. Yani yazılı kuralların insanları sorunlardan uzak tutacağına inanılmaktadır.

Karar Verme: Tipik Japon ve 'Z' tipi Amerikan şirketlerinde karar verme fikir birliğine ve katılım esasına dayanır. Bunun aksine Amerikan işletmelerinde karar verme yok denecek kadar azdır. Karar sorumluluğu ise bir tek kişiye bırakılır.

Sorumluluk: Ouchi, Japonların temel bir kültürel normunun ortak sorumluluk olduğunu belirtmektedir. Grubun sorumluluğu önem taşımaktadır. Ancak 'Z' tipi Amerikan şirketlerinde ve Tipik Amerikan işletmelerinde bireylerin sorumluluk alması beklenir. Bunun yanında, grup kararlarında özellikle yöneticilerin katılımı, onların gruplarla kurmuş oldukları ilişkiler önemlidir.

Çalışanlara İlgisi: Çalışanlara ilgi 'Z' tipi Amerikan şirketlerinde ve tipik Japon şirketlerinde çok önemlidir ve bu ilgi sadece işleriyle sınırlı değildir. İnsanların ev yaşantıları dahi bu ilginin kapsamındadır. Tipik Amerikan şirketlerinde ise çalışanlara ilgi dar kapsamlı ve sadece iş hayatıyla sınırlıdır.

Tablo: 2.3. Japon ve Amerikan Toplularının Temel Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması

TOPLUMUN DEĞER YARGILARI	
JAPON	ABD
MÜŞTEREKLIK	BİREYSELLİK
NİTELİK VE YETENEKLER TOPLUMDAN KAYNAKLANIR	NİTELİK VE YETENEKLER BİREYDEN KAYNAKLANIR
BİREYSEL MAKSİMİZASYON HER ZAMAN İYİ DEĞİLDİR	BİREYSEL MAKSİMİZASYON İYİDİR
YAŞLIYA HÜRMET	GENCE HÜRMET
HOMOJENLİK	HETEROJENLİK
KAPALI DEĞERLEME	YASAL VE KURALCI TOPLUM
"BİZ" KÜLTÜRÜ	"BEN" KÜLTÜRÜ

Kaynak: Eren, 2006:159

Tablo 2.4. Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Kültürleri İle Karşılaştırılması

Tip -A- AMERİKAN TARZI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ	Tip -Z-	Tip -J-
<ul style="list-style-type: none"> -Kısa dönem istihdam -Bireysel karar verme -Bireysel sorumluluk -Hızlı değerlendirme ve terfi -Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol -Uzmanlaştırılmış mesleki kariyer ve terfi -Birey ile aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır 	<ul style="list-style-type: none"> -Uzun dönem istihdam -Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar -Bireysel sorumluluk -Yavaş değerlendirme ve terfi -Kapalı ve biçimselleştirilmemiş kontrol ile açık ve biçimselleştirilmiş kontrolü birlikte uygulama -Orta ölçüde uzmanlaştırılmış mesleki terfi -Çalışanları tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma 	<ul style="list-style-type: none"> -Hayat boyu istihdam -Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar -Müşterek sorumluluk -Yavaş değerlendirme ve terfi -Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol -Uzmanlaştırılmamış mesleki terfi -Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma

Kaynak: Eren, 2006:160

(Z) tipi kültürün klasik Amerikan yaklaşımını Japon yaklaşımı ile karşılaştıran özet tablo yukarıda şekil 2.3 ve 2.4'de görülmektedir. Bu tablo Japon ve ABD toplamlarına hakim değer yargılarının karmasından oluşturulmuştur (Eren, 2006:161).

2.3.9. Peters ve Waterman Modeli

Peters ve Waterman 'Mükemmeli Arayış' adlı eserlerinde birçok şirketi inceleyerek, bu şirketlere başarı getiren sekiz özellik saptamışlardır. Araştırmaları sonucunda başarılı işletmelerin güçlü kültürlere sahip oldukları sonucuna varmışlardır. Kusursuz, yenilikçi şirketleri diğerlerinden ayıran en belirgin nitelikleri de şu şekilde sıralamışlardır (Alamur, 2005: 50):

Eylemden Yana Olmak: İşin üstesinden gelebilmek için eylemden yana olmak, uygulama ve kararları eyleme dönüştürmek önemlidir. Bu şirketlerde yöneticiler, karar verirken çok çabuk davranmak zorundadırlar. Kararları geciktirmek bazen karar vermemek kadar zararlı sonuçlar doğurabilmektedir.

Müşteriye Yakın Olmak: Müşteriye yakın olan ve onlara değer veren şirketler, bu değerlerden yoksun olanlara kıyasla daha büyük bir başarıya sahiptirler. Çünkü müşteriler üretilen malın kalitesi ve yeni ürünlerin neler olacağına dair fikirler verebilecek kaynaklardandır. İşletmelerin hayatta

kalmaları ürettikleri mal ya da hizmete bağlı olduğundan ve bu mal ya da hizmeti kullananlar müşterileri olduğundan, müşteri tatmini çok önemlidir.

Girişimciliği Desteklemek: Yenilikçi şirketler, örgüt çapında birçok lider ve yaratıcı kişi yetiştirirler. Çalışanlara yaratıcı güçlerini ortaya koyabilecekleri bir ortam sağlamak işletmenin kazançları açısından önemlidir. Peters ve Waterman'a göre büyük işletmelerin olumlu yönlerinden birisi de, yaratıcılığa verdikleri destektir.

İnsanlar Aracılıyla Verimlilik: Bir işletme için en önemli kaynaklardan birisi hatta en önemlisi insandır. Bundan dolayı büyük şirketlerde insanlar kalite ve verimliliğin kaynağı olarak görülmektedir.

Yalın Biçim ve Az Kurmay: Başarılı şirketler çok yöneticiye sahip olanlar değil yeterli sayıda ve kaliteli yöneticiye sahip olanlardır. Önemli olan kişi sayısı değil kalitesidir.

En İyi Bilinen İşe Sarılmak: Şirketlerin, kendi iş alanları dışındaki konularla ilgilenmesi bazen onlara yarardan çok zarar getirebilir. Bundan dolayı işletmeler başarılı oldukları yani en iyi yaptıkları işlerden sapmamalıdır.

İşin İçinde Olmak ve Değerlere Yönelmek: Mükemmel işletmelerin bir özellikleri de işin içinde olmaları ve değerlere yönelmeleridir. Burada yöneticiler ulaşılmaz değildirlir ve firma değerleri yöneticiler tarafından hayata geçirilir.

Gevşek ve Sıkı Özelliklerin Bir Arada Bulunması: Örgüt içinde çalışanların birbirlerini anlamaları ve şirketin değerlerine inanması örgütün sıkı bir şekilde organize olduğuna bir işarettir. Şirketin gevşek bir şekilde organize olması ise çalışanların az sayıda yönetici tarafından yönetilmesi, az sayıda kural ve yönetmeliklerin olmasıdır. Bu tip işletmelerde çalışanlar kurallarla boğulmamakta ancak gerektiği kadar kural ise devamlı mevcuttur (Türk, 2003: 56).

Kısaca, mükemmel şirketlerin ortak değer ve özellikleri:

1. Sorun ve analizler içinde boğulmak yerine hareketi tercih etme
2. Tüketicilerle sürekli yakın ilişki içinde bulunma
3. Alt kademelere faaliyet serbestisi vererek girişimciliği cesaretlendirme

4. İnsana değer vererek verimliliği yükseltme
 5. Basit örgüt biçimi ve az sayıda kurmay personelle çalışma
 6. Ana işletme değerlerine önem verme
 7. Uzmanlığa sahip olunan iş kollarında çalışmaya önem verme
 8. Aynı zamanda gevşek ve sıkı kontrol sistemlerini birlikte kullanma
- (Eren, 2006:165).

2.3.10. Sethia ve Glinow Modeli

Örgüt içindeki ödül sistemi ve performans arasındaki ilişkiden yola çıkan Sethia ve Von Glinow (1988), insana ve performansa verilen önemi iki boyut olarak ele almış ve sonucunda dört farklı kültür tipi içeren bir model sunmuşlardır.

İnsana verilen önem boyutu, örgütün üyelerine olan bağlılığı ve onlara gösterdiği saygıyı ifade etmekteyken; performansa verilen önem boyutu ise örgütün, üyelerin iş ve görevlerini yerine getirmesine yönelik beklentileri ifade etmektedir ve Şekil 2.5.'de görülebilir (Kabakçı,2007:61).

İnsana verilen önem	Yüksek	Koruyucu Kültür	Bütünleştirici Kültür
	Düşük	Umursamaz Kültür	Makine Kültürü
		Düşük	Yüksek
Performansa verilen önem			

Kaynak: Kabakçı,2007:61

Şekil 2.5 Sethia ve Glinow'un Örgüt Kültürü Sınıflandırması

2.3.10.1. Koruyucu Kültür

Bu kültürlerde, performansa değil bireylere öncelik verilir. Bu yüzden lidere ve örgüte bağlılık üst düzeydedir. İşbirliği, takım çalışması, uyum ve liderin sözünü dinleme ön plandadır ve çoğunlukla örgüt içindeki davranışları bunlar belirler (Kabakçı, 2007:61)

Çalışanların mutluluk ve refahına aşırı önem verir, iş ve performans standartları düşüktür. Örgüt veya kurum çıkarlarından ziyade çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini gidermeye yönelik yöneticiler verimliliğe ve kurumsal amaçların gerçekleştirilmesine büyük zararlar verebilirler, uzun vadede örgütün varlığı bile tehlikeye düşebilir (Şimşek, 2010:114)

İş güvenliğine önem verilmektedir. Eğitim ve geliştirme programları uygulanmaktadır. Sabretme ve dürüstlük önemli değerlerdir. Yöneticilerin babacan tavırları yaygındır (Yılmaz, 2006:85).

2.3.10.2. Umursamaz Kültür

Örgüt hem bireylere hem de onların performanslarına karşı ilgisizdir. Beceriksiz veya örgüte yabancılaşmış bir liderlik söz konusudur ve bu yüzden örgüt genelinde bir moralsizlik ve sinmişlik gözlenir (Kabakçı, 2007:62).

Bu tür kültürlerde ne örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi önemsenir ne de işgörenlerin ihtiyaç ve beklentilerinin yerine getirilmesi önemsenir. Bu kültürün ne örgüte ne de insanlara bir yararı vardır. Tamamen çürümüş ve yozlaşmış bir kültürdür. Böylesi bir kültürün hakim olduğu bir örgütün uzun yaşaması mümkün değildir (Şimşek, 2010:114-115).

Ödüller düşük, statü farklılaşması fazladır. Çalışanların performansları önemsenmemektedir. İş güvenliği ve yükselme fırsatları düşüktür. Çalışanlarda moral bozukluğu ve karamsarlığa sıkça rastlanmaktadır (Yılmaz, 2006:85).

2.3.10.3. Bütünleştirici Kültür

Bu kültürlerde hem performansa hem de bireylere eşit ölçüde önem verilir ve bu iki unsur birbirini pekiştirir. Örgüt bireylerin kendisi için önemli olduğunun farkındadır, onlara belirli bir serbestlik tanıırken sorumluluk

vermekten de kaçınmaz. Makine kültürün aksine bireysel değil örgütsel performansa önem verilir (Kabakçı, 2007:62).

Ne örgüt ve amaçlarından ne de çalışanların refah ve mutluluğundan ödün vermeyi hedefler (Şimşek, 2010:115).

Hem yüksek performans hem de çalışanlara ilgi yüksektir. Çalışanların işletmeleri için değerli olduğu benimsenmektedir. Çalışanların, örgütün performansı için önemli katkı sağlayacağına inanıldığından bu katkı kendilerinden beklenmektedir. Çalışanlara özgürlük, tanınma, sorumluluk, iş güvenliği ve iyi bir eğitim-geliştirme programı sağlanmaktadır. Bu kültüre sahip işletmeler bilgili ve yetenekli bireyler çalıştırdıklarından maddi ödülleri yüksektir (Yılmaz, 2006:85).

2.3.10.4. Makine Kültürü

Bu kültürün var olduğu örgütler başarı odaklıdır. Rekabet, görev, performans ve fırsatları değerlendirme gibi konular çok önemli olup bireylerin örgüt içi ilişkilerini ve örgütteki geleceklerini bireysel performansları ve başarıları belirler (Kabakçı, 2007:62).

Makine kültürü, koruma kültürünün tersidir. Makine kültüründe örgüt amaçlarının ne pahasına olursa olsun gerçekleştirilmesi temel ilkedir. Bu tür bir kültürde insanlar yani çalışanlar örgütü amaçlarına ulaştıran dişlilerdir, yetmedikleri yerde atılıp yerine yenileri konabilir. Verimlilik ve yüksek performans temel amaçlardır. Ödüller doğrudan bireysel performansa göre ayarlanmıştır. Çalışanlar arasında rekabet, risk alma, yenilik ve agresiflik özendirilir. Başarısızlığa yönelik ciddi yaptırımları vardır (Şimşek, 2010:115).

Performans ve başarıya çok fazla önem verirken çalışanlara az ilgi gösterilmektedir. Yüksek performans için çalışanlar, feda edilebilmektedir. Ödüller yüksektir. Özellikle mesleki ödüller çok iyidir. Risk alma ve yenilikten yana olmaya önem verilirken düşük performans veya başarısızlık cezalandırılmaktadır. Başarı ve performans kültürün temel değerleridir (Yılmaz, 2006:85).

2.3.11. Hofstede Ulusal Kültürün Beş Boyutu

Hofstede, çalışanlar arasında bulunan farklılıkları örgüt kültüründeki farklılıklara ve uygulamalara değil ulusal kültüre atfetmiştir. Hofstede'nin yapmış olduğu çalışmaya göre kültürel değerlerin beş boyutu bulunmaktadır (Can, 2006:415).

a) Bireysellik- Toplumsallık: Bireysellik, insanların bir grubun üyeleri olmaktan çok bireyler olarak hareket ettikleri ve bireysel hakların her şeyin üzerinde olduğuna inanır (Robbins ve Judge, 2012:153).

Bireysellik boyutu yüksek olan ülkelerde insanlar öncelikle kendilerini ve ailelerini düşünürler. Onlar için diğer insanlar ikinci plandadır. Bu tarz toplumlarda birey ve onun sahip olduğu değerlere önem verilir. Örgütsel sistemler bireysel tercih ve seçimleri teşvik edici yapıdadır (Can, 2006:415).

Toplumsallık, insanların bir parçası oldukları gruplardaki diğerlerinin onları gözetmeleri ve korumalarını bekledikleri sıkı bir sosyal çevreyi ön plana çıkarır (Robbins ve Judge, 2012:153).

Toplumsallık boyutu yüksek olan ülkelerde ise bireyler gruba bağlıdırlar, grubun iyiliği için çaba sarf ederler ve kendi gereksinim ve isteklerini ikinci plana atarlar (Can, 2006:416).

b) Güç mesafesi: Hofstede'e göre güç mesafesi, kurumlar ya da örgütlerde, güçleri diğerlerine göre daha az olan bireylerin, gücün dağılımını eşitsiz bulmalarının derecesidir. Güç mesafesi, toplumların daha az güçlü olan bireylerinin değer sistemleri göz önünde bulundurularak açıklanan bir kültürel boyuttur. Gücün dağılımı daha güçlü olan bireylerin davranışlarıyla açıklanır. Güç mesafesi yüksek bir toplumda, üstler astlarına değer verirler, ancak aralarındaki mesafeyi de her zaman korumak isterler (Can, 2006:416).

Güç mesafesinde yüksek değerlendirme puanlarının yukarıya doğru hareketliliği, desteklenmeyen sınıf ve kast sistemlerinde olduğu gibi, büyük güç ve servet eşitsizliklerinin olduğu ve buna müsamaha edildiği anlamına gelir. Düşük güç mesafesi ise eşitliğe ve fırsatlara önem veren toplumları gösterir (Robbins ve Judge, 2012:153).

c) Belirsizlikten Kaçınma: Bir ülkedeki insanların yapılandırılmış durumları yapılandırılmamış durumlara tercih etme derecesi onların belirsizlikten kaçınmalarıdır (Robbins ve Judge, 2012:153).

Belirsizlikten kaçınma, tercih edilen planlama miktarıyla ilgili olan bir kültürel boyuttur. Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olan toplumlar için, belirsizlik yaşamın kaçınılmaz gerçeğidir (Can, 2006:416). Muğlaklığı daha çok kabullenebilirler, daha az kuralcıdırlar, daha fazla risk alırlar ve değişime daha hazırdırlar (Robbins ve Judge, 2012:153).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde insanlar belirsizlik ve muğlaklık durumlarında artan seviyede endişe duymakta ve belirsizliği azaltmak için kanunlar ve kontrol mekanizmaları kullanmaktadırlar (Robbins ve Judge, 2012:153).

d) Erillik – Dişilik: Hofstede'nin erillik yapısı kültürün, erkek ve kadınların eşit olduğu görüşüne ters bir şekilde, başarmak, güç ve kontrol gibi geleneksel eril rolleri onaylama derecesidir. Yüksek erillik derecesi kültürün erkekler ve kadınlar için ayrı rolleri olduğuna ve erkeklerin toplumda baskın olduklarına işaret eder. (Robbins ve Judge, 2012:153). Eril toplumlarda başarı, para, girişkenlik ve rekabet gibi "dayanıklı" olan değerler güçlüdür (Can,2006:417).

Yüksek dişilik derecesi ise kültürün erkek ve kadın roller arasında çok az fark gördüğünü ve kadınlara tüm boyutları ile erkeklerin eşiti gibi davranıldığı anlamına gelir (Robbins ve Judge, 2012:153). Dişil toplumlarda, kişisel ilişkiler, başkalarına ilgi, yaşam ve hizmet kalitesi gibi değerler belirgindir. Hofstede bu değerlere de kadın rolünün bir parçası oldukları için "hassas" değerler adını vermiştir (Can,2006:417).

e) Uzun vadeye karşı kısa vadeye dönüklük: Hofstede'nin tipolojisine göre en son eklenen bu boyut bir toplumun geleneksel değerlere adanmışlığını ölçer. Uzun vadeye dönük bir kültürdeki insanlar geleceğe bakarlar ve tutumlu olmaya, sabıra ve geleneğe değer verir. Kısa vadeye dönüklükte, insanlar burada ve şimdiye değer verirler; değişimi daha

hazır bir şekilde kabul ederler ve taahhütleri değişimin önündeki engeller olarak görürler (Robbins ve Judge, 2012:155).

2.4 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİĞER ÖRGÜTSEL SÜREÇLERLE İLİŞKİSİ

2.4.1 Örgüt İklimi

İklim, ilk önce örgütsel hayatın kalitesinin sürdürülmesini ifade etmek için genel bir kavram olarak algılanmıştır. Renato Taguiri (1968:23), “Belirli kişisel özelliklerin kişiliği oluşturduğu gibi ekoloji, muhit, sosyal sistem ve kültürün bazı özelliklerinin de iklimi oluşturduğunu belirtmektedir.” (Hoy ve Miskel, 2010: 185).

Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin örgütleri ve iş çevreleri hakkında paylaşılmış olan algılarını ifade eder. Kültürün bu görüntüsü örgütsel düzeyde takım ruhu gibidir. Kişiler neyin önemli olduğu ya da işin nasıl gittiği konusunda aynı duyguları taşıdıklarında bu tutumların etkisi tek tek bireysel tutumların toplamından daha büyük olmaktadır. Aynısı örgütler için de söylenebilir. Yapılan bir çok farklı araştırmada psikolojik iklim ile bireyin iş tatmini, ilişki, bağlılık ve motivasyon düzeyi arasında güçlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Robbins ve Judge, 2012:524).

Örgüt iklimi; sosyal bir sistem olarak örgütün formal yapısının, yöneticinin formal ve informal davranış biçimlerinin ve diğer çevresel etmenlerin, örgüt üyelerinin tutumları, inançları, değer yargıları ve güdülerinde gözlemlenen öznel etkileridir (Ertekin, 1978:1).

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, üyelerin davranışlarını etkileyen ve üyeler tarafından algılanan, örgütün tümüne yaygın egemen uygulama ve koşullar dizisidir. Başka bir tanımlamada; örgütü çevreleyen yaygın atmosfer, moral düzeyi, örgüt üyeleri arasındaki iyi niyet ve ait olma duygusunun gücü şeklindedir (Allen, 2003:63).

Halpin, okullardaki örgütsel iklimi bir doğru üzerinde düşünmekte, açık ve kapalı uçlar arasında değişiklik gösteren özellikler bütünü olarak görmektedir. Her okulun kendine özgü bir kişiliği vardır. Örgütsel iklim işte bu kişiliktir. Kişilik birey için ne ise, iklim de örgüt için odur (Çelik, 2002:43).

B.H. Gilmer (1966: 57) örgüt iklimini; bir örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgütlerin içindeki insan davranışlarını etkileyen özellikler olarak tanımlamaktadır. George Litwin ve Robert Stringer (1968:1) iklimi şöyle tanımlamışlardır: “Birlikte yaşayan ve belirli bir yerde çalışan insanların ortak algılarına dayalı olarak belirlenen ve iş çevresinin insan davranışlarını etkileyen bir dizi ölçülebilir niteliğidir.” Yıllar içerisinde örgüt ikliminin temel niteliklerine ilişkin bir fikir birliği oluşmuştur. Marshall Poole (1985) söz konusu nitelikleri şu şekilde özetlemektedir (Hoy ve Miskel, 2010: 185).:

- Örgüt iklimi, geniş birimlerle ilgilidir; bütün bir örgütün ya da temel alt ünitelerin niteliklerini belirler.
- Örgüt iklimi, bir örgütün bir ünitesini değerlendirmek yerine bir bütün olarak onu tasvir eder veya ona karşı duygusal tepkileri gösterir.
- Örgüt iklimi, örgüt ve üyeleri için önemli olan rutin örgütsel uygulamalardan doğar.
- Örgüt iklimi, üyelerin davranışlarını ve tutumlarını etkiler.

2.4.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi

Örgüt felsefesi örgütün hareket alanının sınırlarını belirleyerek uyulması gereken kuralları ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü ile örgüt felsefesi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt kültürü ile uyumluluk göstermeyen ve örgüt üyeleri tarafından benimsenmeyen amaçlar ve bunlara yönelik olarak geliştirilen kurallar uygulamada başarısız olacaktır. Örgüt felsefesinin ortaya koyduğu norm ve değerlerin çalışanlar tarafından paylaşılabilir nitelikte olmasına, büyük önem verilmesi gerekmektedir. Aksi halde, örgüt felsefesi, kültürün bir parçası olmaktan ve kültürün oluşumunu desteklemekten uzak kalacaktır (Ataman Unutkan,2000:54).

Örgüt felsefesi, örgüt kültürünün düşünsel temelini oluşturur. Örgüt kültürünün bir parçası olan değerler, normlar ve inançlar örgüt felsefesiyle belirlenir. Dolayısıyla bir okulda okulun sahip olduğu felsefe, okuldaki örgütsel davranışın temel belirleyicisidir. Örgütsel davranışın informal boyutu, örgüt

felsefesinin etkisi altındadır. Değer, norm ve inançları şekillendiren felsefe, örgüt ortamı içinde iş görenin ideolojik anlayışına yön verir (Yurttakal, 2007: 32-33).

2.4.3. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişimin iki kültürel işlevinden biri, örgüt üyelerinin örgütsel kültür hakkında bilgi sağlaması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgüt kültürünün öğelerinden olan hikâyeler ve mitler iletişim sürecinin işlenmesiyle örgüt üyeleri arasında dolaşım kazanır ve nesilden nesile aktarılma imkanına sahip olurlar (Çelik, 2002:42).

Gudykunst (1997:327) göre örgütsel iletişim, kültürel öğelerin çalışanlara iletilmesinde ve kültürün benimsetilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında kültür ve iletişim örgütsel performansın asıl göstergeleri olarak tanımlanmaktadır.

Kreps'e (1986:145) göre örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan elemanların örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde önemli rol oynar. Örgütsel kültür, yeni örgüt üyelerinin formal ve informal iletişimini sağlar. Formal iletişim, iş tanımları ve işe yönlendirme toplantıları, informal iletişim ise hikâye ve dedikoduları kapsar. Dolayısıyla, örgütsel kültür yeni örgüt üyelerinin örgütsel sosyalizasyonu için son derece önemlidir (Çelik, 2002:42).

Örgüt kültürünün anlamlı kılınması ise ancak iletişim sağlanmasıyla gerçekleşir. Bu nedenle örgüt kültürü ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır, iletişim yoluyla örgüt kültürünün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikâyeler, tarih, gelenekler diğeri bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir (Battal, 2007:97).

Örgütsel iletişim çok sayıda insanın birbirleriyle ve dış çevre ile ilişkilerini düzenleyen bir sistemdir. Örgütsel iletişim örgüt üyelerinin birbirleriyle yaklaşım, bütünleşmelerinde önemlidir. Geçmişten günümüze yaşanan başarı hikâyeleri, grup toplantıları, sloganlar, mesajlar hep iletişim yoluyla verilir. İletişim vasıtasıyla örgüt kültürü temel değerleri, sembolleri, tarihi, inançları, hikâyeleri paylaşılır. Kısacası örgüt kültürünün temel dayanakları hakkında bilgi verilmesi örgütsel iletişimin kültürel yönünü yansıtır (Aladağ,2007:14).

2.4.4 Örgütsel Sosyalleşme

Özkalp'e (2003) göre örgütsel sosyalleşme, kuşkusuz sosyalleşme kavramının örgüte uyarlanmasıdır. Sosyalleşme genelde, bireyin yaşadığı çevrenin değer normlarını öğrenme, edinme süreci olarak tanımlanır. Toplumsallaştırma kavramıyla da anılan sosyalleştirme, toplumun yeni üyelerine o toplumda var olan yerleşmiş, görenek, değer, tutum ve davranışların ne olduğunu, öğretilmesi sürecidir (Sarpkaya, 2013:417).

Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen işgörenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleştirme etkinliklerinin temel amacı, işgöreni örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir. Örgütsel sosyalleşme, hem eski tutum ve değerlerin terk edilerek yenilerinin kazanılmasını hem de örgüt amaçlarının, bu amaçları başarmak için gereken araçların, görevsel sorumlulukların, örgütsel değer ve normların öğrenilmesini içerir (Can, 1999.:274 akt. Çelik, 2002:46).

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için örgütsel ve bireysel tutum ve değerlerin uzlaştırılması sürecine "örgütsel sosyalleşme" adı verilir. Sosyalleştirme sürecinin temel amacı, çalışanı örgütün verimli ve etkin bir üyesi haline getirmektir. Diğer taraftan sosyalleşme, kültürle de yakından ilgilidir. Kültür, hem eğitimin hem de sosyalleşme sürecinin içeriğini oluşturmaktadır. Bu nedenle eğitim ve sosyalleşme süreçleri, kültürleşme süreciyle çakışmaktadır. Sosyalleşme olmadan kültür aktarılamaz. Kültür olmadan da sosyalleşme olmaz. Her grup, geniş anlamda her toplum, kendi kültürünü grup ya da toplum yaşamına yeni katılan üyelere sosyalleşme süreci içinde aktarır (Battal, 2007:98).

Örgütsel sosyalleşme örgüt kültürünün öğrenme ve örgüt kültürüne uyum sağlamadır. Örgütsel sosyalleşme, örgüt kültürünü oluşturan, değerler, normlar, gelenekler ve kuralları öğrenme, bunlara uyum sağlama sürecidir (Çelik, 2002:46).

Örgütler bireysel inanç ve değerlerin, örgütsel değerlerle uyumlu olmasını sağlamak için bireylerin davranışlarını sistemli olarak biçimlendirir. Örgütsel sosyalleşme, örgütün bireysel boyutunun formal boyutuyla kaynaştırılması

sürecidir. Bu süreçte iş görenler, örgütsel değer ve normları kabullenmeye ikna edilir. Değerler, normlar, beklentiler, özendiriciler ve bürokratik yaptırımlar örgütsel sosyalleşme sürecinde kullanılan mekanizmalardır. Örgütsel sosyalleşme aslında örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlamadır (Battal, 2007:98).

2.4.5. Örgüt Kültürü ve Motivasyon

Örgütsel motivasyon, bir iş göreni çalışmaya başlatan ve devamını sağlayan etkiler bütünü olarak da nitelendirilmektedir. İnsanın kendi amaçları yönünde güdülenmesi doğaldır. Ama örgütsel amaçlara güdülenmesi yapaydır (Battal,2007:102).

Özkalp ve Kirel (2001:195-196)'e göre örgüt kültürü çalışanların davranışlarını yönlendiren ve etkileyen bir unsur olup, motivasyonun en önemli parçalarından biridir. Bu bağlamda örgüt kültürünün işlevlerine örgütsel davranış perspektifinden bakmak gerekmektedir, bu işlevler şu şekilde sıralanabilir:

- Her örgütün kültürü onu diğer örgütlerden farklı kılar.
- Çalışanların örgütle bütünleşmelerini sağlar, örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturur.
- Örgütsel bağlılığı artırırken, örgütsel vatandaşlık davranışlarının gerçekleşmesini sağlar.
- Çalışanlarını bir arada tutar, aynı hedef ve amaçlara yöneltir. Birleştirici bir yapısı vardır.
- Çalışanlar için bir kontrol mekanizması olma fonksiyonunu üstlenir.
- Çalışanların tutum ve davranışlarını hem biçimlendirir ham de onlara rehberlik eder.

2.4.6. Örgüt Kültürü ve Liderlik

Örgüt kültüründeki değişimleri açıklayan modellerin de gösterdiği gibi örgüt kültürü ve liderlik arasında olan ilişki, yönetimin diğer fonksiyonlarıyla olan ilişkisinden daha sıkıdır. Modern liderlik teorilerine göre liderlik, lider, izleyenler ve koşulların bir fonksiyonudur. Buna göre lider, koşulları ve izleyenlerin

muhtemel tepkilerini göz önünde bulundurarak örgüt kültürünün sürdürülmesine ya da değiştirilmesine karar vermelidir (Battal, 2007:102).

Örgüt kültürünün oluşturulması, yönetimi ve değiştirilmesi, örgütün üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir. Örgütsel kültür, liderlik sürecine sembolik ya da kültürel liderlik olarak yeni bir boyut katmıştır (Yurttakal, 2007:34)

Örgütsel kültürün bilinmesi, liderlik davranışları göstermesi gereken yöneticilere şu yararları sağlar:

- Örgütsel yaşamın geniş bir çadırı olan örgütsel kültür, çatışma ve gerçekleri görmesini sağlar.
- Yapısal ve örgütsel gerilimden kaynaklanan uygulamaya yönelik çelişkileri tanımasına yardımcı olur.
- Günlük kararları değerlendirmeye ve örgütsel kültürün işgörenlerin rolleri üzerindeki etkisini tanımaya yardım eder.
- Örgütsel eylemlerin ve karar verme yöntemlerinin sembolik boyutlarının anlaşılmasını sağlar.
- Farklı grupların örgütsel verimliliğe ilişkin algılarını değerlendirmeye yardımcı olur (Çelik, 2002:48).

Schein'a (2004:22-23) göre kültür ve liderlik; liderlerin grupları ve örgütleri oluşturacakları sırada önce kültürü yarattıkları, aynı paranın iki yüzü gibidir. Bir kere kültür var olduğunda kimin lider olabileceği ya da olamayacağını gösteren liderlik ölçütleri de tanımlanmış olur. Liderler için son nokta içinde bulunduğu kültürün farkına varamama ve bu kültür tarafından yönetilmektir. Kültürel olarak anlaşılma hepimizin arzu ettiği bir durumdur ama liderlik etmek isteyen liderler için zorunludur.

2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.5.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Yalınkılıç (2012) “Öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki” konulu çalışmasında öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmada; öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü ile ilgili algıları belirlenerek bu algıların; cinsiyet, branş, medeni durum, meslekteki kıdem ve yaş değişkenlerinden hangilerine bağlı olarak anlamlı fark gösterdiği incelenmiştir. Ardından öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışlarına bakılarak yapıyı kurma ve anlayış gösterme alt boyutlarından hangisinin daha etkin algılandığına ve bu algıların cinsiyet, branş, medeni durum, meslekteki kıdem ve yaş değişkenlerine bağlı olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Son olarak da öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin gösterdikleri liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler okullarında güçlü olmayan bir örgüt kültürü algısına sahiptirler. Öğretmenler ilköğretim okul müdürlerinin liderlik davranışlarını yetersiz bulmaktadırlar. Ancak okul müdürlerinin davranışlarını yapıyı kurma alt boyutu yerine daha çok anlayış gösterme alt boyutunda algılamaktadırlar. Öğretmen algılarına göre, ilköğretim okul müdürlerinin liderlik davranışları ile okuldaki örgüt kültürü arasında orta düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Öğretmen algılarına göre, ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışlarının yapıyı kurma alt boyutu ile örgüt kültürü arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu ilişki orta düzeyde, negatif yönde ve anlamlı bir ilişkidir. Öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışlarının anlayış gösterme alt boyutu ile örgüt kültürü arasında negatif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

İra (2011) “Eğitim Fakültelerinde Örgütsel Kültür ve Yönetmel Etkililik” konulu doktora tezinde öğretim elemanlarının algılarına göre, eğitim fakültelerinde örgütsel kültür türlerinin ve yönetmel etkililik alt boyutlarının bulunma düzeylerinin ne olduğu, bunlar arasında önemli ilişkiler olup olmadığı

ve bu düzeylerin öğretim elemanlarının mesleki özelliklerine göre önemli farklılıklar gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın bulguları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Öğretim elemanlarının algılarına göre “güç kültürü”, “başarı kültürü” ve “destek kültürü” türlerinin bulunma düzeyi “kısmen katılıyorum” aralığındadır ve bulunma düzeyi en yüksek olan “güç kültürü” dür. “Güç kültürü” türünün bulunma düzeyine ilişkin olarak erkek öğretim elemanlarının algıları, kadın öğretim elemanlarının algılarına göre daha yüksektir. Öğretim elemanlarının “başarı kültürü” ve “destek kültürü” nün bulunma düzeyine ilişkin algıları, yaşa göre önemli farklılık göstermektedir. Öğretim elemanlarının “destek kültürü” nün bulunma düzeyine ilişkin algılarında akademik unvanlarına göre önemli farklılık bulunmaktadır. Öğretim elemanlarının “destek kültürü” nün bulunma düzeyine ilişkin algıları, fakültedeki hizmet sürelerine göre önemli farklılık göstermektedir. Öğretim elemanlarının “başarı kültürü” ve “destek kültürü” nün bulunma düzeyine ilişkin algıları, kıdemlerine göre önemli farklılık göstermektedir. “Destek kültürü” türünün bulunma düzeyine ilişkin olarak yönetim görevi olan öğretim elemanlarının algıları, yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının algılarına göre daha yüksektir ve önemli farklılık bulunmaktadır. Öğretim elemanlarının çalıştıkları eğitim fakültelerine göre, “başarı kültürü” nün bulunma düzeyine ilişkin algılarında önemli farklılık bulunmaktadır.

Öğretim elemanlarının algılarına göre yönetsel etkililiğin “planlama ve karar verme”, “örgütlenme ve insan kaynakları”, “ekip çalışması”, “iletişim” ve “liderlik alt boyutlarının düzeyi “kısmen katılıyorum” aralığındadır ve düzeyi en yüksek olan “liderlik”tir. Öğretim elemanlarının yaşına göre, “örgütlenme ve insan kaynakları” ile “ekip çalışması” alt boyutlarına ilişkin algılarında önemli düzeyde farklılık bulunmaktadır. Öğretim elemanlarının bölümlerine göre, “liderlik” alt boyutuna ilişkin algılarında önemli farklılık bulunmaktadır. Öğretim elemanlarının “ekip çalışması”na ilişkin algıları, fakültedeki hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir. Öğretim elemanlarının “planlama ve karar verme”, “örgütlenme ve insan kaynakları” ve “liderlik” alt boyutlarına ilişkin algıları, kıdemlerine göre önemli farklılık göstermektedir. “Örgütlenme ve insan kaynakları” ve “iletişim” alt boyutlarına ilişkin olarak, yönetim görevi olan öğretim

elemanlarının algıları, yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının algılarına göre daha yüksektir ve önemli farklılık bulunmaktadır. Öğretim elemanlarının çalıştıkları eğitim fakültelerine göre, “planlama ve karar verme” alt boyutuna ilişkin algılarında önemli düzeyde farklılık bulunmaktadır.

Toprak (2003) “İlköğretim Okullarının Sahip Oldukları Örgütsel Kültür Özelliklerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Belirlenmesi” konulu araştırmasında ilköğretim okullarının sahip oldukları örgütsel kültür (okul kültürü) özelliklerinin öğretmen görüşlerine göre belirlenmesi ve öğretmenlerin okul kültürü öğelerinden değerler, dil ve semboller, tören ve toplantılar ile normlara ilişkin özelliklerin ilköğretim okullarında hangi düzeyde gerçekleştiğine ilişkin görüşlerinin kişisel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin saptanması amaçlamıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, öğretmenler okul kültürü öğelerinden değerler ile tören ve toplantıların özelliklerini belirleyen maddelerin tümünün okullarında "çok" gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Dil ve semboller ile normlara ilişkin özellikleri belirleyen maddelerin büyük bir kısmının okullarında çok gerçekleştiğini bu boyutlara ilişkin bazı maddelerin okullarında orta derecede veya az gerçekleştiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu sonuca dayalı olarak dil ve semboller ile normlara ilişkin özelliklerin daha fazla geliştirilmesi ve okul kültürüne yerleştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin okul kültürü özelliklerinin belirlenmesine ilişkin görüşleri cinsiyete göre erkekler lehine farklı bulunmuştur. Mesleki kıdem ve öğrenim durumu değişkenine göre okul kültürü öğelerinin ilköğretim okullarında gerçekleşme düzeylerine ilişkin görüşlerinde anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Buldukları okuldaki çalışma yıllarına göre dil ve sembellere ilişkin görüşlerinde anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlköğretim okullarının A-B-C kurum tipine ayrılması değişkenine göre öğretmen görüşlerinde anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Pulat (2010), “Denizli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Ve Önemine İlişkin Algıları” konulu bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmanın örneklemini 2009-2010 eğitim öğretim yılında Denizli ili merkezindeki resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan 318 öğretmen

oluşturmaktadır. Öğretmenlere okul kültürünü ve bu kültürün önemine ilişkin algılarını ölçmek amacıyla 37 maddeden oluşan “Örgütsel Kültür Ölçeği” uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Denizli ili merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları “nötr” düzeydedir.
2. Denizli ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okulun kültürüne ilişkin algıları arasında cinsiyet, çalışma yılı ve branş değişkenlerine göre anlamlı fark bulunamamıştır.
3. Denizli ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler, çalıştıkları okulun kültürünü en yüksek başarı, daha sonra sırasıyla rol, destek ve en az da güç boyutunda algılamaktadırlar.
4. Denizli ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul kültürünün örgüt etkililiği açısından önemine ilişkin algı puanları “düşük” düzeydedir. Öğretmenlerin örgüt kültürünün boyutlarının okul etkililiği açısından önemine ilişkin algılarında en önemli olarak “rol” boyutunu, daha sonra sırasıyla “başarı” boyutu, “destek” boyutu ve en az olarak da “güç” boyutunu algılamaktadırlar.

Altıntop (2010) “İlköğretim okulu öğretmenlerinin değişime karşı tepkileri ile okul kültürü algıları arasındaki ilişki” konulu bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmada, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin değişime karşı tepkileri ile okul kültürü algıları arasındaki ilişkiyi araştırmak amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin değişime karşı tepki türü ile okul kültürü tipi algıları arasında manidar bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hem bireysel hem de toplu okul analizleri birlikte değerlendirildiğinde, okul kültürü tipi olarak klan kültüründe değişime karşı tepki olarak aktif desteğin ön plana çıktığı, diğer hiyerarşi, adokrasi ve market kültürlerinde ise değişime karşı tepki olarak pasif direnmenin ön plana çıktığı sonucuna varılmıştır.

Ekmekyapar (2013) “Ortaokul yöneticilerinin değerlere göre yönetim uygulamaları ile okul kültürü arasındaki ilişki” konulu çalışması okul kültürü ile değerler arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlayan bir araştırmadır. Araştırma sonuçlarına göre, değerlerle yönetim uygulamaları ile okul kültürü arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin

değerlere dayalı yönetim uygulamaları, öğretmenler ile aralarındaki iletişimi, iş verimliliğini, örgütsel uyum ve bağlılığını, yüksek iş doyumunu etkilemektedir. Değerlere dayalı yönetim, öğretmenlerin kendini okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak hissetme algısına sahip olmalarında önemli bir rol oynamaktadır.

Erdoğan Gümüş (2011) “İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleri ile örgüt kültürü ilişkisinin incelenmesi” konulu bir çalışma yapmıştır. Bu araştırma İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleri ile algıladıkları örgütsel kültür arasında ilişkileri incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin bekledikleri yönetime katılma düzeylerinin algıladıklarından yüksek olduğu, öğretmenlerin okullarına ilişkin en fazla destek kültürü en düşük güç kültürü algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca; öğretmenlerin bekledikleri yönetime katılma düzeyleri ile örgüt kültürü algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı, algıladıkları yönetime katılma düzeyleri ile algıladıkları örgüt kültürü arasında ise anlamlı ilişkilerin olduğu sonucu ortaya konulmuştur. Öğretmenlerin örgüt kültürü algılamaları yükseldikçe yönetime katılma düzeyleri de artmaktadır.

Süzer (2010) “Genel lise, anadolu lisesi ve meslek liselerinde örgüt kültürü (Balıkesir ili örneği)” konulu çalışma yapmıştır. Araştırmanın amacı Balıkesir’de Genel lise, Anadolu lisesi ve Meslek liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumun örgüt kültürünü nasıl algıladıklarını belirlemektir. Araştırmanın sonuçlarına göre; genel liselerde, anadolu liselerinde ve meslek liselerinde yönetici ve öğretmen görüşleri doğrultusunda en başat kültürel boyut görev kültürü çıkmıştır. Görev kültüründen sonra sırasıyla bürokratik kültür, başarı kültürü ve destek kültürü gelmektedir. Ayrıca genel lise ve anadolu liselerinde cinsiyet, kıdem ve branşa göre anlamlı bir farklılık görülmezken görev türünde anlamlı farklılık görülmektedir, meslek liselerinde ise branşa göre anlamlı bir farklılık yoktur ancak cinsiyet, görev türü ve kıdeme göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

Coşkun Uslu (2010) “Öğretim elemanı algılarına göre örgüt kültürü: Ege Üniversitesi örneği” konulu bir çalışma yapmıştır. Bu araştırmanın amacı, Ege

Üniversitesi Bornova yerleşkesinde bulunan fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarının kurum kültürlerini bazı değişkenler (Çalıştığı birim, akademik unvan, meslekte çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, yönetimle ilgili göreve sahip olma, cinsiyet, medeni durum, üniversitedeki etkinlikler ve olanaklardan yararlanma düzeyi, üniversitedeki olanakların önem düzeyi) açısından incelenmesidir. Yapılan analizler sonucunda örgüt kültürü alt boyutlarında (Yönetim, Örgüte Bağlılık-Örgütle Özdeşleşme, Çalışma Ortamı-Değişikliklere Uyum, Ödül Sistemi, İşbirliği-İletişim, Törenler, Toplantılar, Dil, Maddi Kültür Öğeleri) çalıştığı birim, akademik unvan, meslekte çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, yönetimle ilgili göreve sahip olma, cinsiyet, üniversitedeki etkinlikler ve olanaklardan yararlanma düzeyi, üniversitedeki olanakların önem düzeyi değişkenlerine göre anlamlı fark olduğu tespit edilmiş; araştırma bulgularına göre medeni durum değişkeninin örgüt kültürü alt boyutlarında anlamlı bir farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir.

Yurt içinde yapılan çalışmalar incelendiğinde örgüt kültürü ile okul müdürlerinin ilişkisi, okullardaki örgütsel kültür özelliklerinin öğretmen görüşlerine göre belirlenmesi, örgüt kültürünün iş doyumuna etkisi, örgüt kültürü ile yönetsel etkililik arasındaki ilişki, öğretmenler, yöneticiler ve öğretim elemanlarının örgüt kültürüne yönelik algıları vb. konular üzerinde çalışıldığı görülmektedir. Yurt içi literatür incelendiğinde, örgüt kültür türleri konusuna ilişkin herhangi bir çalışmanın yapılmadığı ortaya çıkmaktadır.

2.5.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Harding (2007) tarafından yapılan araştırmanın amacı yeni kurulan liselerde müdürlerce kullanılan olumlu okul kültürünü destekleyen liderlik stratejileri saptamak ve tanıtmaktır. Araştırmanın konusu ise Kaliforniya'da bulunan 47 yeni lisenin müdürüdür. Katılımcılar 39 maddelik bir anketi cevaplandırmışlardır. Etkili liderlik stratejilerini ve olumlu okul kültürü geliştirmenin önündeki engelleri belirlemek için yeni okul müdürlerinden seçilen bir grup bireysel görüşmelere katılmıştır. Araştırmaya katılanlardan elde edilen nitel ve nicel verilerin incelenmesi, yeni okul müdürlerinin kullanmış olduklarını belirttikleri liderlik stratejilerinin liderlik kültürü geliştirme yazınıyla tutarlı olduğunu göstermektedir. Kişisel bir görüş telaffuz etmek gerekirse; özel işe alma ve eğitime uygulamaları, personel üzerine odaklanma ve topluma katılma

olumlu okul kültürü geliştirmede başı çeken liderlik stratejileridir. Olumlu okul kültürünün gelişmesine engel olan faktörler not sistemi okul kültürüne uzaktan katılıma bina sorunu veya yeni liselerin müdürlerinin bilgi eksikliğidir. Bu çalışma yeni bir okul açmanın okul müdürleri için hâlihazırda var olan liselerde ortaya çıkmayan birçok farklı ve zor problemler doğurduğunu ortaya çıkarmıştır. Müdürler bir okul açmadan önce okulun geleceği bir vizyon oluşturmak ve bir kültür inşa etmek için geniş bir planlama zamanına ihtiyaç duyarlar. Yeni okulların müdürleri okul çevresinin önceliklerini belirlemek zorundadır ve bu benzersiz rolde fazladan bilgi ve destek aramalıdır.

Scooley tarafından yapılan araştırmanın amacı ilkökul seviyesindeki okul kültürü faktörleri ile temel dönüşümsel liderliğin arasındaki ilişkiyi analiz etmek ve açıklamaktır. Araştırmada nicel verileri toplamak için iki anket kullanılmıştır. Bu anketler; Yönetici Liderlik Anketi ve Okul Kültürü Anketidir. 16000'nin üzerinde nüfusu olan bir ortabatı bölgesindeki 18 ilkokuldan toplam 469 resmi çalışan ankete katılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre yönetici dönüşümsel liderlik davranışlarının okul kültürü faktörlerine önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür. Yönetici dönüşümsel liderliğin 6 faktörü incelenmiştir. Bunlar;

1. Bir vizyon tanımlama
2. Uygun bir model sağlama
3. Grup hedeflerinin herkes tarafından kabul edilmesi
4. Teşvik etme
5. Bireysel destek sağlama
6. Entelektüel teşvik sağlama
7. Beklentileri yüksek tutma.

Okul kültürünün 6 faktörü de incelenmiştir. Bunlar;

1. İşbirlikçi liderlik
2. Öğretmen işbirliği
3. Amaç birliği
4. Profesyonel gelişim
5. Meslektaşlar arasındaki destek
6. İşbirliği öğrenme

McKinny (2003) Alaska'daki 51 okulda görev yapan öğretmenlerin Alaska Kaliteli Okullar Girişimine yönelik düşüncelerini araştırmak için bir çalışma yapmıştır. Alaska'da öğretmenlerin standart eğitim hakkında görüş ve tutumlarını ölçmeye yönelik çok az araştırma yapılmıştır. Geçmişte yapılan okul değişimlerinde orta derecede başarı elde edilmiştir. Alaska'daki hem kırsal hem de kentsel bölgelerde görev yapan öğretmenler tarafından standart bazlı eğitim başarıyı gerçekleştirebilecek bir reform olarak algılanır. Araştırmada, geçmişteki okul değişim girişimlerinin yanlış yönetildiği sonucuna ulaşılmıştır. Uygulama başarı ölçeceğine göre Alaska'daki okulların puanları 100 üzerinden 60.9 dur. Katılımcı okulların puanlarını değiştirmede gösterdikleri hazır bulunuşlukları da orta –vasat gruba girmektedir (%65.3). Katılımcılar, standartlaştırılmış bir eğitim için ihtiyacın olduğu ve bir amacın olması gerektiğini düşünmektedirler. Örgüt çalışanları standartlara değer vermekte ve önemsemektedirler. Bu standartların kişisel ve örgütsel değerlerle örtüştüğünü düşünmektedirler. Ankete katılanlar değişim kabiliyetleri hakkında kendilerine güvenmektedirler ve yeni yaklaşımlara odaklanmaya karşı isteklidirler. Çoğunluk daha fazla araştırma ve destek ihtiyacına işaret etmektedirler. Bulgulardaki baskın bir temada örgütsel stresin çok yüksek olduğu ve personelin bu değişikliği mesleklerine getirebileceği yan etkiler konusunda kaygılı olduklarıdır.

Geçmişteki reform girişimleri okulun veya bölgenin kültürüyle örtüşmemektedir. İletişimin verimsizliği, düşük motivasyon ve yetersiz teşvik bu uygulama girişimlerini sınırlandırmaktadır. Kaynak ve uzman eksikliğine bağlı olarak katılımcıların çoğu bu girişimin başarılı olup olmayacağı konusunu sorgulamaktadırlar. Değişime dirençli olarak görülen çoğu kırsal okul, şehir merkezindeki okullara göre değişiklik hakkında daha iyimser ve engelleri aşmak için daha az bariyerleri vardır.

Herndon (2007) "Okul Kültürü ve Okul Başarısı, Hizmetkar Liderlik Arasındaki İlişkinin Bir Analizi" konulu çalışma yapmıştır. Bu araştırmanın amacı hizmetkar liderlik, okul kültürü ve okul başarısı arasındaki ilişkiyi açıklamaktır. Hizmetkar liderlik ölçme anketi ile okul kültürü anketi kullanılmıştır. Anketler 62 okuldan 677 öğretmene uygulanmıştır. Bu araştırmanın bulgularına göre hizmetkar liderlik özelliğine sahip müdürlerin okul kültürüne ve okul başarısına

etkisinin olduğu bulunmuştur. Sonuçlar hizmetkar liderlik davranışlarının okul kültürünü ve öğrenci başarısını etkilemektedir. Hizmetkar liderlik anlayışının tüm faktörlerinin okul kültürü ve okul başarısını etkilediği görülmektedir.

Gruenert (1998) tarafından yapılan araştırmaya göre okul kültürü ve kültürün okul gelişimine etkisi bütün okulların dikkat etmesi gereken bir ihtiyaçtır. Okul kültürü literatüründe bir çok araştırmacı okul kültürü tiplerinden en etkin olanının işbirlikçi kültür olduğunu ortaya çıkarmıştır. Okul eğitimcileri okullarının kültürünü anlamak için kaliteli bir ölçüte ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle nicel ve nitel bir araştırmanın birleşmesiyle bir araştırmacı bir kültürü tanımlamak ve anlatmak için yeterli bilgi edinir. Bu araştırmada okul kültürü ölçen bir ölçek hazırlanmıştır. Bu ölçek Missoure'deki 632 öğretmene uygulanmıştır. Etken analizi yoluyla bu ölçekte 6 faktör belirlendi. Bu faktörler ve tanımları aşağıdadır.

İşbirlikçi liderlik: Okul liderlerinin ne ölçüye kadar okul çalışanları ile işbirlikçi ilişki kurabildiği ve bunu devam ettirebildiğidir.

Öğretmen işbirliği: Öğretmenlerin ne derece okul vizyonunu geliştirecek ve onu ileri seviyeye taşıyacak yapıcı diyalog içinde bulunduğudur.

Profesyonel Gelişim: Öğretmenlerin hayat boyu kişisel gelişime ve okul çapında gelişime ne derece değer verdiğini açıklar.

Amaç birliği: öğretmenlerin okulun ortak misyonuna doğru çalışmasıdır.

Meslektaş desteği: Öğretmenlerin ne derece beraber etkin şekilde çalıştığını açıklar.

Ortaklığı öğrenme: Öğretmen, aile ve öğrencilerin ortak bir şekilde öğrenci başarısı için ne derece çalıştığdır.

Yeni ölçüm aracının güvenilirliği Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ile belirlenmiştir. Aracın geçerliliği ise NASSP (Ortaokul Prensipleri Ulusal Kuruluşu)'den seçilmiş olan 6 faktörün korelasyon analizi ile bulunmuştur.

Bu çalışmadan elde edilen verilerle okul liderleri okullarının kültürünü anlamaya başlayabilirler.(Bu testleri kullanarak özellikle işbirlikçi kültürü anlayabilirler)

Yeterli zaman ayırarak ve verimli bir emek ile liderler okul kültüründeki değişimi ölçebilirler.

Okul liderleri öğrencileri için etkin bir okul yaratmak istiyorlarsa bu bakış açısı önemlidir.

Yurt dışında yapılan araştırmalar incelendiğinde örgüt kültürü, okul kültürü, örgüt kültürü özellikleri, örgüt kültürünün liderlik ve liderlik türleri ile ilişkisi, okul kültürü ve okul başarısı, okul gelişimi ilişkisi vb. ilişkin pek çok konu hakkında araştırma yapılmıştır. Ancak yurt dışı literatür incelendiğinde örgüt kültür türleri konusuna ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalar incelendiğinde örgüt kültürü, örgüt kültürü özellikleri, okul kültürü konularında pek çok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Ancak literatür kapsamlı bir şekilde incelendiğinde örgüt kültür türleri, örgüt kültürü modelleri ve özellikle Sethia ve Glinow'un örgüt kültür türlerine ilişkin bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Bu araştırma, Sethia ve Glinow'un örgüt kültürü türleri konusu üzerinde çalışılan ilk araştırma olması yönünden önem kazanmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeğin de daha önce hiç çalışılmamış bir konu ile ilgili olması ve aynı zamanda araştırmacı tarafından geliştirilmesi yönünden önem taşımaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi ile ilgili açıklamalar yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültür türlerine ve bu kültür türlerinin kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarını saptamayı amaçlayan betimsel bir çalışmadır. Bu nedenle araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Genel tarama modelinde, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak için, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup örneklem üzerinde tarama yapılmaktadır (Karasar, 2005: 77-79).

3.2. Evren ve Örneklem

3.2.1. Evren

Evren, araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği elemanlar bütünüdür (Karasar,1999:109). Bu araştırmanın evrenini 2012-2013 eğitim öğretim yılında Denizli il merkezinde yer alan resmi ve özel ortaokullarda çalışan 2072 branş öğretmeni oluşturmaktadır.

3.2.2. Örneklem

Örneklem belli bir evrenden, belli kurallara göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir (Karasar,1999:111). Araştırmanın örneklemini evrende bulunan öğretmenler arasından “tabakalı tesadüfi örnekleme” ile seçilen 324 (%15.64) öğretmen oluşturmaktadır.

Denizli il merkezindeki okullar beş farklı eğitim bölgesine ayrılmıştır (2012-2013 Denizli M.E.M.). Her eğitim bölgesi kendine özgü sosyo-ekonomik özellikler ve farklılıklar taşımaktadır. Bu nedenle her eğitim bölgesi bir tabaka olarak kabul edilmiş ve örneklem için beş bölgeden öğretmen sayısı oranlanarak her bölgeden eşit sayıda öğretmen örnekleme dâhil edilmeye çalışılmıştır.

Örneklemdaki öğretmen sayıları, aşağıdaki formül kullanılarak bulunmuştur. (Balcı, 1995:111)

$$n = \frac{\frac{t^2 \cdot (PQ)}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \cdot \frac{t^2 \cdot (PQ)}{d^2}} = 324$$

N = Evren büyüklüğü

n = Örneklem büyüklüğü

d = Tutum düzeyi (0.05)

t = Güven düzeyinin tablo değeri

PQ = (.50) . (.50) = .25 maksimum örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi

Yukarıdaki formül uygulanarak, evrendeki 2072 öğretmen için uygun örneklem sayısı 324 olarak hesaplanmıştır. Her eğitim bölgesinden birbirine yakın sayıda öğretmen seçilmiştir ve bu öğretmenlerden veri toplanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgileri Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Tablo 3.1.:Örnekleme Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kişisel Bilgileri

Kişisel Bilgiler		N	%
Cinsiyet	Kadın	183	53.8
	Erkek	157	46.2
	Toplam	340	100
Branş	Sayısal	109	32.1
	Sözel	149	43.8
	Sanat	82	24.1
	Toplam	340	100
Kıdem	1-10 yıl	151	44.4
	10-20 yıl	148	43.5
	20 yıl ve üzeri	41	12.1
	Toplam	340	100
Mezun Olunan Okul Türü	Eğitim Fakültesi	259	76.2
	Fen-Edebiyat Fakültesi	40	11.8
	Diğer	41	12.1
	Toplam	340	100
Çalışılan Okul Türü	Resmi	309	90.9
	Özel	31	9.1
	Toplam	340	100
Çalışma Yılı	1-2 yıl	151	44.4
	3-4 yıl	81	23.8
	5-6 yıl	45	13.2
	7 ve üstü	63	18.5
	Toplam	340	100
Maddi Sembollerin Varlığı	Evet	302	88.8
	Hayır	38	11.2
	Toplam	340	100
Okul Kültürünü Destekleyici Etkinliklerin Varlığı	Evet	272	80.0
	Hayır	68	20.0
	Toplam	340	100
okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımı	Evet	196	57.6
	Hayır	19	5.6
	Kısmen	125	36.8
	Toplam	340	100

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Türleri Ölçeği” (Ek II) kullanılmıştır.

Aşağıda, araştırmada kullanılan veri toplama aracı “Örgüt Kültürü Türleri Ölçeği” hakkında ayrıntılı bilgi verilmektedir.

3.3.1.Örgüt Kültürü Türleri Ölçeği (ÖKTÖ)

Denizli merkez ortaokullarında çalışan öğretmenlerin okullarındaki kültür türlerine ve bu kültür türlerinin kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarını belirlemek için konunun kuramsal temeli oluşturulmuş ve literatür taraması yapılmıştır. Konunun kuramsal temelini Sethia ve Von Glinow'un dört kültür tipi oluşturmaktadır. Sethia ve Von Glinow'un örgüt kültürü türleri (makine kültürü, bütünleştirici, koruyucu ve umursamaz kültür) konusu araştırmacı tarafından literatürde incelenmiş, 40 maddelik havuz oluşturulmuştur. Tez danışmanı Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'in görüş ve önerileri doğrultusunda havuzdaki maddeler tek tek incelenmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Araştırmada kullanılacak ölçek için Eğitim Yönetimi alanında altı uzmandan görüşler alınmıştır. Doç. Dr. Ali Ekber ŞAHİN, Doç. Dr. Türkey TOK ölçekte belirtilen örgüt tipi özelliklerinin kuramsal temeli olduğunu, farklı tiplerin ölçek içinde yeterince ifade edildiğini, bu çerçevede ölçeğin kullanılabilir olduğunu belirtmişlerdir. Prof. Dr. Ruhi Sarpkaya, Doç. Dr. Kazım ÇELİK, Yrd. Doç. Dr. Meral Uras BAŞER ölçeğin bazı kısımlarını biçimsel yönden eleştirmişler, görüşlerini ifade etmişlerdir. Ölçme aracındaki 40 madde Doç. Dr. Berrin BURGAZ' ın iki maddenin benzer olduğunu ifade etmesi üzerine 39 maddeye düşürülmüştür. Uzmanlardan alınan görüş ve öneriler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmış ve ölçek hazır hale getirilmiştir.

Ölçek iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümü Kişisel Bilgiler Formu, ikinci bölümü Örgüt Kültürü Türleri Ölçeği, oluşturmaktadır. Veri toplama aracının birinci bölümü olan Kişisel Bilgiler Formunda araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, branş, kıdem ve mezun oldukları okul türü gibi bazı demografik özelliklerini belirlemeye yönelik maddeler yer almıştır. İkinci bölüm, iki alt bölüme ayrılmıştır. Birinci alt bölümünde, ölçekte belirtilen kültürel özelliklerin öğretmen algılarına göre okullarda ne derece var olduğuna ilişkin sorular bulunmaktadır. Bu bölümdeki maddelere öğretmenlerin algılarını belirlemek amacıyla likert tipi dördümlü derecelendirme ("Tamamen Katılıyorum", "Katılıyorum", "Katılmıyorum", "Hiç Katılmıyorum") kullanılmıştır. Katılma derecesi

aralıkları $\frac{n-1}{n}$ formülü kullanılarak bulunmuştur. Hesaplama sonucu 1 ile 4 arasındaki aralık genişliği 0.75 olarak belirlenmiştir.

Tablo 3.2.: Örgüt Kültürü Türleri Ölçeğindeki (I.Bölüm) maddeler için düzey aralıkları

Katılma derecesi	
Tamamen Katılıyorum	(3.25 –4.00)
Katılıyorum	(2.50 –3.24)
Katılmıyorum	(1.75 –2.49)
Hiç Katılmıyorum	(1.00 –1.74)

Katılma düzeyleri için sınırlar (1.00-1.74) “Hiç Katılmıyorum”, (1.75-2.49) “Katılmıyorum”, (2.50-3.24) “Katılıyorum”, (3.25-4.00) “Tamamen Katılıyorum” olarak belirlenmiştir.

İkinci alt bölümde ölçekte belirtilen kültürel özelliklerin öğretmenlerin algılarına göre kendi performansları üzerindeki etkilerinin ne derece olduğuna ilişkin sorular bulunmaktadır. Bu bölümdeki maddelere öğretmenlerin algılarını belirlemek amacıyla likert tipli üçlü derecelendirme (“Çok”, “Az”, “Hiç”)

uygulanmıştır. Katılma derecesi aralıkları $\frac{n-1}{n}$ formülü kullanılarak bulunmuştur. Hesaplama sonucu 1 ile 3 arasındaki aralık genişliği 0.66 olarak belirlenmiştir.

Tablo 3.3.: Örgüt Kültürü Türleri Ölçeğindeki (II.Bölüm) maddeler için düzey aralıkları

Etkililik derecesi	
Çok	(2.33 –3.00)
Az	(1.66 –2.32)
Hiç	(1.00 –1.65)

İkinci bölümde (I. Alt bölüm ve II. Alt bölüm) yer alan ölçeklerin tüm maddeleri ortak olup derecelendirmeleri farklıdır. Sethia ve Von Glinow’ un dört kültür türüne göre anketteki maddeler dört boyuta ayrılmıştır. İki ölçeğe de ait olan maddelerin boyutlara göre dağılımı aşağıdaki gibidir.

Makine Kültürü: 3, 5, 9, 11, 14, 21, 22, 29, 31, 36, 37

Koruyucu Kültür: 1, 7, 12, 13, 16, 23, 24, 28, 33

Bütünleştirici Kültür: 4, 8, 10, 15, 17, 19, 25, 26, 39

Umursamaz Kültür: 2, 6, 18, 20, 27, 30, 32, 34, 35, 38

3.3.2.Ölçeğin Geçerliliği

Hazırlanan ölçeğin kapsam geçerliliği için eğitim yönetimi alanında çalışmalar yapan beş uzmanın görüş ve önerilerine başvurulmuştur. Elde edilen bilgiler doğrultusunda ölçekte gerekli değişiklik ve düzeltmeler yapılmış ve ölçek hazır hale getirilmiştir.

3.3.3.Ölçeğin Güvenirliği

Örgüt Kültürü Türleri Ölçeği'nin (ÖKTÖ) güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ölçeğin birinci ve ikinci bölümü için hesaplanmıştır. Ölçeğin birinci bölümü için güvenilirlik katsayısı .654 olarak, ikinci bölümü güvenilirlik katsayısı .941 olarak hesaplanmıştır.

39 maddelik Örgüt Kültürü Türleri Ölçeği'nin boyut bazında madde analizleri yapılmıştır. I.Bölüme ait boyutların güvenilirlik katsayıları; makine kültürü boyutu .558, koruyucu kültür boyutu .407, bütünleştirici kültür boyutu .840, umursamaz kültür boyutu .804 tür. II.Bölüme ait boyutların güvenilirlik katsayıları makine kültürü boyutu .840, koruyucu kültür boyutu .777, bütünleştirici kültür boyutu .841, umursamaz kültür boyutu .895 tir. Bu bilgiler doğrultusunda ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

3.4. Verilerin Toplanması

Bu araştırmanın verileri 2012-2013 öğretim yılının bahar döneminde toplanmıştır.

Ölçeğin uygulanması için Denizli Milli Eğitim Müdürlüğü'ne başvurularak gerekli onay alınmıştır.(Ek I)

Denizli merkezinde bulunan okullar Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından beş eğitim bölgesine ayrılmıştır. Bu beş eğitim bölgesindeki okullardan, sosyo-ekonomik özellikler göz önüne alınarak dengeli bir seçim yapılmış ve hangi okullardan veri toplanacağına karar verilmiştir. Ölçme aracının uygulanacağı okullara gidilerek önce yöneticilerle irtibat kurulmuş özellikle gönüllü öğretmenlere dağıtılmış, yanıtlayabilecekleri kadar süre verilmiştir. Bu süreç

sonunda Denizli merkez ortaokullarında çalışan 340 branş öğretmeninden veri toplanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS (Statistical Package for The Social Sciences) 10.0 paket programı kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerini (cinsiyet, branş, kıdem, mezun olunan okul türü) belirlemek ve betimlemek için yüzde ve frekans hesaplamaları yapılmıştır.

Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algılarının demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için kullanılacak testleri tespit etmek amacıyla puanların normal dağılıma uygunluğu test edilmiştir. Elde edilen verilerin normal dağılıma uygunluğunu test etmek için *Kolmogorov-Smirnov testi* kullanılmıştır. Bu testin sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3.4. : *Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları (1.Bölüm)*

Boyutlar	N	Z	p
Makine Kültürü	340	1.864	.002
Bütünleştirici Kültür	340	1.900	.001
Koruyucu Kültür	340	2.398	.000
Umursamaz Kültür	340	1.660	.008

Kolmogorov-Smirnov Testinin sonucunda bulunan anlamlılık değerinin .05'in üstünde olması puan dağılımının normal olduğu; altında olması ise puan dağılımını normal olmadığı şeklinde yorumlanmaktadır. Tablo 3.4 incelendiğinde makine kültürü boyutu ($z = 1.864; p < 0.05$), bütünleştirici Kültür boyutu ($z = 1.900; p < 0.05$), koruyucu kültür boyutu ($z = 2.398; p < 0.05$), umursamaz kültür boyutu ($z = 1.660; p < 0.05$) normal dağılmamaktadır. Normal dağılım göstermeyen verilerin analizinde parametrik olmayan istatistik tekniklerine başvurulmuştur.

Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü özelliklerinin kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının demografik özelliklerine göre

farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için kullanılacak testleri tespit etmek amacıyla puanların normal dağılıma uygunluğu test edilmiştir. Elde edilen verilerin normal dağılıma uygunluğunu test etmek için *Kolmogorov-Smirnov testi* kullanılmıştır. Bu testin sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3.5. : *Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları (II.Bölüm)*

Boyutlar	N	Z	p
Makine Kültürü	340	1.083	.191*
Bütünleştirici Kültür	340	1.664	.008
Koruyucu Kültür	340	1.257	.085*
Umursamaz Kültür	340	1.605	.012

* $p>0.05$

Kolmogorov-Smirnov Testinin sonucunda bulunan anlamlılık değerinin .05'in üstünde olması puan dağılımının normal olduğu; altında olması ise puan dağılımını normal olmadığı şeklinde yorumlanmaktadır. Tablo 3.5 incelendiğinde makine kültürü boyutu ($z=1.083$; $p>0.05$) ve koruyucu kültür boyutu ($z=1.257$; $p>0.05$) normal dağılmaktadır, bütünleştirici kültür boyutu ($z=1.664$; $p<0.05$), umursamaz kültür boyutu ($z=1.605$; $p<0.05$) normal dağılmamaktadır.

Birinci alt problem olan "Öğretmenlerin algılarına göre, Denizli ortaokullarında hangi örgüt kültürü özellikleri yaygın olarak görülmektedir?" sorusuna cevap bulmak amacıyla öğretmenlerin Örgüt Kültürü Türleri Ölçeği'nin boyutlarına verdiği yanıtlardan elde edilen aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Örgüt Kültürü Türleri Ölçeği'nin boyutları arasından anlamlı bir farkın olup olmadığını bulmak için Wilcoxon Signed Rank testi kullanılmıştır.

İkinci, üçüncü ve dördüncü alt problemlere yanıt bulmak amacıyla ÖKTÖ'den elde edilen sonuçlara göre normal dağılım özelliği gösteren puanların analizinde parametrik analiz teknikleri, normal dağılım özelliği göstermeyen puanların analizinde non-parametrik analiz teknikleri kullanılmıştır. Kullanılan analiz teknikleri şunlardır:

1. Normal dağılım gösteren makine kültürü ve koruyucu kültür boyutlarının (II. Bölüm)
 - a) Cinsiyet, çalışılan okul türü, örgüt kültürünü destekleyici etkinliklerin varlığı, maddi sembollerin varlığı değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *Independent Samples t-Testi*,
 - b) Branş, kıdem, mezun olunan okul türü, okuldaki çalışma yılı, okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımı değişkenlerine farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)* kullanılmıştır. ANOVA sonrasında bulunan farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için *Tukey HSD* testi kullanılmıştır.
2. Normal dağılım göstermeyen makine kültürü ve koruyucu kültür (I.Bölüm), bütünleştirici, ve umursamaz kültür boyutlarının (I. Bölüm ve II.Bölüm);
 - a) Cinsiyet, çalışılan okul türü, örgüt kültürünü destekleyici etkinliklerin varlığı, maddi sembollerin varlığı değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *Mann Whitney-U*,
 - b) Branş, kıdem, mezun olunan okul türü, okuldaki çalışma yılı, okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımı değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *Kruskal Wallis-H* testi kullanılmıştır. *Kruskal Wallis-H* testi sonrasında bulunan farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için *Mann Whitney-U testi* kullanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

4.1. Bulgular

Bu bölümde “ortaokul öğretmenlerinin okullarındaki kültür türlerine ve bu kültür türlerinin kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları” belirlenmeye çalışılmıştır. Ortaokul öğretmenlerine uygulanan “Örgüt Kültürü Türleri Ölçeği (ÖKTÖ)”nin verileri istatistiksel çözümleme teknikleriyle analiz edilmekte ve her alt probleme ilişkin elde edilen bulguların çizelge ve tabloları bu bölümde yer almaktadır. Bulgu ve yorumların verilmesinde “Alt Problemler” başlığı altında yanıt arayan sorular sırası ile ele alınmıştır.

4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmenlerin algılarına göre, Denizli ortaokullarında hangi örgüt kültürü özellikleri yaygın olarak görülmektedir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt probleme yanıt vermek için deneklerden elde edilen verilere betimsel istatistik teknikleri uygulanmış olup sonuçlar aşağıdaki tablolarda verilmektedir.

Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algılarını belirlemek için Sethia ve Von Glinow’un dört kültür türüne ait analiz sonucunda elde edilen istatistiki bulgular Tablo 4.1’de verilmektedir.

Tablo 4.1. : Örgüt kültür türlerinin ortalamaları ve standart sapmaları

Örgüt Kültür Türleri	N	\bar{x}	Ss
Makine	340	26,1235	3,39565
Bütünleştirici	340	25,3882	4,18550
Koruyucu	340	21,5500	2,66749
Umursamaz	340	20,2676	4,30293
Toplam	340		

Tablo 4.1 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde örgüt kültür türlerinden okullarda en yaygın olan boyutu makine kültürü ($\bar{x} = 26,1235$) iken, en az görülen boyutu ise umursamaz kültür ($\bar{x} = 20,2676$) olduğu görülmektedir.

Bu bulgular sonucunda branş öğretmenlerinin okullarındaki örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algılarının makine kültürü yönünde olduğu görülmektedir. İkinci sırada bütünleştirici kültür yer alırken, üçüncü sırada koruyucu kültürün, en son sırada umursamaz kültürün yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin algılarına göre, örgüt kültür türlerinden yaygın olarak makine kültürünün görülmesinin halen okullarda klasik yönetim anlayışının izlerinin var olduğu görüşünü desteklemektedir.

Klasik yönetim kuramını bilimsel yönetim, yönetim süreci ve bürokrasi yaklaşımları oluşturmaktadır. Bilimsel yönetim yaklaşımında Taylor, yönetimin temel amacının hem işverenin hem de çalışanların refahının en üst düzeyde olmasını sağlamak olduğunu vurgulamıştır. Taylor ve arkadaşlarına göre verimlilik, etkinlik, uzmanlaşma, planlama ve zamanlama, personel seçiminin önemi, standartlaşma, parça başı ücret gibi konular bilimsel yönetim anlayışının temel noktalarıdır. Yönetim süreci yaklaşımında Fayol, insan kaynaklarının en iyi kullanımı için işbölümü ve uzmanlaşmanın önemli olduğunu vurgulamıştır. Amaç belirlemede hesap verme, kumanda birliği gibi yönetimin her aşaması için ilkeler geliştirmiştir. Bürokrasi yaklaşımında Weber, bürokrasiyi ideal tip örgüt yapısı olarak görmektedir. Weber'e göre bürokratik yapılara egemen olan kişilik dışı kontrol örgütsel verimliliğin güvencesidir. Bürokraside kontrol, sistemin bir parçasıdır ve kural ve düzenlemelerle bir makamda toplanmış yetki aracılığıyla yürütülür (Can, 2006:10-12).

Bu yaklaşımların ortak amacı rasyonelliktir. Klasik yönetim anlayışında insan dışındaki bütün faktörler dikkate alınmaktadır. Klasik yönetim anlayışına göre çalışanları mutlaka yönlendirmek gerekir, yetki, sorumluluk ve faaliyetler sınırlandırılmalıdır, işlerin yapılması için sıkı kontrol gereklidir, çalışanları güdüleyen tek şey ekonomik faktörlerdir.

Klasik yönetim anlayışının etkisinde örgütü makine gibi gören okul amaçlarına, başarısına önem verirken çalışanların mutluluğunu, refahını, duygu ve düşüncelerini ihmal eden bir örgüt kültür türünün yaygın olduğu görülmektedir. Okul amaçlarının, başarısının, çıkarlarının önemsenmesi eğitim sistemimiz açısından olumlu görülebilir ancak okul çalışanlarının, özellikle öğretmenlerimizin görüş ve düşüncelerinin, ihtiyaç ve beklentilerinin göz ardı edilmesi okullardaki örgüt kültürlerinin olumsuz ve eksik bir yönü olarak nitelendirilebilir. Bununla birlikte ikinci sırada bütünleştirici kültürün yer alması da dikkat çekicidir. Bütünleştirici kültür hem okul başarısına, çıkarlarına hem de çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine büyük bir ilgi göstermektedir. Bütünleştirici kültürün okullarda makine kültüründen sonra en yaygın kültür türü olması eğitim sistemimiz açısından olumlu bir sonuçtur. Öyle ki yöneticilere, öğretmenlere eğitim alanında seminer, konferans imkanları sunulursa, eğitim sorunları irdelenir ve yapılan yanlışlar görülüp düzeltilirse şüphesiz ki okullarda bütünleştirici kültürün daha da yaygınlaşması sağlanabilir.

Okullarda öğretmenlerin algılarına göre yaygın olan örgüt kültür türünün belirlenmesiyle birlikte Sethia ve Von Glinow'un kültür türleri boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yanıt vermek için Wilcoxon Signed Rank testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.2'de gösterilmektedir.

Tablo 4.2 : Örgüt kültürü türleri boyutlarına ilişkin Wilcoxon Signed Rank testi sonuçları

	z	p	Fark Denetimi
Makine – Bütünleştirici Kültür	-2.645	.008	Fark anlamlı
Makine – Koruyucu Kültür	-14.259	.000	Fark anlamlı
Makine- Umursamaz Kültür	-15.133	.000	Fark anlamlı
Koruyucu- Bütünleştirici Kültür	-13.970	.000	Fark anlamlı
Umursamaz- Bütünleştirici	-10.699	.000	Fark anlamlı
Umursamaz- Koruyucu Kültür	-4.056	.000	Fark anlamlı

Tablo 4.2 ayrıntılı olarak incelendiğinde yapılan Wilcoxon Signed Rank Testi sonuçlarına göre makine kültürü ile bütünleştirici kültür arasında ($z = -2.645$; $p < 0.05$), makine kültürü ile koruyucu kültür arasında ($z = -14.259$; $p < 0.05$), makine kültürü ile umursamaz kültür arasında ($z = -15.133$; $p < 0.05$), koruyucu kültür ile bütünleştirici kültür arasında ($z = -13.970$; $p < 0.05$), umursamaz kültür ile bütünleştirici kültür arasında ($z = -10.699$; $p < 0.05$), umursamaz kültür ile koruyucu kültür arasında ($z = -4.056$; $p < 0.05$) 0.05 manidarlık düzeyinde farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular sonucunda en yaygın örgüt kültürünün makine kültürü, ikinci sırada bütünleştirici kültür, üçüncü sırada koruyucu kültür, en az görülen kültür türünün umursamaz kültür olmasının anlamlı olduğu görülmektedir.

Örgüt kültür türlerinin aralarındaki farklılığı belirledikten sonra bu kültür türlerine ait maddelerin ortalamaları, standart sapmaları ve katılma düzeyleri aşağıdaki tablolarda verilmektedir.

Tablo 4.3 : Makine kültürü boyutunun ortalamaları, standart sapmaları ve katılma düzeyleri

Madde	N	\bar{x}	Ss	Düzyey
11.Çalışanların bireysel performansları okul açısından son derece önemlidir.	340	3.09	.659	Katılıyorum
22.Başarı/yüksek performans/ verimlilik temel değerlerdir.	340	2.98	.654	Katılıyorum
9.Çalışanların okul içi ilişkilerini ve okuldaki geleceklerini bireysel performansları /başarıları belirler.	340	2.70	.744	Katılıyorum
31.Mesleki ödüller çalışanların performansı ile ilişkilendirilmiştir.	340	2.46	.769	Katılmıyorum
5.Okul çıkarları, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinden daha önemlidir.	340	2.40	.779	Katılmıyorum
14.Yüksek performans/başarı çalışanların mutluluğundan Daha önemlidir.	340	2.31	.778	Katılmıyorum
37.Ödüller doğrudan bireysel performansa göre ayarlanmıştır.	340	2.23	.713	Katılmıyorum
21.Çalışanlar arasında rekabet/ risk alma, yenilik / agresiflik özendirilir.	340	2.09	.711	Katılmıyorum
3.Okul başarısına karşı ilgi yüksek iken çalışanlara karşı ilgi düşüktür.	340	2.01	.756	Katılmıyorum
36.Başarısızlığa yönelik ciddi yaptırımlar vardır.	340	1.94	.688	Katılmıyorum
29.Düşük performans/ başarısızlık cezalandırılmaktadır.	340	1.92	.633	Katılmıyorum
Toplam	340			

Tablo 4.3 incelendiğinde makine kültürü boyutunda on bir madde bulunmaktadır. Bu maddelere öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalamaları, standart sapmaları ve katılma düzeyleri yukarıdaki tabloda verilmiştir. Öğretmenler on bir maddenin üçüne “Katılıyorum”, sekizine “Katılmıyorum” düzeyinde yanıt vermişlerdir. Ortalaması en yüksek üç maddeyi “çalışanların bireysel performansları okul açısından son derece önemlidir” ($\bar{x} = 3.09$), “başarı/yüksek performans/ verimlilik temel değerlerdir” ($\bar{x} = 2.98$), “çalışanların okul içi ilişkilerini ve okuldaki geleceklerini bireysel performansları /başarıları belirler” ($\bar{x} = 2.70$) maddeleri oluşturmaktadır. Öğretmenlerin bu maddelere katılma düzeyi “Katılıyorum” dur. Buna göre öğretmenler okullarda, çalışanların grup içi performans/ başarıları yerine bireysel performanslarının dikkate alındığı algısına sahiptirler. Öğretmenler, okullarda sadece başarı, yüksek performans, verimlilik gibi değerlerin temel değerler olduğu görüşündedirler. En önem verilen değerlerin okul başarısı, performansı ve verimliliği olduğu, öğretmenlerin mutluluğunun, ihtiyaç ve beklentilerinin çok

dikkate alınmadığı söylenebilir.

Öğretmenler, okuldaki geleceklerini ve okul içi ilişkilerini bireysel performans/başarılarının belirlediğini, grup çalışmalarına, işbirliğine önem verilmediğini düşünmektedirler.

Öğretmenler, “mesleki ödüller çalışanların performansı ile ilişkilendirilmiştir” maddesine “Katılmıyorum” düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda, mesleki ödüller çalışanların performansı ile ilişkilendirilmemiştir. Bu maddeye göre ödüller, çalışanların tüm özellikleri dikkate alınarak belirlenmektedir. Öğretmenler, “okul çıkarları, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinden daha önemlidir” maddesine “Katılmıyorum” düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okul çıkarlarıyla çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine eşit ölçüde önem verildiği söylenebilir. Okullarda, okul çıkarları kadar çalışanların istekleri, çıkarları da önem taşımaktadır. “Yüksek performans/başarı çalışanların mutluluğundan daha önemlidir” maddesine yanıt düzeyi “Katılmıyorum”dur. Okullarda hem çalışanların mutluluğuyla hem de yüksek performans/ başarıyla ilgilenilmekte ve önemsenmektedir. “ödüller doğrudan bireysel performansa göre ayarlanmıştır” maddesi 31. madde ile benzerlik göstermektedir. Bu maddeye de katılım düzeyi “Katılmıyorum” dur. Okullarda ödüller, çalışanların bireysel performansına göre ayarlanmamıştır.

Çalışanların tüm özellikleri, yetenekleri ve katkıları dikkate alınarak ödüller belirlenmektedir. “çalışanlar arasında rekabet/ risk alma, yenilik / agresiflik özendirilir” maddesine katılım düzeyi “Katılmıyorum” dur. Okullarda çalışanlar arasında rekabet, risk alma, yenilik, agresiflik gibi durumların yaşanmadığı söylenebilir. Bu maddeye göre çalışanlar birbirleriyle işbirliği ve uyum içerisindedirler. Risk alma, agresiflik ve yenilik gibi çalışanların moralini etkileyecek, iş motivasyonunu olumsuz etkileyecek durumların bulunmadığı söylenebilir. “Başarısızlığa yönelik ciddi yaptırımlar vardır” ve “düşük performans/başarısızlık cezalandırılmaktadır” maddelerine katılım düzeyi “Katılmıyorum” dur. Bu maddeye göre okullarda çalışanların başarısızlıkları cezalandırılmamaktadır. Çalışanların herhangi bir başarısızlık durumunda kendilerini rahatsız hissetmesi, kendilerine olan güvenlerini kaybetmeleri ve cezalandırılma korkusu gibi olumsuzlukları yaşamadıkları söylenebilir.

Tablo 4.4: *Bütünleştirici kültür boyutunun ortalamaları, standart sapmaları ve katılma düzeyleri*

Madde	N	\bar{x}	Ss	Düzyey
10. Bireysel performans/başarı kadar okulun performansı/başarısı da önemlidir.	340	3.12	.597	Katılıyorum
4. Hem çalışanlara hem de okul başarısına karşı ilgi yüksektir.	340	2.95	.731	Katılıyorum
8. Hem okul çıkarlarına hem de çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine eşit ölçüde önem verilir.	340	2.88	.725	Katılıyorum
19. Çalışanlara okul için değerli oldukları hissettirilir.	340	2.85	.734	Katılıyorum
15. Çalışanların performansı/başarısı ve mutluluğu eşit derecede önemsenir.	340	2.82	.693	Katılıyorum
25. Çalışanlara sorumluluklarına denk yetki verilir.	340	2.77	.679	Katılıyorum
17. Çalışanların kariyer yapma fırsatları önemli ölçüde desteklenir.	340	2.72	.708	Katılıyorum
26. Çalışanların kendilerini geliştirmelerine özel ilgi gösterilir.	340	2.69	.681	Katılıyorum
39. Çalışanlara özgürlük/ tanınma/sorumluluk/ iyi bir eğitim-geliştirme programı sağlanmaktadır.	340	2.59	.761	Katılıyorum
Toplam	340			

Tablo 4.4 incelendiğinde bütünleştirici kültür boyutunda dokuz madde bulunmaktadır. Bu maddelere öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalamaları, standart sapmaları ve katılma düzeyleri yukarıdaki tabloda verilmiştir. Öğretmenler dokuz maddenin tümüne “Katılıyorum” düzeyinde yanıt vermişlerdir. Ortalaması en yüksek madde “bireysel performans/başarı kadar okulun performansı/başarısı da önemlidir” ($\bar{x} = 3.12$) maddesidir. Diğer tüm maddelere verilen yanıtlarda da katılım düzeyi “Katılıyorum” dur. Öğretmenler bütünleştirici kültürün tüm özelliklerinin okullarında yer aldığı algısına sahiptirler.

Okullarda bireysel performans kadar okul performans/ başarısına da önem verildiği, hem okul çıkarlarına hem de çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine eşit şekilde önem verildiği, çalışanlarla ilgilenildiği kadar okul başarısı ile de ilgilenildiği söylenebilir. Okul içinde sorumluluklarına denk yetkiler verildiği, çalışanlara okul için değerli olduklarının hissettirildiği, kariyer yapmalarına olanak sağlandığı, çalışanların kendilerini geliştirmeleri için desteklendikleri, her türlü eğitim geliştirme programına katılmalarının sağlandığı ileri sürülebilir.

Tablo 4.4'teki bulgular sonucunda bütünleştirici kültür türünün özelliklerinin okullardaki örgüt kültürlerinde belirgin bir şekilde rastlandığı yorumu yapılabilir. Bu sonuçlar eğitim sistemimiz açısından olumlu bir durumdur. Bütünleştirici kültürün yaygın olduğu okullarda öğretmenlerin görüşleri, mutlulukları önem taşıırken aynı oranda okul başarısı, amaçları da önem taşımaktadır. Eğitim öğretimin temel amaç ve görevlerinin yerine getirilmesi konusunda başarılı olunabilmesi için okullardaki olması gereken en ideal örgüt kültür türü bütünleştirici kültürdür.

Tablo 4.5 : Koruyucu kültür boyutunun ortalamaları, standart sapmaları ve katılma düzeyleri

Madde	N	\bar{x}	Ss	Düzye
23.Çalışanlar arasında sabretme/ dürüstlük/ uyum gibi değerler önemlidir.	340	3.14	.619	Katılıyorum
28.Yöneticilerin sevecen / babacan tavırları göze çarpar.	340	2.81	.788	Katılıyorum
33.Çalışanların okula bağlılığı üst düzeydedir.	340	2.79	.673	Katılıyorum
12.Çalışanların mutluluğuna/ refahına aşırı önem verilir.	340	2.53	.765	Katılıyorum
24.Yöneticiye koşulsuz itaat ön plandadır.	340	2.24	.759	Katılmıyorum
16.Çalışanların mutluluğu onların performans ve başarılarından daha önemlidir.	340	2.19	.700	Katılmıyorum
13.Çalışanlardan beklenen iş ve performans ilişkisi standartlar oldukça düşüktür.	340	1.99	.696	Katılmıyorum
7.Çalışanların ihtiyaç ve beklentileri, okul çıkarlarından daha önemlidir.	340	1.98	.695	Katılmıyorum
1.Çalışanlara karşı ilgi yüksek iken okul başarısına karşı ilgi düşüktür.	340	1.89	.683	Katılmıyorum
Toplam	340			

Tablo 4.5 incelendiğinde koruyucu kültür boyutunda dokuz madde bulunmaktadır. Bu maddelere öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalamaları, standart sapmaları ve katılma düzeyleri yukarıdaki tabloda verilmiştir. Öğretmenler dokuz maddenin dördüne “Katılıyorum”, beşine “Katılmıyorum” düzeyinde yanıt vermişlerdir. Ortalaması en yüksek madde “çalışanlar arasında sabretme/ dürüstlük/ uyum gibi değerler önemlidir” ($\bar{x} = 3.14$) maddesidir. Bu maddeye göre öğretmenler okullarda sabretme, dürüstlük, uyum vb. değerlere sık sık rastlamaktadırlar. Okullarda çalışanların birbirleriyle uyum içinde oldukları, birbirlerine karşı dürüst, açık ve sabırlı oldukları söylenebilir. “Katılıyorum” düzeyinde yanıt verilen diğer maddeler “yöneticilerin sevecen / babacan tavırları göze çarpar” ($\bar{x} = 2.81$), “çalışanların okula bağlılığı üst

düzeydedir” ($\bar{x} = 2.79$), “çalışanların mutluluğuna/ refahına aşırı önem verilir” ($\bar{x} = 2.53$) dir. Öğretmenlerin okullarda yöneticilerin sevecen ve babacan tavırlarıyla sık olarak karşılaştıkları söylenebilir. Ayrıca çalışanların mutluluğuna, refahına, ihtiyaç ve beklentilerine önem verildiği ve okula bağlılıklarının yüksek olduğu ileri sürülebilir. Öğretmenler “yöneticiye koşulsuz itaat ön plandadır” maddesine “Katılmıyorum” düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda yöneticilerin her söylediğinin koşulsuz kabul edildiği ve yerine getirildiği gibi bir durumun var olmadığı söylenebilir. Öğretmenlerin yöneticilerle işbirliği ve fikir alışverişi içinde oldukları, çalışanların kararlara katılımlarının sağlandığı ileri sürülebilir.

Öğretmenler ,“çalışanların mutluluğu onların performans ve başarılarından daha önemlidir” maddesine “Katılmıyorum” düzeyinde yanıt vermişlerdir. Bu maddeye göre çalışanların mutluluğu kadar performans ve başarılarının da önemli olduğu söylenebilir. Okullarda çalışanların performans ve başarılarına verilen önemin göz ardı edilmediği aksine bu duruma çok önem verildiği ileri sürülebilir. “çalışanlardan beklenen iş ve performansa ilişkin standartlar oldukça düşüktür” maddesine öğretmenler “Katılmıyorum” düzeyinde yanıt vermişlerdir. Bu maddeye göre çalışanlardan beklenen işin, çalışmanın ve performansın standartlarının düşük olmadığı ileri sürülebilir. Okullarda çalışanların iş ve performans standartlarının belirgin ve yüksek olduğu, iş ve performanslarına yeterince önem verildiği söylenebilir. Öğretmenler, “çalışanların ihtiyaç ve beklentileri, okul çıkarlarından daha önemlidir” maddesine “Katılmıyorum” düzeyinde yanıt vermişlerdir. Bu maddeye göre çalışanların okul çıkarlarının, çalışanların ihtiyaç ve beklentileri kadar önemli oldukları söylenebilir. Öğretmenler “çalışanlara karşı ilgi yüksek iken okul başarısına karşı ilgi düşüktür” maddesine “Katılmıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu maddeye göre okullarda çalışanlara gösterilen ilginin okul başarısına da gösterildiği ileri sürülebilir.

Tablo 4.6 : *Umursamaz kültür boyutunun ortalamaları, standart sapmaları ve katılma düzeyleri*

Madde	N	\bar{x}	Ss	Düzye
30.Çalışanların performansı ödül için kriter değildir.	340	2.40	.690	Katılmıyorum
34.Çalışanların kariyer yapma fırsatları ile ilgilenilmez.	340	2.18	.750	Katılmıyorum
20.Çalışanların iş güvenliği düşüktür.	340	2.09	.731	Katılmıyorum
27.Çalışanların kendilerini geliştirmeleriyle ilgilenilmez.	340	2.09	.713	Katılmıyorum
32.Okul ile bağlılık geliştirememiş bir liderlik söz konusudur.	340	2.04	.681	Katılmıyorum
18.Genel olarak bir moralsizlik /karamsarlık havası hakimdir.	340	2.03	.807	Katılmıyorum
38.Statü farklılaşması fazladır.	340	2.02	.720	Katılmıyorum
35.Çalışanların ne performansına / başarısına ne de mutluluğuna önem verilir.	340	1.99	.770	Katılmıyorum
6.Hem okul çıkarları hem de çalışanların ihtiyaç ve beklentileri önemszenmez.	340	1.74	.621	Hiç Katılmıyorum
2.Hem çalışanlarla hem de okul başarısıyla ilgilenilmez.	340	1.69	.654	Hiç Katılmıyorum
Toplam	340			

Tablo 4.6 incelendiğinde umursamaz kültür boyutunda on madde bulunmaktadır. Bu maddelere öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalamaları, standart sapmaları ve katılma düzeyleri yukarıdaki tabloda verilmiştir. Öğretmenler on maddenin sekizine “Katılmıyorum”, ikisine “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde yanıt vermişlerdir. Ortalaması en yüksek madde “çalışanların performansı ödül için kriter değildir” ($\bar{x} = 2.40$) maddesidir. Bu maddeye göre okullarda, çalışanlara verilen ödüllerin performansları ile ilişkili olduğu söylenebilir. Örgüt içinde ödüllerin standartları belirlenirken çalışanların performanslarının, çalışmalarının ve başarılarının dikkate alındığı söylenebilir. Öğretmenler, “çalışanların kariyer yapma fırsatları ile ilgilenilmez” maddesine “Katılmıyorum” düzeyinde yanıt vermişlerdir. Bu maddeye göre okullarda çalışanların kariyer yapmalarıyla ilgilenildiği, çalışanlarının kendilerini geliştirmelerinin, meslekleriyle ilgili eğitim almalarının önemsendiği ve desteklendiği söylenebilir. Öğretmenler, “çalışanların iş güvenliği düşüktür” maddesine “Katılmıyorum” düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda genel olarak iş güvenliğinin bulunduğu, iş güvenliğine önem verildiği söylenebilir. Öğretmenlerin işten çıkarılma korkusunu yaşamadıkları, gerekli sosyal

güvencelere sahip oldukları, çalışma ortamında işleriyle ilgili kendilerini güvensiz hissedebilecekleri bir durumun bulunmadığı ileri sürülebilir. Öğretmenler, “çalışanların kendilerini geliştirmeleriyle ilgilenilmez” maddesine “Katılmıyorum” düzeyinde yanıt vermişlerdir. Bu madde 34. madde ile benzerlikler taşımaktadır. Okullarda çalışanların kendilerini geliştirmelerine önem verildiği, kendilerini geliştirmelerinin desteklendiği söylenebilir. Bunun için okullarda, öğretmenlere çeşitli seminerler, hizmet içi eğitim kurslarının verildiği, kendileri geliştirmeleri için her türlü desteğin verildiği ileri sürülebilir. Öğretmenler, “okul ile bağlılık geliştirememiş bir liderlik söz konusudur” maddesine “Katılmıyorum” düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda, yöneticilerin okul çalışanlarıyla, öğrencilerle ve velilerle bağının yüksek olduğu söylenebilir. Yöneticilerin okul ile ilgili her türlü durumdan haberdar oldukları, okulun tüm sorunlarıyla ilgilendikleri, iletişimlerinin yüksek olduğu ileri sürülebilir. Okul ile yöneticiler arasında bir kopukluk olmadığı, bağlılığın yüksek olduğu söylenebilir. Öğretmenler “genel olarak bir moralsizlik /karamsarlık havası hakimdir” maddesine “Katılmıyorum” düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda genel olarak moralin yüksek olduğu, iyimser bir havanın hakim olduğu söylenebilir. Okul çalışanlarının moralini bozacak ve onları karamsarlığa itecek bir durumun yaşanmadığı ileri sürülebilir. Hem yöneticilerle çalışanlar hem çalışanların kendileri arasında birbirlerinin moralini olumsuz yönde etkileyecek durumların olmadığı söylenebilir. Öğretmenler “statü farklılaşması fazladır” maddesine “Katılmıyorum” düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda statü farklılıklarının bulunmadığı, genel olarak çalışanların statülerinin eşit olduğu söylenebilir. Öğretmenler “çalışanların ne performansına / başarısına ne de mutluluğuna önem verilir” maddesine “Katılmıyorum” düzeyinde yanıt vermişlerdir. Bu maddeye göre okullarda hem çalışanların performans / başarısına hem de mutluluğuna eşit ölçüde önem verildiği söylenebilir. Öğretmenler, “hem okul çıkarları hem de çalışanların ihtiyaç ve beklentileri önemsenmez” maddesine “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde yanıt vermişlerdir. Bu maddeye göre okullarda hem okul çıkarlarının hem de çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin çok önemsendiği söylenebilir. Okullarda her iki boyuta da önem verildiği, önemsememe ve umursamama gibi bir durumun kesinlikle olmadığı söylenebilir. “hem çalışanlarla hem de okul başarısıyla ilgilenilmez” maddesine de “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde yanıt verilmiştir. Okullarda hem çalışanlarla

hem okul başarısıyla önemli ölçüde ilgilenildiği, hem çalışanların isteklerinin, düşüncelerinin hem de okul başarısının dikkate alındığı söylenebilir.

Tablo 4.6'dan elde edilen bulgulara göre okulların umursamaz kültür boyutuna ilişkin özellikleri çok az taşıdıkları görülmektedir. Bu sonuç da eğitim sistemimiz açısından olumlu bir durumdur. Çünkü umursamaz kültür boyutunda okullarda hem okul başarısı, amaçları hem de öğretmenlerin görüşleri, mutlulukları önem taşımamaktadır. Tamamen bir umursamazlık, ilgisizlik söz konusudur. Öğretmen algılarına göre, bu olumsuz örgüt kültürü özelliklerine okullarda az rastlanması eğitim sistemi açısından son derece olumlu bir durumdur.

4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi "Öğretmenlerin Denizli ortaokullarındaki örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algıları onların, (a) cinsiyetlerine, (b) branşlarına, (c) kıdemlerine, (d) mezun olduğu okul türüne (e) çalıştıkları okul türüne, (f)okullarındaki çalışma yılına, (g) örgüt kültürünü destekleyici etkinliklerin varlığına, (h)okuldaki maddi sembollerin varlığına, (ı) okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımına göre değişmekte midir?" olarak belirlenmiştir. Bu alt probleme yanıt vermek amacıyla elde edilen verilere Mann Whitney U ve Kruskall Wallis teknikleri uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıda tablolar halinde verilmektedir.

Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarının örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algılarının cinsiyetleri bakımından bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizde elde edilen sonuçlar tablo 4.7'da görülmektedir.

4.1.2.1. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Özelliklerine İlişkin Algıları

Tablo 4.7 : Öğretmenlerin okullarının örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algılarının cinsiyete göre değişimini gösteren Mann-Whitney U testi sonuçları

Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	Z	p
---------	---	-----------------	-----------------	---	---	---

Kadın	183	162.75	29783.50	12947.50	-1.572	.116
Erkek	157	179.53	28186.50			
Toplam	340					

p>0.05

Tablo 4.7 'de ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarının örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Mann- Whitney U testi sonuçları incelendiğinde kadın ve erkek öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenememiştir (p>0.05). Sıra ortalamaları dikkate alındığında erkek öğretmenlerin algı puanlarının kadın öğretmenlerinkinden daha yüksek olmasına rağmen; bu farkın anlamlı olmadığı söylenebilir. Başka bir deyişle cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları üzerinde etkili olmadığı ileri sürülebilir. Yani ister kadın olsun ister erkek olsun öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları farklılık göstermemektedir. Buradan hareketle Denizli merkezindeki ortaokullarında çalışan öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin ortak algıları olduğu ileri sürülebilir.

Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarının örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algılarının branşları bakımından bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizde elde edilen sonuçlar tablo 4.8'de görülmektedir.

4.1.2.2. Branşa Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Özelliklerine İlişkin Algıları

Tablo 4.8 : Öğretmenlerin okullarının örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algılarının branşa göre değişimini gösteren Kruskal Wallis testi sonuçları

Branş	N	Sıra Ortalaması	χ^2	Sd	p	Fark
Sayısal	109	174.34	1.937	2	.380	
Sözel	149	162.46				
Sanat	82	180.01				
Toplam	340					

p>0.05

Tablo 4.8 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde branş değişkenine göre öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algıları bakımından anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($p > 0.05$)

Tablo 4.8 'da ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarının örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algılarının branşlarına göre farklılaşp farklılaşmadığına bakılmıştır. Kruskal Wallis testi sonuçları incelendiğinde sayısal, sözel ve sanat branşlarındaki öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenememiştir ($p > 0.05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında sanat branşlarındaki öğretmenlerin algı puanlarının diğer branşlardaki öğretmenlerinkinden daha yüksek olmasına rağmen; bu farkın anlamlı olmadığı söylenebilir. Başka bir deyişle branş değişkeninin öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları üzerinde etkili olmadığı ileri sürülebilir. Branşları ne olursa olsun öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları farklılık göstermemektedir.

Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarının örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algılarının kıdemleri bakımından bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizde elde edilen sonuçlar tablo 4.9'da görülmektedir.

4.1.2.3. Kıdeme Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Özelliklerine İlişkin Algıları

Tablo 4.9 : Öğretmenlerin okullarının örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algılarının kıdeme göre değişimini gösteren Kruskal Wallis testi sonuçları

<i>Kıdem</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ortalaması</i>	<i>χ^2</i>	<i>Sd</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
<i>1-10 yıl</i>	151	167.09	.369	2	.832	
<i>10-20 yıl</i>	148	173.99				
<i>21 ve üzeri</i>	41	170.46				
<i>Toplam</i>	340					

$p > 0.05$

Tablo 4.9 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde kıdem değişkenine göre öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algıları bakımından anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($p > 0.05$)

Tablo 4.9'da ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarının örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algılarının kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Kruskal Wallis testi sonuçları incelendiğinde 1-10 yıl, 10-20 yıl, 21 ve üzeri yıl kıdemi olan öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenememiştir ($p>0.05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında 10-20 yıl kıdemi olan öğretmenlerin algı puanlarının diğer öğretmenlerinkinden daha yüksek olmasına rağmen; bu farkın anlamlı olmadığı söylenebilir. Başka bir deyişle kıdem değişkeninin örgüt kültürüne ilişkin algıları üzerinde etkili olmadığı ileri sürülebilir. Kıdemleri ne olursa olsun öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları farklılık göstermemektedir.

Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarının örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algılarının mezun oldukları okul türü bakımından bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizde elde edilen sonuçlar tablo 4.10'da görülmektedir.

4.1.2.4. Mezun Oldukları Okul Türüne Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Özelliklerine İlişkin Algıları

Tablo 4.10: Öğretmenlerin okullarının örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algılarının mezun oldukları okul türüne göre değişimini gösteren Kruskal Wallis testi sonuçları

Mezun Oldukları Okul Türü	N	Sıra Ortalaması	χ^2	Sd	p	Fark
Eğitim Fak.	259	170.59	.466	2	.792	
Fen- Edebiyat Fak.	40	177.73				
Diğer	41	162.85				
Toplam	340					

$p>0.05$

Tablo 4.10 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde mezun oldukları okul türü değişkenine göre öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algıları bakımından anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($p >0.05$)

Tablo 4.10 'da ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarının örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algılarının mezun oldukları okul türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Kruskal Wallis testi sonuçları incelendiğinde

Eğitim Fakóltesi, Fen-Edebiyat Fakóltesi ve diğer okullarda mezun olan öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenememiştir ($p>0.05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında Fen-Edebiyat Fakóltesi mezun olan öğretmenlerin algı puanlarının diğer fakólterden mezun olan öğretmenlerin puanlarından daha yüksek olmasına rağmen; bu farkın anlamlı olmadığı söylenebilir. Başka bir deyişle mezun olunan okul türü değişkeninin örgüt kültürüne ilişkin algıları üzerinde etkili olmadığı ileri sürülebilir. Mezun olunan okul türü ne olursa olsun öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları farklılık göstermemektedir.

4.1.2.5. Çalıştıkları Okul Türüne Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Özelliklerine İlişkin Algıları

Tablo 4.11. Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algılarının çalıştıkları okul türü değişkenine göre değişimini gösteren Mann-Whitney U testi sonuçları

Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	Z	p
<i>Resmi</i>	309	168.78	52151.50	4256.500	-1.023	.306
<i>Özel</i>	31	187.69	5818.50			
<i>Toplam</i>	340					

$p>0.05$

Tablo 4.11'de ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarının örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algılarının çalıştıkları okul türüne göre farklılaşp farklılaşmadığına bakılmıştır. Mann-Whitney U testi sonuçları incelendiğinde resmi ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenememiştir ($p>0.05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında özel okulda çalışan öğretmenlerin algı puanlarının resmi okulda çalışan öğretmenlerin algı puanından daha yüksek olmasına rağmen; bu farkın anlamlı olmadığı söylenebilir. Başka bir deyişle çalıştıkları okul türü değişkeninin öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları üzerinde etkili olmadığı ileri sürülebilir. Yani ister özel okulda çalışsın ister resmi okulda çalışsın öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları farklılık göstermemektedir.

4.1.2.6. Okuldaki Çalışma Yılına Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Özelliklerine İlişkin Algıları

Tablo 4.12 : Öğretmenlerin okullarının örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algılarının okuldaki çalışma yılına göre değişimini gösteren Kruskal Wallis testi sonuçları

<i>Çalışma yılı</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ortalaması</i>	<i>χ^2</i>	<i>Sd</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
<i>1-2 yıl</i>	151	168.50	3.014	3	.389	-
<i>3-4 yıl</i>	81	174.58				
<i>5-6 yıl</i>	45	188.97				
<i>7 ve üzeri</i>	63	156.86				
<i>Toplam</i>	340					

p>0.05

Tablo 4.12 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde okuldaki çalışma yılı değişkenine göre öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algıları bakımından anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($p > 0.05$)

Tablo 4.12 'de ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarının örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algılarının okullarındaki çalışma yılına göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Kruskal Wallis testi sonuçları incelendiğinde 1-2 yıl, 3-4 yıl, 5-6 yıl, 7 ve üzeri yıl çalışan öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenememiştir ($p > 0.05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında 5-6 yıl çalışan öğretmenlerin algı puanlarının diğer öğretmenlerinkinden daha yüksek olmasına rağmen; bu farkın anlamlı olmadığı söylenebilir. Başka bir deyişle okuldaki çalışma yılı değişkeninin öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları üzerinde etkili olmadığı ileri sürülebilir. Okuldaki çalışma yılları ne olursa olsun öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları farklılık göstermemektedir.

4.1.2.7. Örgüt Kültürünü Destekleyici Etkinliklerin Varlığı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Özelliklerine İlişkin Algıları

Tablo 4.13. Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algılarının örgüt kültürünü destekleyici etkinliklerin varlığı değişkenine göre değişimini gösteren Mann-Whitney U testi sonuçları

Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	Z	p
<i>Evet</i>	302	169.39	51156.50	5403.500	-.587	.557
<i>Hayır</i>	38	179.30	6813.50			
<i>Toplam</i>	340					

p>0.05

Tablo 4.13'de ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarının örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algılarının okullarındaki örgüt kültürünü destekleyici etkinliklerin varlığı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Mann-Whitney U testi sonuçları incelendiğinde örgüt kültürünü destekleyici etkinliklerin olup olmaması öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p>0.05). Başka bir deyişle örgüt kültürünü destekleyici etkinliklerin varlığı değişkeninin öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları üzerinde etkili olmadığı ileri sürülebilir.

4.1.2.8. Okullardaki Maddi Sembollerin Varlığı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Özelliklerine İlişkin Algıları

Tablo 4.14. Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algılarının maddi sembollerin varlığı değişkenine göre değişimini gösteren Mann-Whitney U testi sonuçları

Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	Z	p
---------	---	-----------------	-----------------	---	---	---

Evet	272	173.87	47293.00	8331.00	-1.267	.205
Hayır	68	157.01	10677.00			
Toplam	340					

p>0.05

Tablo 4.14'te ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarının örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algılarının okullarındaki maddi sembollerin varlığı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Mann-Whitney U testi sonuçları incelendiğinde okulda maddi sembollerin olup olmaması öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p>0.05). Başka bir deyişle okullarda maddi sembollerin varlığı değişkeninin öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları üzerinde etkili olmadığı ileri sürülebilir.

4.1.2.9. Okuldaki Kararlara Öğrenci-Veli Katılımı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Özelliklerine İlişkin Algıları

Tablo 4.15: Öğretmenlerin okullarının örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algılarının okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımına göre değişimini gösteren Kruskal Wallis testi sonuçları

Gruplar	N	Sıra Ortalaması	χ^2	Sd	p	Fark
Evet	196	171.63	1.002	2	.606	-
Hayır	19	189.32				
Kısmen	125	165.87				
Toplam	340					

p>0.05

Tablo 4.15 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımı değişkenine göre öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algıları bakımından anlamlı bir fark bulunamamıştır. (p >0.05)

Tablo 4.15 'te ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarının örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algılarının okullarındaki kararlara öğrenci-veli katılımına göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Kruskal Wallis testi sonuçları incelendiğinde okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımının olup olmaması öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p>0.05). Başka bir

deyişle okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımı değişkeninin öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları üzerinde etkili olmadığı ileri sürülebilir. Okuldaki kararlara öğrenci/veli katılımının olup olmaması öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarında farklılık göstermemektedir.

4.1.2.10.Örgüt Kültürü Boyutlarına İlişkin Algılar

Tablo 4.16: Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyete göre değişimini gösteren Mann- Whitney U testi sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	Z	p
Makine	Kadın	183	167.77	30701.50	13865.50	-.556	.578
	Erkek	157	173.68	27268.50			
	Toplam	340					
Koruyucu	Kadın	183	165.61	30306.00	13470.00	-1.000	.318
	Erkek	157	176.20	27664.00			
	Toplam	340					
Bütünleştirici	Kadın	183	168.47	30829.50	13993.50	-.413	.679
	Erkek	157	172.87	27140.50			
	Toplam	340					
Umursamaz	Kadın	183	167.21	30600.00	13764.00	-.668	.504
	Erkek	157	174.33	27370.00			
	Toplam	340					

$p > 0.05$

Tablo 4.16 'da ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Mann- Whitney U testi sonuçları incelendiğinde kadın ve erkek öğretmenlerin okullarındaki tüm örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenememiştir ($p > 0.05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında tüm örgüt kültürü boyutlarında erkek öğretmenlerin algı puanlarının kadın öğretmenlerinkinden daha yüksek olduğu görölmektedir ancak bu farkın anlamlı olmadığı söylenebilir. Başka bir deyişle cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algıları üzerinde etkili olmadığı ileri sürülebilir. Yani ister kadın olsun ister erkek olsun öğretmenlerin örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algıları farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.17: Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algılarının branşlarına göre değişimini gösteren Kruskal Wallis testi sonuçları

Boyutlar	Branş	N	Sıra Ortalaması	χ^2	Sd	p	Fark
<i>Makine</i>	Sayısal	259	182.47	4.238	2	.120	-
	Sözel	40	158.39				
	Sanat	41	176.59				
	Toplam	340					
<i>Koruyucu</i>	Sayısal	259	169.44	.044	2	.978	-
	Sözel	40	171.75				
	Sanat	41	169.64				
	Toplam	340					
<i>Bütünleştirici</i>	Sayısal	259	162.76	1.365	2	.505	-
	Sözel	40	177.03				
	Sanat	41	168.93				
	Toplam	340					
<i>Umursamaz</i>	Sayısal	259	174.24	2.944	2	.229	-
	Sözel	40	160.86				
	Sanat	41	183.04				
	Toplam	340					

$p > 0.05$

Tablo 4.17 incelendiğinde branş değişkenine göre öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algıları bakımından anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > 0.05$).

Tablo 4.17 'de ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarının örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algılarının branşlarına göre farklılaşp farklılaşmadığına bakılmıştır. Kruskal Wallis testi sonuçları incelendiğinde sayısal, sözel ve sanat branşlarındaki öğretmenlerin okullarındaki tüm örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenememiştir ($p > 0.05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında makine kültürü boyutunda sayısal branşlardaki, koruyucu ve bütünleştirici kültür boyutunda sözel branşlardaki, umursamaz kültür boyutunda sanat branşlarındaki öğretmenlerin algı puanlarının diğer branşlardaki öğretmenlerden yüksek olmasına rağmen bu farkın anlamlı olmadığı söylenebilir. Başka bir deyişle

branş değişkeninin öğretmenlerin tüm örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algıları üzerinde etkili olmadığı ileri sürülebilir. Branşları ne olursa olsun öğretmenlerin örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algıları farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.18: Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algılarının kıdemlerine göre değişimini gösteren Kruskal Wallis testi sonuçları

Boyutlar	Kıdem	N	Sıra Ortalaması	χ^2	Sd	p	Fark
Makine	1-10 yıl	151	167.57	.461	2	.794	-
	10-20 yıl	148	174.58				
	20 ve üzeri	41	166.56				
	Toplam	340					
Koruyucu	1-10 yıl	151	176.93	2.697	2	.260	-
	10-20 yıl	148	169.95				
	20 ve üzeri	41	148.79				
	Toplam	340					
Bütünleştirici	1-10 yıl	151	179.45	3.529	2	.171	-
	10-20 yıl	148	167.56				
	20 ve üzeri	41	148.15				
	Toplam	340					
Umursamaz	1-10 yıl	151	158.58	4.934	2	.085	-
	10-20 yıl	148	176.44				
	20 ve üzeri	41	192.96				
	Toplam	340					

$p > 0.05$

Tablo 4.18 incelendiğinde kıdem değişkenine göre öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algıları bakımından anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > 0.05$).

Tablo 4.18 'te ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarının örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algılarının kıdemlerine göre farklılaşp farklılaşmadığına bakılmıştır. Kruskal Wallis testi sonuçları incelendiğinde 1-10 yıl, 10-20 yıl, 21 ve üzeri yıl kıdemi olan öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenememiştir ($p > 0.05$). Sıra ortalamaları dikkate makine kültürü boyutunda 10-20 yıllar arası, koruyucu kültür boyutunda 1-10 yıllar arası, bütünleştirici kültür boyutunda 1-10 yıllar arası, umursamaz kültür boyutunda 20 ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin algı puanlarının diğer öğretmenlerin algı puanlarından yüksek olduğu ancak bu farkın anlamlı olmadığı söylenebilir.

Başka bir deyişle kıdem değişkeninin örgüt kültürü boyutuna ilişkin algıları üzerinde etkili olmadığı ileri sürülebilir. Kıdemleri ne olursa olsun öğretmenlerin örgüt kültürü boyutlarından herhangi birine ilişkin algıları farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.19. Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algılarının mezun oldukları okul türüne göre değişimini gösteren Kruskal Wallis testi sonuçları

Boyutlar	Mezun Olunan Okul Türü	N	Sıra Ortalaması	χ^2	Sd	p	Fark
Makine	Eğitim Fakültesi	259	170.19	.146	2	.929	-
	Fen- Edebiyat Fak.	40	175.54				
	Diğer	41	167.54				
	Toplam	340					
Koruyucu	Eğitim Fakültesi	259	175.51	4.180	2	.124	-
	Fen- Edebiyat Fak.	40	167.05				
	Diğer	41	142.24				
	Toplam	340					
Bütünleştirici	Eğitim Fakültesi	259	172.40	.642	2	.725	-
	Fen- Edebiyat Fak.	40	159.11				
	Diğer	41	169.59				
	Toplam	340					
Umursamaz	Eğitim Fakültesi	259	168.36	.604	2	.739	-
	Fen- Edebiyat Fak.	40	180.58				
	Diğer	41	174.17				
	Toplam	340					

$p > 0.05$

Tablo 4.19 incelendiğinde mezun oldukları okul türü değişkenine göre öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algıları bakımından anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > 0.05$).

Tablo 4.19 'da ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarının örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algılarının mezun oldukları okul türüne göre farklılaşp farklılaşmadığına bakılmıştır. Kruskal Wallis testi sonuçları incelendiğinde Eğitim Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi ve diğer okullarda mezun olan öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenememiştir ($p > 0.05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında makine kültürü, koruyucu kültür ve bütünleştirici kültür boyutunda Eğitim Fakültesi mezunu, umursamaz kültür boyutunda Fen-Edebiyat mezunu olan öğretmenlerin algı puanlarının diğer fakültelerden mezun

olan öğretmenlerinkinden daha yüksek olduğu ancak bu farkın anlamlı olmadığı söylenebilir. Başka bir deyişle mezun olunan okul türü değişkeninin örgüt kültürü boyutlarına ilişkin öğretmenlerin algıları üzerinde etkili olmadığı ileri sürülebilir. Mezun olunan okul türü ne olursa olsun öğretmenlerin örgüt kültürü boyutlarından herhangi birine ilişkin algıları farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.20: Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algılarının çalıştıkları okul türü değişkenine göre değişimini gösteren Mann-Whitney U testi sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	Z	p
Makine	Resmi	309	170.75	52760.50	4713.500	-.146	.884
	Özel	31	168.05	5209.50			
	Toplam	340					
Koruyucu	Resmi	309	165.48	51132.50	3237.500	-3.000	.003*
	Özel	31	220.56	6837.50			
	Toplam	340					
Bütünleştirici	Resmi	309	163.73	50592.00	2697.00	-4.025	.000*
	Özel	31	238.00	7378.00			
	Toplam	340					
Umursamaz	Resmi	309	176.85	54646.00	2828.000	-3.772	.000*
	Özel	31	107.23	3324.00			
	Toplam	340					

*p<0.05

Tablo 4.20 'de ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarının örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algılarının çalıştıkları okul türüne göre farklılaşmış farklılaşmadığına bakılmıştır. Mann-Whitney u testi sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin çalıştıkları okul türü değişkenine göre okullarındaki makine kültürü boyutuna ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenememiştir ($p>0.05$). Çalıştıkları okul türü değişkeninin öğretmenlerin makine kültürü boyutuna ilişkin algılarında farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okul türü değişkenine göre okullarındaki koruyucu, umursamaz ve bütünleştirici kültür boyutlarına ilişkin algıları arasında

anamlı bir fark belirlenmiştir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında koruyucu ve bütünleştirici kültür boyutlarında özel okulda çalışan öğretmenlerin algı puanlarının resmi okulda çalışan öğretmenlere göre yüksek olduğu söylenebilir. Bir başka deyişle çalışılan okul türü değişkeninin koruyucu, bütünleştirici, umursamaz kültür boyutunda öğretmenlerin algıları üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Çalıştıkları okul türü öğretmenlerin örgüt kültürü boyutlarına (koruyucu, bütünleştirici, umursamaz) ilişkin algılarında farklılık göstermektedir.

Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin resmi okullarda görev yapan öğretmenlere göre okullarındaki örgüt kültürü boyutlarına ilişkin (koruyucu, umursamaz, bütünleştirici kültür) görüşlerinin daha ayırt edilebilir olduğu söylenebilir. Özel okullarda resmi okullara göre çalışma şartlarının farklılığı, çalışanların iş güvencelerinin resmi okullara göre az olması gibi gerekçelerle özel okullarda çalışan öğretmenlerin örgüt kültürünü anlama ve algılamalarında daha hassas oldukları bu farkın da bu sebeplerden kaynaklanabileceği yorumu yapılabilir.

Tablo 4.21. Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algılarının okuldaki çalışma yılı değişkenine göre değişimini gösteren Kruskal Wallis testi sonuçları

Boyutlar	Okuldaki çalışma yılı	N	Sıra Ortalaması	χ^2	Sd	p	Fark
Makine	1. 1-2 yıl	151	167.34	2.684	3	.443	-
	2. 3-4 yıl	81	174.88				
	3. 5-6 yıl	45	188.70				
	4. 7 ve üstü	63	159.44				
	Toplam	340					
Koruyucu	1.1-2 yıl	151	181.42	3.584	3	.310	-
	2. 3-4 yıl	81	160.14				
	3. 5-6 yıl	45	158.92				
	4. 7 ve üstü	63	165.93				
	Toplam	340					
Bütünleştirici	1. 1-2 yıl	151	184.30	10.729	3	.013*	1-2, 2-4,
	2. 3-4 yıl	81	140.57				
	3. 5-6 yıl	45	170.97				
	4. 7 ve üstü	63	175.57				
	Toplam	340					
Umursamaz	1. 1-2 yıl	151	154.75	16.661	3	.001*	1-2, 2-4
	2. 3-4 yıl	81	205.98				
	3. 5-6 yıl	45	181.29				

4. 7 ve üstü	63	154.94
Toplam	340	

*p<0.05

Tablo 4.21 'de ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarının örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algılarının okuldaki çalışma yılına göre farklılaşp farklılaşmadığına bakılmıştır. Kruskal Wallis testi sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin okuldaki çalışma yılı değişkenine göre okullarındaki makine kültürü ve koruyucu kültür boyutlarına ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenememiştir (p>0.05). Okuldaki çalışma yılı değişkeninin öğretmenlerin makine kültürü ve koruyucu kültür boyutlarına ilişkin algılarında farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin okuldaki çalışma yılı değişkenine göre okullarındaki umursamaz ve bütünleştirici kültür boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark belirlenmiştir. Bu farkın hangi grup ya da gruplar lehine olduğunu anlamak amacı ile değişik sayıda ikili Mann – Whitney U testi karşılaştırmaları yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda; bütünleştirici kültür boyuta ilişkin okulda 1-2 yıldır çalışan öğretmenler ile 3-4 yıldır çalışan öğretmenler, 3-4 yıldır çalışan öğretmenler ile 7 ve üstü yıldır çalışan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar çıkmıştır. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, okulda 1-2 yıldır çalışan öğretmenlerin, 3-4 yıldır çalışan öğretmenlere göre, 7 ve üstü yıldır çalışan öğretmenlerin, 3-4 yıldır çalışan öğretmenlere göre okullarındaki bütünleştirici kültür boyutuna ilişkin algı puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Okulda 1-2 yıldır çalışan öğretmenlerin, 3-4 yıldır çalışan öğretmenlere göre okullarındaki bütünleştirici kültür boyutunu daha yüksek algılaması okulda yeni olmaları, okul örgütünü tanımak için yeterli tecrübelerinin olmamasından kaynaklanıyor olabilir. 3-4 yıldır aynı okulda görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik duygusundan ya da işe tutulmamasından örgüt kültürünü algılamalarının düşük olabileceği düşünülebilir. Robbins ve Judge'e (2012:78) göre yeni bir kavram olan çalışanın işe tutulması bireyin yaptığı işe bağlılığı, ondan memnuniyeti ve onun için duyduğu coşkidur. Çalışanlara kaynakların

bulunabilirliği ve yeni beceriler öğrenme fırsatları işlerinin önemli ve anlamlı olduğunu hissedip hissetmedikleri, çalışma arkadaşları ve amirleri ile etkileşimlerinin faydalı olup olmadığı, çalışanın işe tutulması kavramı ile açıklanabilir. İşine çok fazla tutunmuş çalışanlar işleri için bir tutkuya sahiptirler ve örgütlerine derin bir bağ hissederler; işine tutulmayanlar aslında işten kopmuş olanlardır.

Okulda 7 ve üstü yıldır çalışan öğretmenlerin, 3-4 yıldır çalışan öğretmenlere göre okullarındaki bütünleştirici kültür boyutunu daha yüksek algılaması, okullarında daha çok zaman geçirmiş olmalarından ve okullarını daha fazla tanımalarından, okul örgütü ile bütünleşmiş olmalarından kaynaklanmış olabilir.

Yapılan analizler sonucunda, umursamaz kültür boyuta ilişkin okulda 1-2 yıldır çalışan öğretmenler ile 3-4 yıldır çalışan öğretmenler, 3-4 yıldır çalışan öğretmenler ile 7 ve üstü yıldır çalışan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar çıkmıştır. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, okulda 1-2 yıldır çalışan öğretmenlerin, 3-4 yıldır çalışan öğretmenlere göre, 7 ve üstü yıldır çalışan öğretmenlerin, 3-4 yıldır çalışan öğretmenlere göre okullarındaki umursamaz kültür boyutuna ilişkin algı puanlarının daha düşük olduğu görülmektedir.

Okulda 3-4 yıldır çalışan öğretmenlerin, 1-2 çalışan öğretmenlere göre okullarındaki umursamaz kültür boyutunu daha yüksek algılaması okulu tanımasını açısından yeterli zaman dilimine sahip olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Okulda 7 ve üstü yıldır çalışan öğretmenlerin, 3-4 yıldır çalışan öğretmenlere göre okullarındaki umursamaz kültür boyutunu daha düşük algılaması, okulda çalıştıkları sürenin fazla olması nedeniyle okuldaki örgüt kültürüne ilişkin ilgisiz bir tutum sergilemelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 4.22. Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algılarının örgüt kültürünü destekleyici etkinliklerin varlığı değişkenine göre değişimini gösteren Mann-Whitney U testi sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	Z	p
Makine	Evet	302	169.11	51072.50	5319.500	-.737	.461
	Hayır	38	181.51	6897.50			
	Toplam	340					
Koruyucu	Evet	302	171.05	51657.00	5572.000	-.293	.769
	Hayır	38	166.13	6313.00			
	Toplam	340					
Bütünleştirici	Evet	302	173.40	52366.00	4863.000	-1.538	.124
	Hayır	38	147.47	5604.00			
	Toplam	340					
Umursamaz	Evet	302	168.25	50812.50	5059.500	-1.192	.233
	Hayır	38	188.36	7157.50			
	Toplam	340					

$p > 0.05$

Tablo 4.22 'de ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarının örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algılarının okullarındaki örgüt kültürünü destekleyici etkinliklerin varlığı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Mann-Whitney u testi sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin örgüt kültürünü destekleyici etkinliklerin varlığı değişkenine göre okullarındaki örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenememiştir ($p > 0.05$). Örgüt kültürünü destekleyici etkinliklerin varlığı değişkeninin öğretmenlerin örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algılarında farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.23. Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algılarının okullarındaki maddi sembollerin varlığı değişkenine göre değişimini gösteren Mann-Whitney U testi sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	Z	p
Makine	Evet	272	173.23	47117.5	8506.500	-1.028	.304
	Hayır	68	159.60	10852.5			
	Toplam	340					
Koruyucu	Evet	272	176.67	48055.5	7568.500	-2.336	.019*
	Hayır	68	145.80	9914.5			
	Toplam	340					
Bütünleştirici	Evet	272	178.59	48576.5	7047.500	-3.046	.002*
	Hayır	68	138.14	9393.5			
	Toplam	340					
Umursamaz	Evet	272	161.16	43835.5	6707.500	-3.515	.000*
	Hayır	68	207.86	14134.5			
	Toplam	340					

* p<0.05

Tablo 4.23 'te ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarının örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algılarının okuldaki maddi sembollerin varlığına göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Mann-Whitney U testi sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin okullarındaki maddi sembollerin varlığı değişkenine göre okullarındaki makine kültürü boyutuna ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir ($p>0.05$). Okuldaki maddi sembollerin varlığı değişkeninin öğretmenlerin makine kültürü boyutuna ilişkin algılarında farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin okuldaki maddi sembollerin varlığı değişkenine göre okullarındaki umursamaz, koruyucu ve bütünleştirici kültür boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark belirlenmiştir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında koruyucu ve bütünleştirici kültür boyutunda okullarında maddi sembol bulunan öğretmenlerin, umursamaz kültür boyutunda okullarında maddi sembol bulunmayan öğretmenlerin algı puanlarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Bir başka deyişle okuldaki maddi sembollerin varlığı değişkeninin

umursama, koruyucu ve bütünleştirici kültür boyutlarında öğretmenlerin algıları üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Okuldaki maddi sembollerin varlığı değişkeninin öğretmenlerin örgüt kültürü boyutlarına (bütünleştirici, koruyucu ve umursamaz kültür) ilişkin algılarında farklılık göstermektedir.

Tablo 4.24. Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algılarının okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımı değişkenine göre değişimini gösteren Kruskal Wallis testi sonuçları

Boyutlar	Öğrenci/veli katılımı	N	Sıra Ortalaması I	χ^2	Sd	p	Fark
Makine	Evet	196	166.32	1.746	2	.418	-
	Hayır	19	196.03				
	Kısmen	125	173.17				
	Toplam	340					
Koruyucu	Evet	196	185.28	10.754	2	.005*	1-3
	Hayır	19	157.42				
	Kısmen	125	149.32				
	Toplam	340					
Bütünleştirici	Evet	196	188.48	16.267	2	.000*	1-2,1-3
	Hayır	19	128.87				
	Kısmen	125	148.64				
	Toplam	340					
Umursamaz	Evet	196	151.53	17.770	2	.000*	1-2, 1-3
	Hayır	19	209.89				
	Kısmen	125	194.26				
	Toplam	340					

* $p < 0.05$

Tablo 4.24 'te ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarının örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algılarının okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımına göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Kruskal Wallis testi sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımı değişkenine göre okullarındaki makine kültürü boyutuna ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenememiştir ($p > 0.05$). Okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımı değişkeninin öğretmenlerin makine kültürü boyutuna ilişkin algılarında farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımı değişkenine göre okullarındaki koruyucu, umursamaz ve bütünleştirici kültür boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark belirlenmiştir. Bu farkın hangi grup ya da gruplar lehine olduğunu anlamak amacı ile değişik sayıda ikili Mann – Whitney U testi karşılaştırmaları yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda; koruyucu kültür boyuta ilişkin, okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımına evet görüşünde olan öğretmenler ile kısmen görüşünde olan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar çıkmıştır. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımına evet görüşünde olan öğretmenlerin kısmen görüşünde olan öğretmenlere göre okullarındaki koruyucu kültür boyutuna ilişkin algı puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımının var olması, kısmen olmasına kıyasla öğretmenlerin okullarındaki koruyucu kültür boyutunu algılamalarında daha fazla rol oynamaktadır. Özetle, okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımının sağlanması öğretmenlerin okullarındaki koruyucu kültür boyutunu algılamalarında önemli bir etkidir.

Bütünleştirici kültür boyutuna ilişkin analizler incelendiğinde, okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımına evet görüşünde olan öğretmenlerin, hayır ve kısmen görüşünde olan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar çıkmıştır. Sıra ortalamaları dikkate alındığında okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımına evet görüşünde olan öğretmenlerin, hayır ve kısmen görüşünde olan öğretmenlere göre okullarındaki bütünleştirici kültür boyutuna ilişkin algı puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımının var olması, hiç olmaması ve kısmen olmasına kıyasla öğretmenlerin okullarındaki bütünleştirici kültür boyutunu algılamalarında daha fazla rol oynamaktadır. Özetle, okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımının sağlanması öğretmenlerin okullarındaki bütünleştirici kültür boyutunu algılamalarında önemli bir etkidir.

Umursamaz kültür boyutuna ilişkin analizler incelendiğinde, okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımına evet görüşünde olan öğretmenlerin, hayır ve kısmen görüşünde olan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar çıkmıştır. Sıra ortalamaları dikkate alındığında okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımına hayır

görüşünde olan öğretmenlerin, evet ve kısmen görüşünde olan öğretmenlere göre okullarındaki umursamaz kültür boyutuna ilişkin algı puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımının gerçekleşmemesi öğretmenlerin okullarındaki umursamaz kültür boyutunu algılamalarında önemli rol oynamaktadır. Sethia ve Glinow'un (1985) umursamaz kültür türünde, örgüt hem bireylere hem de onların performanslarına ilgisizdir. Bu kültürün ne örgüte ne de insanlara yararı vardır. Örgütteki bireylere karşı umursamaz ve ilgisizdir. Okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımının olmaması, örgütün öğrenci ve veli boyutuna karşı da ilgisiz ve umursamaz olduğunun göstergesidir. Bu nedenle öğretmenlerin okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımının gerçekleşmemesi öğretmenlerin okullarındaki umursamaz kültür boyutuna ilişkin algılarını önemli ölçüde etkilemektedir.

4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi "Öğretmenlerin örgüt kültürünün özelliklerinin kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları nasıldır?" şeklinde belirlenmiştir. Bu alt probleme yanıt vermek için deneklerden elde edilen verilere betimsel istatistik teknikleri uygulanmış olup sonuçlar aşağıdaki tablolarda verilmektedir.

Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü özelliklerine ilişkin algılarını belirlemek için Sethia ve Von Glinow'un dört kültür türüne ait analiz sonucunda elde edilen istatistiki bulgular Tablo 4.15'te verilmektedir

Tablo 4.25: Öğretmenlerin örgüt kültürü özelliklerinin kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının ortalamaları

Madde	N	\bar{x}	Ss	Etkileme Düzeyleri
23.Çalışanlar arasında sabretme/ dürüstlük/ uyum gibi değerler önemlidir.	340	2.58	.602	Çok
10. Bireysel performans/başarı kadar okulun performansı/başarısı da önemlidir.	340	2.54	.581	Çok
11.Çalışanların bireysel performansları okul açısından son derece önemlidir.	340	2.53	.644	Çok
4.Hem çalışanlara hem de okul başarısına karşı ilgi	340	2.52	.635	Çok

yüksektir.				
22.Başarı /yüksek performans/ verimlilik temel değerlerdir.	340	2.51	.607	Çok
19.Çalışanlara okul için değerli oldukları hissettirilir.	340	2.49	.626	Çok
8.Hem okul çıkarlarına hem de çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine eşit ölçüde önem verilir.	340	2.44	.642	Çok
28.Yöneticilerin sevecen / babacan tavırları göze çarpar.	340	2.43	.686	Çok
33.Çalışanların okula bağlılığı üst düzeydedir.	340	2.43	.641	Çok
25.Çalışanlara sorumluluklarına denk yetki verilir.	340	2.40	.651	Çok
15.Çalışanların performansı/başarısı ve mutluluğu eşit derecede önemsenir.	340	2.39	.659	Çok
9.Çalışanların okul içi ilişkilerini ve okuldaki geleceklerini bireysel performansları /başarıları belirler.	340	2.39	.688	Çok
26.Çalışanların kendilerini geliştirmelerine özel ilgi gösterilir.	340	2.36	.647	Çok
17.Çalışanların kariyer yapma fırsatları önemli ölçüde desteklenir.	340	2.34	.635	Çok
39.Çalışanlara özgürlük/ tanınma/sorumluluk/ iyi bir eğitim-geliştirme programı sağlanmaktadır.	340	2.33	.694	Çok
12.Çalışanların mutluluğuna/ refahına aşırı önem verilir.	340	2.32	.708	Az
31.Mesleki ödüller çalışanların performansı ile ilişkilendirilmiştir.	340	2.21	.727	Az
14.Yüksek performans/başarı çalışanların mutluluğundan daha önemlidir.	340	2.15	.705	Az
18.Genel olarak bir moralsizlik /karamsarlık havası hakimdir.	340	2.14	.777	Az
16.Çalışanların mutluluğu onların performans ve başarılarından daha önemlidir.	340	2.14	.705	Az
30.Çalışanların performansı ödül için kriter değildir.	340	2.14	.708	Az
5.Okul çıkarları, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinden daha önemlidir.	340	2.13	.695	Az
3.Okul başarısına karşı ilgi yüksek iken çalışanlara karşı ilgi düşüktür.	340	2.10	.744	Az
20.Çalışanların iş güvenliği düşüktür	340	2.09	.753	Az
37.Ödüller doğrudan bireysel performansa göre ayarlanmıştır.	340	2.09	.746	Az
1.Çalışanlara karşı ilgi yüksek iken okul başarısına karşı ilgi düşüktür.	340	2.05	.731	Az
35.Çalışanların ne performansına / başarısına ne de mutluluğuna önem verilir.	340	2.04	.745	Az
24.Yöneticiye koşulsuz itaat ön plandadır.	340	2.04	.728	Az
34.Çalışanların kariyer yapma fırsatları ile ilgilenilmez.	340	2.03	.732	Az
21.Çalışanlar arasında rekabet/ risk alma, yenilik / agresiflik özendirilir.	340	2.03	.730	Az
32.Okul ile bağlılık geliştirememiş bir liderlik söz konusudur.	340	2.02	.748	Az
2.Hem çalışanlarla hem de okul başarısıyla ilgilenilmez.	340	2.02	.748	Az
13.Çalışanlardan beklenen iş ve performansa ilişkin standartlar oldukça düşüktür.	340	2.00	.774	Az
38.Statü farklılaşması fazladır.	340	1.99	.718	Az
27.Çalışanların kendilerini geliştirmeleriyle ilgilenilmez.	340	1.99	.764	Az
7.Çalışanların ihtiyaç ve beklentileri, okul çıkarlarından daha önemlidir.	340	1.99	.737	Az
36.Başarısızlığa yönelik ciddi yaptırımlar vardır.	340	1.98	.748	Az
29.Düşük performans/ başarısızlık cezalandırılmaktadır.	340	1.97	.744	Az
6.hem okul çıkarları hem de çalışanların ihtiyaç ve beklentileri önemsenmez.	340	1.96	.769	Az
	340	1.94	.764	Az
Toplam	340			

Tablo 4.25 incelendiğinde “*Çalışanlar arasında sabretme/ dürüstlük/ uyum gibi değerler önemlidir*” maddesinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu ($\bar{x} = 2.58$). Bu maddeye öğretmenler “çok” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda, çalışanlar arasında sabretme/ dürüstlük/ uyum gibi değerlerin önemli olması öğretmenlerin performanslarını çok fazla etkilemektedir. Okul örgütünde sabırlı, dürüst, uyumlu bireylerin var olması öğretmenlerin performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

“*Bireysel performans/başarı kadar okulun performansı/başarısı da önemlidir*” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 2.54$) tür. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi “Çok” tur. Okullarda, bireysel performans/ başarı kadar okulun performansına/ başarısına da önem verilmesi öğretmenlerin performanslarını çok fazla etkilemektedir.

“*Çalışanların bireysel performansları okul açısından son derece önemlidir*” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 2.53$) tür. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi “Çok” tur. Öğretmenlerin bireysel performanslarına önem verilmesi, onların performanslarını çok fazla etkilemektedir.

“*Hem çalışanlara hem de okul başarısına karşı ilgi yüksektir*” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 2.52$) tür. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi “Çok” tur. Okullarda, hem çalışanlara hem de okul başarısına ilginin yüksek olması öğretmenlerin performanslarını çok fazla etkilemektedir.

“*Başarı /yüksek performans/ verimlilik temel değerlerdir*” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 2.51$) dir. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi “Çok” tur. Bu maddeye göre öğretmenlerin okullarında başarı/ yüksek performans/ verimlilik gibi değerlerin temel değerler olması onların performanslarını çok fazla etkilemektedir.

“*Çalışanlara okul için değerli oldukları hissettirilir*” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 2.49$) dir. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi “Çok” tur. Okullarda, çalışanlara okul için değerli ve önemli olduklarının hissettirilmesi onların performanslarını çok fazla etkilemektedir.

“Hem çalışanlara hem de okul başarısına karşı ilgi yüksektir” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 2.44$)tür. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi *“Çok”* tur. Okullarda, hem çalışanlara hem de okul başarısına ilginin yüksek olması öğretmenlerin performanslarını çok fazla etkilemektedir.

“Yöneticilerin sevecen / babacan tavırları göze çarpar” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 2.43$)tür. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi *“Çok”* tur.Okullarda, yöneticilerin sevecen/ babacan tavırlarının olması, öğretmenlerin performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir. Yöneticilerin sempatik tavırlı, herkes tarafından sevilen bir yapısının olması çalışma ortamında olumlu karşılandığından öğretmenlerin performanslarını çok fazla etkilemektedir.

“Çalışanların okula bağlılığı üst düzeydedir” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 2.43$)tür. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi *“Çok”* tur. Okullarda, çalışanların okula bağlılığın yüksek olması, okulu sevmeleri öğretmenlerin performanslarını çok fazla etkilemektedir.

“Çalışanlara sorumluluklarına denk yetki verilir” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 2.40$) tır. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi *“Çok”* tur. Okullarda, çalışanlara sorumlulukları ölçüsünde yetkiler verilmesi öğretmenlerin performanslarını çok fazla etkilemektedir.

“Çalışanların performansı/başarısı ve mutluluğu eşit derecede önemsenir” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 2.39$)dur.Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi *“Çok”* tur. Okullarda, çalışanların performansının/ başarısının ve mutluluğunun eşit derecede önemsenmesi, öğretmenlerin performanslarını çok fazla etkilemektedir.

“Çalışanların okul içi ilişkilerini ve okuldaki geleceklerini bireysel performansları /başarıları belirler” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 2.39$) dur.Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi *“Çok”* tur. Öğretmenlerin okul içi ilişkilerini ve okuldaki geleceklerini bireysel performanslarının/başarılarının belirlemesi onların okulda gösterdikleri performansları çok fazla etkilemektedir.

“Çalışanların kendilerini geliştirmelerine özel ilgi gösterilir” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 2.36$) dır. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi *“Çok”* tur. Okullarda, çalışanların kendilerini geliştirmelerine özel ilgi gösterilmesi öğretmenlerin performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir. Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için hazırlanan hizmet içi eğitimler, seminerler, kurslar vb. katılmalarına özel ilgi gösterilmesi, önem verilmesi öğretmenlerin performanslarının olumlu yönde, çok fazla etkilemektedir.

“Çalışanların kariyer yapma fırsatları önemli ölçüde desteklenir” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 2.34$) dır. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi *“Çok”* tur. Okullarda, çalışanların kariyer yapma fırsatlarının desteklenmesi öğretmenlerin performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir. Öğretmenlerin, kariyerleri için gerekli kurslar, yüksek lisans/ doktora eğitimi almalarının desteklenmesi öğretmenlerin performanslarını çok fazla etkilemektedir.

“Çalışanlara özgürlük/ tanınma/sorumluluk/ iyi bir eğitim-geliştirme programı sağlanmaktadır” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 2.33$) dır. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi *“Çok”* tur. Okullarda, çalışanlara özgürlük/ tanınma/ sorumluluk/ iyi bir eğitim geliştirme programlarının sağlanması öğretmenlerin performanslarını çok fazla etkilemektedir.

“Çalışanların mutluluğuna/ refahına aşırı önem verilir” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 2.32$) dir. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi *“Az”* dır. Okullarda, çalışanların mutluluğuna/ refahına aşırı önem verilmesi öğretmenlerin performanslarını çok az etkilemektedir.

“Mesleki ödüller çalışanların performansı ile ilişkilendirilmiştir” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 2.21$) dir. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi *“Az”* dır. Okullarda, öğretmenlere verilen ödüllerin onların performanslarına dayalı olarak verilmesi öğretmenlerin performanslarını çok az etkilemektedir.

“Yüksek performans/başarı çalışanların mutluluğundan daha önemlidir” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 2.15$) tir. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi *“Az”* dır. Okullarda yüksek performans/ başarıya

çalışanların mutluluğundan daha fazla önem verilmesi öğretmenlerin performanslarını çok az etkilemektedir.

“*Genel olarak bir moralsizlik /karamsarlık havası hakimdir*” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 2.14$) tür. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi “Az”dır. Okul genelinde moralsizlik/ karamsarlık havasının hakim olması öğretmenlerin performansını çok az etkilemektedir.

“*Çalışanların mutluluğu onların performans ve başarılarından daha önemlidir*” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 2.14$) tür. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi “Az”dır. Okullarda, çalışanların mutluluğunun onların performanslarından/ başarılarından daha önemli olması onların performanslarını çok az etkilemektedir.

“*Çalışanların performansı ödül için kriter değildir*” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 2.14$) tür. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi “Az”dır. Okullarda çalışanların performansının ödül için kriter olmaması, öğretmenlerin performansını çok fazla etkilememektedir. Başka bir deyişle ödüller belirlenirken çalışanların performansının dikkate alınmaması, öğretmenlerin performansını çok az etkilemektedir.

“*Okul çıkarları, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinden daha önemlidir*” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 2.13$) tür. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi “Az”dır. Okul çıkarlarının çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinden daha fazla önemsenmesi öğretmenlerin performanslarını çok az etkilemektedir.

“*Okul başarısına karşı ilgi yüksek iken çalışanlara karşı ilgi düşüktür*” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 2.10$) dur. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi “Az”dır. Okul başarısına olan ilginin yüksek, çalışanlara olan ilginin düşük olması öğretmenlerin performanslarını çok az etkilemektedir.

“*Çalışanların iş güvenliği düşüktür*” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 2.09$) dur. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi “Az”dır. Okullarda, çalışanların iş güvenliğinin düşük olması öğretmenlerin performansını çok az etkilemektedir.

“*Ödüller doğrudan bireysel performansa göre ayarlanmıştır*” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 2.09$) dur. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi “Az” dır. Okullarda, çalışanlara verilen ödüllerin onların bireysel performanslarına göre ayarlanması öğretmenlerin performanslarını çok az etkilemektedir.

“*Çalışanlara karşı ilgi yüksek iken okul başarısına karşı ilgi düşüktür*” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 2.05$) dir. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi “Az” dır. Okullarda, çalışanlara karşı ilginin okul başarısına karşı ilgiden yüksek olması, öğretmenlerin performanslarını çok az etkilemektedir.

“*Çalışanların ne performansına / başarısına ne de mutluluğuna önem verilir*” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 2.04$)dir. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi “Az” dır. Okullarda, çalışanların performansına/ başarısına ve mutluluğuna önem verilmemesi öğretmenlerin performansını çok az etkilemektedir.

“*Yöneticiye koşulsuz itaat ön plandadır*” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 2.04$) dir. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi “Az” dır. Okullarda, yöneticiye karşı koşulsuz bir itaatin olması başka bir deyişle yöneticilerin her istediğinin sorgulanmadan, tartışılmadan koşulsuz kabul edilmesi, karşı çıkılmaması öğretmenlerin performanslarını çok az etkilemektedir.

“*Çalışanların kariyer yapma fırsatları ile ilgilenilmez*” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 2.03$) tür. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi “Az” dır. Okullarda, çalışanların kariyer yapma fırsatlarıyla ilgilenilmemesi, kariyer yapmalarının desteklenmemesi öğretmenlerin performansını çok az etkilemektedir.

“*Çalışanlar arasında rekabet/ risk alma, yenilik/agresiflik özendirilir*” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 2.03$) tür. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi “Az” dır. Okullarda çalışanlar arasında rekabetin, risk almanın, yeniliğin ve agresifliğin özendirilmesi öğretmenlerin performanslarını çok az etkilemektedir.

“Okul ile bağlılık geliştirmemiş bir liderlik söz konusudur” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 2.02$) tür. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi “Az” dır. Okul ile bağlılığı bulunmayan yöneticilerin varlığı öğretmenlerin performansını çok az etkilemektedir.

“Hem çalışanlarla hem de okul başarısıyla ilgilenilmez” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 2.00$) tür. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi “Az” dır. Okullarda, çalışanlarla ve okul başarısıyla ilgilenilmemesi öğretmenlerin performansını çok az etkilemektedir.

“Çalışanlardan beklenen iş ve performansa ilişkin standartlar oldukça düşüktür” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 1.99$) tür. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi “Az” dır. Okullarda, çalışanlardan beklenen iş ve performansa yönelik standartların düşük olması öğretmenlerin performanslarını çok az etkilemektedir.

“Statü farklılaşması fazladır” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 1.99$) tür. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi “Az” dır. Okullarda, çalışanlar arasında statü farklılaşmasının fazla olması öğretmenlerin performansını çok az etkilemektedir.

“Çalışanların kendilerini geliştirmeleriyle ilgilenilmez” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 1.99$) tür. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi “Az” dır. Okullarda, çalışanların kendilerini mesleki yönden geliştirmeleriyle ilgilenilmemesi, öğretmenlerin performansını çok az etkilemektedir.

“Çalışanların ihtiyaç ve beklentileri, okul çıkarlarından daha önemlidir” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 1.98$) tür. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi “Az” dır. Okullarda, çalışanların istekleri, ihtiyaç ve beklentileri, okul çıkarlarından, amaçlarından daha önemli olması öğretmenlerin performanslarını çok az etkilemektedir.

“Başarısızlığa yönelik ciddi yaptırımlar vardır” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 1.97$) tür. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi “Az” dır. Okullarda başarısızlığa yönelik ciddi yaptırımların olması öğretmenlerin performanslarını çok az etkilemektedir.

“Düşük performans/ başarısızlık cezalandırılmaktadır” maddesinin ortalaması ($\bar{x} = 1.96$) tür. Bu maddenin, öğretmenlerin performansını etkileme düzeyi “Az” dır. Okullarda düşük performans ve başarısızlığın cezalandırılması öğretmenlerin performanslarını çok az etkilemektedir.

Öğretmenlerin okullarındaki makine kültürü boyutunun kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarını belirlemek için yapılan analizler Tablo 4.26’da verilmiştir.

Tablo 4.26: Öğretmenlerin “makine kültürü” boyutunun kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının ortalamaları

Madde	N	\bar{x}	Ss	Etkileme Düzeyi
11.Çalışanların bireysel performansları okul açısından son derece önemlidir.	340	2.53	.644	Çok
22.Başarı /yüksek performans/ verimlilik temel değerlerdir.	340	2.51	.607	Çok
9.Çalışanların okul içi ilişkilerini ve okuldaki geleceklerini bireysel performansları /başarıları belirler.	340	2.39	.688	Çok
31.Mesleki ödüller çalışanların performansı ile ilişkilendirilmiştir.	340	2.21	.727	Az
14.Yüksek performans/başarı çalışanların mutluluğundan daha önemlidir.	340	2.15	.705	Az
5. Okul çıkarları, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinden daha önemlidir.	340	2.13	.695	Az
3. Okul başarısına karşı ilgi yüksek iken çalışanlara karşı ilgi düşüktür.	340	2.10	.744	Az
37. Ödüller doğrudan bireysel performansa göre ayarlanmıştır.	340	2.09	.746	Az
21. Çalışanlar arasında rekabet/ risk alma, yenilik / agresiflik özendirilir.	340	2.03	.730	Az
36. Başarısızlığa yönelik ciddi yaptırımlar vardır.	340	1.97	.744	Az
29. Düşük performans/ başarısızlık cezalandırılmaktadır.	340	1.96	.769	Az
Toplam	340			

Tablo 4.26 incelendiğinde, makine kültür boyutunda on bir madde bulunmaktadır. Bu maddelere öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalamaları, standart sapmaları ve etkileme düzeyleri yukarıdaki tabloda verilmiştir. Öğretmenler on bir maddenin üçüne “Çok”, sekizine “Az” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Ortalaması en yüksek madde “*çalışanların bireysel performansları okul açısından son derece önemlidir*” ($\bar{x} = 2.53$) maddesidir. Bu maddeye göre öğretmenlerin bireysel performanslarına önem verilmesi, onların

performanslarını çok fazla etkilemektedir. Okullarda bireysel performansların ön planda tutulması, öğretmenlerin performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir.

Öğretmenler, *“başarı /yüksek performans/ verimlilik temel değerlerdir”* maddesine “çok” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Bu maddeye göre öğretmenlerin okullarında başarı/ yüksek performans/ verimlilik gibi değerlerin temel değerler olması onların performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir. Okullarda öğretmenlerin ihtiyaç ve beklentileri, mutlu ve huzurlu olmaları dikkate alınmayıp başarı/ yüksek performans/ verimlilik değerlerin dikkate alınması, önemsenmesi onların performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir.

“Çalışanların okul içi ilişkilerini ve okuldaki geleceklerini bireysel performansları /başarıları belirler” maddesine öğretmenler “çok” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Öğretmenlerin okul içi ilişkilerini ve okuldaki geleceklerini bireysel performanslarının/başarılarının belirlemesi onların okulda gösterdikleri performansları önemli ölçüde etkilemektedir.

“Mesleki ödüller çalışanların performansı ile ilişkilendirilmiştir” maddesine öğretmenler “az” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda, öğretmenlere verilen ödüllerin onların performanslarına dayalı olarak verilmesi öğretmenlerin performanslarını çok da fazla etkilememektedir. Öğretmenlere mesleki ödüllerin performanslarıyla ilişkilendirilerek verilmesi onların performanslarını çok az etkilemektedir.

“Yüksek performans/başarı çalışanların mutluluğundan daha önemlidir” maddesine öğretmenler “az” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda yüksek performans/ başarıya çalışanların mutluluğundan daha fazla önem verilmesi öğretmenlerin performanslarını çok az etkilemektedir.

“Okul çıkarları, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinden daha önemlidir” maddesine öğretmenler “az” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okul çıkarlarının çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinden daha fazla önemsenmesi öğretmenlerin performanslarını çok az etkilemektedir.

“Okul başarısına karşı ilgi yüksek iken çalışanlara karşı ilgi düşüktür” maddesine öğretmenler “az” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okul

başarısına olan ilginin yüksek, çalışanlara olan ilginin düşük olması öğretmenlerin performanslarını çok az etkilemektedir.

“Ödüller doğrudan bireysel performansa göre ayarlanmıştır” maddesine öğretmenler “az” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda, çalışanlara verilen ödüllerin onların bireysel performanslarına göre ayarlanması öğretmenlerin performanslarını çok az etkilemektedir.

“Çalışanlar arasında rekabet/ risk alma, yenilik/ agresiflik özendirilir” maddesine öğretmenler “az” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda çalışanlar arasında rekabetin, risk almanın, yeniliğin ve agresifliğin özendirilmesi öğretmenlerin performanslarını çok az etkilemektedir.

“Başarısızlığa yönelik ciddi yaptırımlar vardır” maddesine öğretmenler “az” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda başarısızlığa yönelik ciddi yaptırımların olması öğretmenlerin performanslarını çok az etkilemektedir.

“Düşük performans/ başarısızlık cezalandırılmaktadır” maddesine öğretmenler “az” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda düşük performans ve başarısızlığın cezalandırılması öğretmenlerin performanslarını çok az etkilemektedir.

Tablo 4.27: Öğretmenlerin bütünleştirici kültür boyutunun kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının ortalamaları

Madde	N	\bar{x}	Ss	Etkileme Düzeyi
10. Bireysel performans/başarı kadar okulun performansı/başarısı da önemlidir.	340	2.54	.581	Çok
4. Hem çalışanlara hem de okul başarısına karşı ilgi yüksektir.	340	2.52	.635	Çok
19. Çalışanlara okul için değerli oldukları hissettirilir.	340	2.49	.626	Çok
8. Hem okul çıkarlarına hem de çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine eşit ölçüde önem verilir.	340	2.44	.642	Çok
25. Çalışanlara sorumluluklarına denk yetki verilir.	340	2.40	.651	Çok
15. Çalışanların performansı/başarısı ve mutluluğu eşit derecede önemsenir.	340	2.39	.659	Çok
26. Çalışanların kendilerini geliştirmelerine özel ilgi gösterilir.	340	2.36	.647	Çok
17. Çalışanların kariyer yapma fırsatları önemli ölçüde desteklenir.	340	2.34	.635	Çok
39. Çalışanlara özgürlük/ tanınma/sorumluluk/ iyi bir eğitim-geliştirme programı sağlanmaktadır.	340	2.33	.694	Çok
Toplam	340			

“Bireysel performans/başarı kadar okulun performansı/başarısı da önemlidir” maddesine öğretmenler “çok” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda, bireysel performans/ başarı kadar okulun performansına/ başarısına da önem verilmesi öğretmenlerin performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir.

“Hem çalışanlara hem de okul başarısına karşı ilgi yüksektir” maddesine öğretmenler “çok” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda, hem çalışanlara hem de okul başarısına ilginin yüksek olması öğretmenlerin performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir.

“Çalışanlara okul için değerli oldukları hissettirilir” maddesine öğretmenler “çok” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda, çalışanlara okul için değerli olduklarının hissettirilmesi onların performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışanların okul için değerli, önemli olduklarını hissetmeleri öğretmenlerin performanslarını çok fazla etkilemektedir.

“Hem okul çıkarlarına hem de çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine eşit ölçüde önem verilir” maddesine öğretmenler “çok” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda, hem okul çıkarları hem de çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine eşit ölçüde önem verilmesi öğretmenlerin performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir.

“Çalışanlara sorumluluklarına denk yetki verilir” maddesine öğretmenler “çok” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda, çalışanlara sorumlulukları ölçüsünde yetkiler verilmesi öğretmenlerin performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir.

“Çalışanların performansı/başarısı ve mutluluğu eşit derecede önemsenir” maddesine öğretmenler “çok” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda, çalışanların performansının/ başarısının ve mutluluğunun eşit derecede önemsenmesi, öğretmenlerin performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir.

“Çalışanların kendilerini geliştirmelerine özel ilgi gösterilir” maddesine öğretmenler “çok” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda, çalışanların kendilerini geliştirmelerine özel ilgi gösterilmesi öğretmenlerin performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir. Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için hazırlanan hizmet içi eğitimler, seminerler, kurslar vb. katılmalarına özel ilgi gösterilmesi, önem verilmesi öğretmenlerin performanslarının olumlu yönde, çok fazla etkilemektedir.

“Çalışanların kariyer yapma fırsatları önemli ölçüde desteklenir” maddesine öğretmenler “çok” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda, çalışanların kariyer yapma fırsatlarının desteklenmesi öğretmenlerin performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir. Öğretmenlerin, kariyerleri için gerekli kurslar, yüksek lisans/ doktora eğitimi almalarının desteklenmesi öğretmenlerin performanslarını olumlu yönde, çok fazla etkilemektedir.

“Çalışanlara özgürlük/ tanınma/sorumluluk/ iyi bir eğitim-geliştirme programı sağlanmaktadır” maddesine öğretmenler “çok” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda, çalışanlara özgürlük/ tanınma/ sorumluluk/ iyi bir

eğitim geliştirme programlarının sağlanması öğretmenlerin performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir.

Tablo 4.28:Öğretmenlerin koruyucu kültürü boyutunun kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının ortalamaları

Madde	N	\bar{x}	Ss	Etkileme Düzeyi
23.Çalışanlar arasında sabretme/ dürüstlük/ uyum gibi değerler önemlidir.	340	2.58	.602	Çok
28.Yöneticilerin sevecen / babacan tavırları göze çarpar.	340	2.43	.686	Çok
33.Çalışanların okula bağlılığı üst düzeydedir.	340	2.43	.641	Çok
12.Çalışanların mutluluğuna/ refahına aşırı önem verilir.	340	2.32	.708	Az
16.Çalışanların mutluluğu onların performans ve başarılarından daha önemlidir.	340	2.14	.705	Az
1.Çalışanlara karşı ilgi yüksek iken okul başarısına karşı ilgi düşüktür.	340	2.05	.731	Az
24.Yöneticiye koşulsuz itaat ön plandadır.	340	2.04	.728	Az
13.Çalışanlardan beklenen iş ve performans ilişkisi standartlar oldukça düşüktür.	340	1.99	.718	Az
7.Çalışanların ihtiyaç ve beklentileri, okul çıkarlarından daha önemlidir.	340	1.98	.748	Az
Toplam	340			

“Çalışanlar arasında sabretme/ dürüstlük/ uyum gibi değerler önemlidir” maddesine öğretmenler “çok” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda, çalışanlar arasında sabretme/ dürüstlük/ uyum gibi değerlerin önemsenmesi, öğretmenlerin performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir.

“Yöneticilerin sevecen / babacan tavırları göze çarpar” maddesine öğretmenler “çok” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda, yöneticilerin sevecen/ babacan tavırlarının olması, öğretmenlerin performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir. Yöneticilerin sempatik tavırlı, herkes tarafından sevilen bir yapısının olması çalışma ortamında olumlu karşılandığından öğretmenlerin performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir.

“Çalışanların okula bağlılığı üst düzeydedir” maddesine öğretmenler “çok” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda, çalışanların okula bağlılığın yüksek olması, okulu sevmeleri öğretmenlerin performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir.

“Çalışanların mutluluğuna/ refahına aşırı önem verilir” maddesine öğretmenler “az” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda, çalışanların mutluluğuna/ refahına aşırı önem verilmesi öğretmenlerin performanslarını çok az etkilemektedir.

“Çalışanların mutluluğu onların performans ve başarılarından daha önemlidir” maddesine öğretmenler “az” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda, çalışanların mutluluğunun onların performanslarından/ başarılarından daha önemli olması onların performanslarını çok az etkilemektedir.

“Çalışanlara karşı ilgi yüksek iken okul başarısına karşı ilgi düşüktür” maddesine öğretmenler “az” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda, çalışanlara karşı ilginin okul başarısına karşı ilgiden yüksek olması, öğretmenlerin performanslarını çok az etkilemektedir.

“Yöneticiye koşulsuz itaat ön plandadır” maddesine öğretmenler “az” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda, yöneticiye karşı koşulsuz bir itaatin olması başka bir deyişle yöneticilerin her istediğinin sorgulanmadan, tartışılmadan koşulsuz kabul edilmesi, karşı çıkılmaması öğretmenlerin performanslarını çok az etkilemektedir.

“Çalışanlardan beklenen iş ve performansa ilişkin standartlar oldukça düşüktür” maddesine öğretmenler “az” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda, çalışanlardan beklenen iş ve performansa yönelik standartların düşük olması öğretmenlerin performanslarını çok az etkilemektedir.

“Çalışanların ihtiyaç ve beklentileri, okul çıkarlarından daha önemlidir” maddesine öğretmenler “az” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda, çalışanların istekleri, ihtiyaç ve beklentileri, okul çıkarlarından, amaçlarından daha önemli olması öğretmenlerin performanslarını çok az etkilemektedir.

Tablo 4.29:Öğretmenlerin umursamaz kültür boyutunun kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının ortalamaları

Madde	N	\bar{x}	Ss	Etkileme Düzeyi
18.Genel olarak bir moralsizlik /karamsarlık havası hakimdir.	340	2.14	.777	Az
30.Çalışanların performansı ödül için kriter değildir.	340	2.14	.708	Az
20.Çalışanların iş güvenliği düşüktür.	340	2.09	.753	Az
35.Çalışanların ne performansına / başarısına ne de mutluluğuna önem verilir.	340	2.04	.745	Az
34.Çalışanların kariyer yapma fırsatları ile ilgilenilmez.	340	2.03	.732	Az
32.Okul ile bağlılık geliştirememiş bir liderlik söz konusudur.	340	2.02	.748	Az
2.Hem çalışanlarla hem de okul başarısıyla ilgilenilmez.	340	2.00	.774	Az
38.Statü farklılaşması fazladır.	340	1.99	.764	Az
27.Çalışanların kendilerini geliştirmeleriyle ilgilenilmez.	340	1.99	.737	Az
6.Hem okul çıkarları hem de çalışanların ihtiyaç ve beklentileri önemsenmez.	340	1.94	.764	Az
Toplam	340			

“*Genel olarak bir moralsizlik /karamsarlık havası hakimdir*” maddesine öğretmenler “az” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okul genelinde moralsizlik/ karamsarlık havasının hakim olması öğretmenlerin performansını çok az etkilemektedir.

“*Çalışanların performansı ödül için kriter değildir*” maddesine öğretmenler “az” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda çalışanların performansının ödül için kriter olmaması, öğretmenlerin performansını çok fazla etkilememektedir. Başka bir deyişle ödüller belirlenirken çalışanların performansının dikkate alınmaması, öğretmenlerin performansını çok az etkilemektedir.

“*Çalışanların iş güvenliği düşüktür*” maddesine öğretmenler “az” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda, çalışanların iş güvenliğinin düşük olması öğretmenlerin performansını çok az etkilemektedir.

“*Çalışanların ne performansına/ başarısına ne de mutluluğuna önem verilir*” maddesine öğretmenler “az” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir.

Okullarda, çalışanların performansına/ başarısına ve mutluluğuna önem verilmemesi öğretmenlerin performansını çok az etkilemektedir.

“Çalışanların kariyer yapma fırsatları ile ilgilenilmez” maddesine öğretmenler “az” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda, çalışanların kariyer yapma fırsatlarıyla ilgilenilmemesi, kariyer yapmalarının desteklenmemesi öğretmenlerin performansını çok az etkilemektedir.

“Okul ile bağlılık geliştirememiş bir liderlik söz konusudur” maddesine öğretmenler “az” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okul ile bağlılığı bulunmayan yöneticilerin varlığı öğretmenlerin performansını çok az etkilemektedir.

“Hem çalışanlarla hem de okul başarısıyla ilgilenilmez” maddesine öğretmenler “az” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda, çalışanlarla ve okul başarısıyla ilgilenilmemesi öğretmenlerin performansını çok az etkilemektedir.

“Statü farklılaşması fazladır” maddesine öğretmenler “az” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda, çalışanlar arasında statü farklılaşmasının fazla olması öğretmenlerin performansını çok az etkilemektedir.

“Çalışanların kendilerini geliştirmeleriyle ilgilenilmez” maddesine öğretmenler “az” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Okullarda, çalışanların kendilerini mesleki yönden geliştirmeleriyle ilgilenilmemesi, öğretmenlerin performansını çok az etkilemektedir.

“Hem okul çıkarları hem de çalışanların ihtiyaç ve beklentileri önemsenmez” maddesine öğretmenler “az” etkileme düzeyinde yanıt vermişlerdir. Hem okul çıkarlarının hem de çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin önemsenmemesi öğretmenlerin performansını çok az etkilemektedir.

4.1.4. Dördüncü Alt Problem İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Öğretmenlerin örgüt kültürünün özelliklerinin kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları onların, (a) cinsiyetlerine, (b) branşlarına, (c) kıdemlerine, (d) mezun olduğu okul türüne, (e) çalıştıkları okul türüne, (f) okullarındaki çalışma yılına, (g) örgüt kültürünü

destekleyici etkinliklerin varlığına, (h) okuldaki maddi sembollerin varlığına, (ı) okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımına göre değişmekte midir?" şeklinde belirlenmiştir. Bu alt probleme yanıt vermek için deneklerden elde edilen verilere betimsel istatistik teknikleri uygulanmış olup sonuçlar aşağıdaki tablolarda verilmektedir.

4.1.4.1. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (umursamaz ve bütünleştirici kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları

Tablo 4.30. Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (umursamaz ve bütünleştirici kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre değişimini gösteren Mann-Whitney U testi sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	Z	p
Umursamaz	Kadın	183	183.39	33561.00	12006.00	-2.617	.009*
	Erkek	157	155.47	24409.00			
	Toplam	340					
Bütünleştirici	Kadın	183	177.91	32558.00	13993.50	-1.507	.132
	Erkek	157	161.86	25412.00			
	Toplam	340					

*p<0.05

Tablo 4.30'da ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Mann-Whitney U testi sonuçları incelendiğinde kadın ve erkek öğretmenlerin okullarındaki bütünleştirici kültür boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır ($p>0.05$). Öğretmenlerin umursamaz kültür boyutuna ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir ($p<0.05$). Başka bir deyişle Denizli merkez ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin okullarındaki umursamaz kültür boyutunun kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının cinsiyete bağlı olduğu söylenebilir. Tablo 4.25'te sıra ortalamalarına bakıldığında kadın öğretmenlerin algı puanlarının erkek öğretmenlerin algı puanlarından yüksek olduğu görülmektedir. Kadın öğretmenlerin umursamaz kültür boyutuna ilişkin algılarının erkek öğretmenlerin algılarına göre yüksek olduğu ileri sürülebilir.

4.1.4.1.1. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları

Tablo 4.31. Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre değişimini gösteren independent samples t- testi sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	Ss	t	p
Makine	Kadın	183	24.6448	5.0132	2.413	.016*
	Erkek	157	23.3822	4.56370		
	Toplam	340				
Koruyucu	Kadın	183	20.4208	3.75968	2.479	.014*
	Erkek	157	19.4140	3.70212		
	340					

* $p < 0.05$

Kadın ve erkek öğretmenlerin okullarındaki makine kültürü ve koruyucu kültür boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları independent samples t- testi tekniği ile karşılaştırılmıştır. Tablo 4.31 'de görüldüğü gibi kadın ve erkek öğretmenlerin okullarındaki makine kültürü ve koruyucu kültür boyutlarına ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir ($p < 0.05$).

Öğretmenlerin cinsiyetlerinin makine kültürü ve koruyucu kültür boyutlarına ilişkin algıları üzerinde etkili olduğu ileri sürülebilir. Kadın ve erkek öğretmenlerin makine kültürü ve koruyucu kültür boyutunun kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının farklı olduğu söylenebilir. Aritmetik ortalamaları dikkate alındığında kadın öğretmenlerin algı puanlarının erkek öğretmenlerin algı puanlarından yüksek olduğu görülmektedir. Kadın öğretmenlerin makine kültürü ve koruyucu kültür boyutuna ilişkin algılarının erkek öğretmenlerin algılarına göre yüksek olduğu ileri sürülebilir. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okullarındaki makine ve koruyucu kültür boyutlarına ilişkin algılarının yüksek olması, kadın öğretmenlerin okul örgütü ile daha ilgili olmaları, formal veya informal ilişkilerinin daha fazla olması nedeniyle ayrıntılara ve sorunlara dikkat etmeleri gibi nedenlerden kaynaklanıyor olabilir.

4.1.4.2. Branşa Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (umursamaz ve bütünleştirici kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları

Tablo 4.32 : Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (umursamaz ve bütünleştirici kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının branş değişkenine göre değişimini gösteren Kruskal Wallis testi sonuçları

Boyutlar	Branş	N	Sıra Ortalaması	χ^2	Sd	p	Fark
<i>Umursamaz</i>	Sayısal	109	167.92	.287	2	.866	-
	Sözel	149	169.70				
	Sanat	82	175.37				
	Toplam	340					
<i>Bütünleştirici</i>	Sayısal	109	156.98	4.330	2	.115	-
	Sözel	149	182.26				
	Sanat	82	167.10				
	Toplam	340					

$p>0.05$

Tablo 4.32’de görüldüğü gibi öğretmenlerin okullarındaki umursamaz ve bütünleştirici kültür boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının branşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Kruskal Wallis testi sonuçları incelendiğinde sayısal, sözel ve sanat branşlarındaki umursamaz ve bütünleştirici kültür boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark belirlenememiştir ($p>0.05$). Başka bir deyişle branş değişkeninin öğretmenlerin umursamaz ve bütünleştirici kültür boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları üzerinde etkili olmadığı ileri sürülebilir.

Öğretmenlerin okullarındaki makine ve koruyucu kültür boyutlarına ilişkin algıları branş değişkeni açısından incelenmiş; frekans, ortalama ve standart sapmaları Tablo 4.33’te gösterilmiştir.

4.1.4.2.1. Branşa Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları

Tablo 4.33 Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının branş değişkenine göre ortalamaları ve standart sapmaları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	Ss
Makine	Sayısal	109	23.7523	4.74762
	Sözel	149	24.2081	4.75519
	Sanat	82	24.2073	5.16574
	Toplam	340	24.0618	4.84500
Koruyucu	Sayısal	109	19.4312	3.76231
	Sözel	149	20.3423	3.79504
	Sanat	82	19.9512	3.65791
	Toplam	340	19.9559	3.76145

Öğretmenlerin branş değişkenine göre örgüt kültürü boyutlarına (makine kültürü ve koruyucu kültür) ilişkin algılarını karşılaştırmak amacıyla varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.34'da verilmiştir.

Tablo 4.34. Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının branş değişkenine göre değişimini gösteren tek yönlü varyans analizi sonuçları (ANOVA)

Boyutlar	Gruplar	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Makine	Gruplar arası	15.365	2	7.683	.326	.722
	Gruplar içi	7942.338	337	23.568		
	Toplam	7957.703	339			
Koruyucu	Gruplar arası	52.256	2	26.128	1.856	.158
	Gruplar içi	4744.082	337	14.077		
	Toplam	4796.338	339			

$p > 0.05$

Tablo 4.34'te görüldüğü gibi öğretmenlerin okullarındaki makine kültürü ve koruyucu kültür boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının branşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Varyans analizi sonuçları incelendiğinde sayısal, sözel ve sanat branşlarındaki makine

kültürü ve koruyucu kültür boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark belirlenememiştir ($p>0.05$). Başka bir deyişle branş değişkeninin öğretmenlerin makine kültürü ve koruyucu kültür boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları üzerinde etkili olmadığı ileri sürülebilir.

4.1.4.3. Kıdeme Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları

Kıdem değişkenine göre, öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları Kruskal Wallis testi sonuçları ile karşılaştırılmış ve sonuçlar tablo 4.35’de verilmiştir.

Tablo 4.35. Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre değişimini gösteren Kruskal Wallis testi sonuçları

Boyutlar	Kıdem	N	Sıra Ortalaması	χ^2	Sd	p	Fark
Umursamaz	1-10 yıl	151	172.89	.666	2	.717	-
	10-20 yıl	148	171.26				
	20 ve üzeri	41	158.96				
	Toplam	340					
Bütünleştirici	1-10 yıl	151	180.36	6.228	2	.044*	1-3
	10-20 yıl	148	169.60				
	20 ve üzeri	41	137.41				
	Toplam	340					

* $p<0.05$

Tablo 4.35’de görüldüğü gibi öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Kruskal Wallis testi sonuçları incelendiğinde 1-10 yıl, 10-20 yıl, 21 ve üzeri yıl kıdemi olan öğretmenlerin okullarındaki umursamaz kültür boyutunun kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark belirlenememiştir ($p>0.05$). Başka bir deyişle kıdem değişkeninin öğretmenlerin umursamaz kültür boyutunun kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları üzerinde etkili olmadığı ileri sürülebilir.

Kruskall Wallis testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin okullarındaki bütünleştirici kültür boyutunun kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları arasından anlamlı bir fark belirlenmiştir ($p<0.05$). Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için değişik sayıda ikili Mann – Whitney U analizleri yapılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda; bütünleştirici kültür boyuta ilişkin 1-10 yıllık kıdemi olan öğretmenler ile 20 ve üzeri yıllık kıdemi olan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar çıkmıştır. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, 1-10 yıllık kıdemi olan öğretmenlerin, 20 ve üzeri yıllık kıdemi olan öğretmenlere göre okullarındaki bütünleştirici kültür boyutuna ilişkin algı puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. 1-10 yıllık öğretmenlerin, 20 ve üzeri yıllık kıdemi olan öğretmenlere göre algı puanlarının yüksek olması mesleklerinde yeni olmaları, 20 ve üzeri yıllık kıdemi olan öğretmenlere göre okul örgütü ile daha ilgili olmaları gibi nedenlerden kaynaklanıyor olabilir.

Öğretmenlerin okullarındaki makine kültürü ve koruyucu kültür boyutlarına ilişkin algıları kıdem değişkeni açısından incelenmiş; frekans, ortalama ve standart sapmaları Tablo 4.36’da gösterilmiştir.

4.1.4.3.1. Kıdeme Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları

Tablo 4.36. Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre ortalamaları ve standart sapmaları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	Ss
Makine	1-10 yıl	151	24.3046	5.12379
	10-20 yıl	148	24.1419	4.64379
	21 ve üzeri	41	22.8780	4.42264
	Toplam	340	24.0618	4.84500
Koruyucu	1-10 yıl	151	20.4172	3.88391
	10-20 yıl	148	19.8243	3.64723
	21 ve üzeri	41	18.7317	3.47149
	Toplam	340	19.9559	3.76145

Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre makine kültürü ve koruyucu kültür boyutlarına ilişkin algılarını karşılaştırmak amacıyla varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.37'de verilmiştir

Tablo 4.37. Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre değişimini gösteren tek yönlü varyans analizi sonuçları (ANOVA)

Boyutlar	Gruplar	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Makine	Gruplar arası	67.306	2	33.653	1.437	.239	
	Gruplar içi	7890.397	337	23.414			
	Toplam	7957.703	339				
Koruyucu	Gruplar arası	96.142	2	48.071	3.447	.033*	1-3
	Gruplar içi	4700.196	337	13.947			
	Toplam	4796.338	339				

*p<0.05

Tablo 4.37'de görüldüğü gibi öğretmenlerin okullarındaki makine kültürü boyutunun kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Varyans analizi sonuçları incelendiğinde 1-10 yıl, 10-20 yıl, 21 ve üzeri yıl kıdemi olan öğretmenlerin makine kültürü boyutunun kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p>0.05). Başka bir deyişle kıdem değişkeninin öğretmenlerin makine kültürü boyutunun kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları üzerinde etkili olmadığı ileri sürülebilir.

Varyans analizi sonuçları incelendiğinde kıdem değişkeninin öğretmenlerin koruyucu kültür boyutunun kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark belirlenmiştir. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey testi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda koruyucu kültür boyutuna ilişkin 1-10 yıllık kıdemi olan öğretmenler ile 20 ve üzeri kıdemi olan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar çıkmıştır. Aritmetik ortalamaları dikkate alındığında, 1-10 yıllık kıdemi olan öğretmenlerin, 20 ve üzeri yıllık kıdemi olan öğretmenlere göre okullarındaki koruyucu kültür boyutuna ilişkin algı puanlarının daha yüksek olduğu

görülmektedir. 1-10 yıllık öğretmenlerin, 20 ve üzeri yıllık öğretmenlere göre algı puanlarının yüksek olması 1-10 yıllık öğretmenlerin okul örgüt kültürü ile daha ilgili olmaları, iletişimlerinin yüksek olması, aldıkları eğitimin güncel olması gibi nedenlerden kaynaklanıyor olabilir.

4.1.4.4. Mezun Oldukları Okul Türüne Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (umursamaz ve bütünleştirici kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları

Mezun olunan okul türü değişkenine göre, öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (umursamaz ve bütünleştirici kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları Kruskal Wallis testi sonuçları ile karşılaştırılmış ve sonuçlar tablo 4.38’de verilmiştir.

Tablo 4.38. Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (umursamaz ve bütünleştirici kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının mezun oldukları okul türü değişkenine göre değişimini gösteren Kruskal Wallis testi sonuçları

Boyutlar	Mezun Olunan Okul Türü	N	Sıra Ortalaması	χ^2	Sd	p	Fark
Umursamaz	Eğitim Fakültesi	259	173.17	.992	2	.609	-
	Fen- Edebiyat Fak.	40	166.70				
	Diğer	41	157.33				
	Toplam	340					
Bütünleştirici	Eğitim Fakültesi	259	172.37	.961	2	.619	-
	Fen- Edebiyat Fak.	40	156.25				
	Diğer	41	172.59				
	Toplam	340					

$p > 0.05$

Tablo 4.38’de görüldüğü gibi öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının mezun olunan okul türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Kruskal Wallis testi sonuçları incelendiğinde “Eğitim Fakültesi”, “Fen-Edebiyat Fakültesi” ve “diğer” okul mezunu olan öğretmenlerin okullarındaki umursamaz ve bütünleştirici kültür boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir ($p > 0.05$). Başka bir deyişle mezun olunan okul türü değişkeninin öğretmenlerin umursamaz ve

bütünleştirici kültür boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları üzerinde etkili olmadığı ileri sürülebilir.

4.1.4.4.1. Mezun Oldukları Okul Türüne Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları

Öğretmenlerin okullarındaki makine kültürü ve koruyucu kültür boyutlarına ilişkin algıları mezun olunan okul türü değişkeni açısından incelenmiş; frekans, ortalama ve standart sapmaları Tablo 4.39'da gösterilmiştir.

Tablo 4.39. Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının mezun olunan okul türü değişkenine göre ortalamaları ve standart sapmaları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	Ss
Makine	Eğitim Fak.	259	24.0541	4.93965
	Fen-Edebiyat Fak.	40	24.4000	4.44799
	Diğer	41	23.7805	4.69847
	Toplam	340	24.0618	4.84500
Koruyucu	Eğitim Fak.	259	20.0695	3.86434
	Fen-Edebiyat Fak.	40	19.4000	3.34970
	Diğer	41	19.7805	3.49651
	Toplam	340	19.9559	3.76145

Öğretmenlerin mezun olunan okul türü değişkenine göre makine kültürü ve koruyucu kültür boyutuna ilişkin algılarını karşılaştırmak amacıyla varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.40'da verilmiştir.

Tablo 4.40. Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (makine kültürü) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının mezun oldukları okul türü değişkenine göre değişimini gösteren tek yönlü varyans analizi sonuçları (ANOVA)

Boyutlar	Gruplar	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Makine	Gruplar arası	7.835	2	3.918	.166	.847
	Gruplar içi	7949.868	337	23.590		
	Toplam	7957.703	339			
Koruyucu	Gruplar arası	16.965	2	8.482	.598	.550
	Gruplar içi	4779.373	337	14.182		
	Toplam	4796.338	339			

p>0.05

Tablo 4.40’de görüldüğü gibi öğretmenlerin okullarındaki makine kültürü ve koruyucu kültür boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının mezun olunan okul türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Varyans analizi sonuçları incelendiğinde “Eğitim Fakültesi”, “Fen-Edebiyat Fakültesi” ve “diğer” okul mezunu olan öğretmenlerin makine kültürü ve koruyucu kültür boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark belirlenememiştir(p>0.05). Başka bir deyişle mezun olunan okul türü değişkeninin öğretmenlerin makine kültürü ve koruyucu kültürü boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları üzerinde etkili olmadığı ileri sürülebilir.

4.1.4.5. Çalıştıkları Okul Türüne Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (umursamaz ve bütünleştirici kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları

Tablo 4.41. Öğretmenlerin Okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (umursamaz ve bütünleştirici kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının çalıştıkları okul türü değişkenine göre değişimini gösteren Mann-Whitney U testi sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	Z	p
Umursamaz	Resmi	309	168.73	52138.50	4243.500	-1.049	.294
	Özel	31	188.11	5831.50			
	Toplam	340					
Bütünleştirici	Resmi	309	168.04	51924.50	4029.500	-1.463	.144
	Özel	31	195.02	6045.50			
	Toplam	340					

$p > 0.05$

Tablo 4.41’de ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarındaki umursamaz ve bütünleştirici kültür boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının çalıştıkları okul türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Mann-Whitney U testi sonuçları incelendiğinde resmi ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin umursamaz kültür ve bütünleştirici kültür boyutlarına ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir ($p > 0.05$).

Tablo 4.42’de bütünleştirici ve umursamaz kültür boyutlarının sıra ortalamalarına bakıldığında özel okullarda çalışan öğretmenlerin algılarının resmi okullarda çalışan öğretmenlerin algılarına göre yüksek olduğu ileri sürülebilir. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin resmi okullarda çalışan öğretmenlere göre bütünleştirici ve umursamaz kültür boyutları algılarının daha fazla olduğu söylenebilir.

4.1.4.5.1. Çalıştıkları Okul Türüne Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları

Tablo 4.42. Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının çalıştıkları okul türü değişkenine göre değişimini gösteren independent samples t- testi sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	Ss	t	p
Makine	Resmi	309	23.9159	4.73033	-1.759	.080
	Özel	31	25.5161	5.75541		
	Toplam	340				
Koruyucu	Resmi	309	19.8188	3.66000	-2.133	.034*
	Özel	31	21.3226	4.49731		
	Toplam	340				

*p<0.05

Resmi ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin okullarındaki makine kültürü ve koruyucu kültür boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları t testi tekniği ile karşılaştırılmıştır. Tablo 4.42 incelendiğinde resmi ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin okullarındaki makine kültürü boyutunun kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır (p>0.05).

Resmi ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin okullarındaki koruyucu kültür boyutunun kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farka rastlanmıştır. Bu farkın hangi grup lehine olduğuna karar vermek için aritmetik ortalamalarına bakılmıştır. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin ortalamalarının resmi okullarda çalışan öğretmenlere göre yüksek olduğu görülmektedir.

4.1.4.6. Okuldaki Çalışma Yılına Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (umursamaz ve bütünleştirici kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları

Tablo 4.43. Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (umursamaz ve bütünleştirici kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının okuldaki çalışma yılı değişkenine göre değişimini gösteren Kruskal Wallis testi sonuçları

Boyutlar	Çalışma Yılı	N	Sıra Ortalama Sı	χ^2	Sd	p	Fark
Umursamaz	1-2 yıl	151	171.19	.909	3	.823	-
	3-4 yıl	81	177.41				
	5-6 yıl	45	167.41				
	7 ve üstü	63	162.17				
	Toplam	340					
Bütünleştirici	1-2 yıl	151	178.34	2.332	3	.506	-
	3-4 yıl	81	159.09				
	5-6 yıl	45	163.13				
	7 ve üstü	63	171.63				
	Toplam	340					

$p > 0.05$

Tablo 4.43'te görüldüğü gibi öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (umursamaz ve bütünleştirici kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının okuldaki çalışma yılı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Kruskal Wallis testi sonuçları incelendiğinde 1-2 yıl, 3-4 yıl, 5-6 yıl, 7 ve üstü yıl çalışan öğretmenlerin umursamaz ve bütünleştirici kültür boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir ($p > 0.05$). Başka bir deyişle öğretmenlerin okuldaki çalışma yılı değişkeninin umursamaz ve bütünleştirici kültür boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları üzerinde etkili olmadığı ileri sürülebilir.

4.1.4.6.1. Okuldaki Çalışma Yılına Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları

Öğretmenlerin okullarındaki *makine kültürü* ve *koruyucu kültür* boyutlarına ilişkin algıları okuldaki çalışma yılı değişkeni açısından incelenmiş; frekans, ortalama ve standart sapmaları Tablo 4.44'te gösterilmiştir.

Tablo 4.44. Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının okuldaki çalışma yılı değişkenine göre ortalamaları ve standart sapmaları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	Ss
Makine	1-2 yıl	151	24.3642	4.65830
	3-4 yıl	81	24.0000	4.97745
	5-6 yıl	45	23.8889	5.62552
	7 ve üstü	63	23.5397	4.57139
	Toplam	340	24.0618	4.84500
Koruyucu	1-2 yıl	151	20.3510	3.50276
	3-4 yıl	81	19.7531	4.03277
	5-6 yıl	45	19.4000	4.25548
	7 ve üstü	63	19.6667	3.61895
	Toplam	340	19.9559	3.76145

Öğretmenlerin okuldaki çalışma yılı değişkenine göre örgüt kültürü boyutlarına (makine kültürü ve koruyucu kültür) ilişkin algılarını karşılaştırmak amacıyla varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.45'te verilmiştir.

Tablo 4.45. Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (makine kültürü) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının okuldaki çalışma yılı değişkenine göre değişimini gösteren tek yönlü varyans analizi sonuçları (ANOVA)

Boyutlar	Gruplar	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Makine	Gruplar arası	32.641	3	10.880	.461	.710
	Gruplar içi	7925.062	336	23.586		
	Toplam	7957.703	339			
Koruyucu	Gruplar arası	46.079	3	15.360	1.086	.355
	Gruplar içi	4750.259	336	14.138		
	Toplam	4796.338	339			

p>0.05

Tablo 4.45'te görüldüğü gibi öğretmenlerin okullarındaki makine kültürü ve koruyucu kültür boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının okuldaki çalışma yılı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Varyans analizi sonuçları incelendiğinde okullarında "1-2 yıl", "3-4 yıl", "5-6 yıl" ve "7 ve üstü yıl" çalışan öğretmenlerin makine kültürü ve koruyucu boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark belirlenememiştir(p>0.05). Başka bir deyişle okuldaki çalışma yılı değişkeninin öğretmenlerin makine kültürü ve koruyucu kültür boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları üzerinde etkili olmadığı ileri sürülebilir

4.1.4.7. Örgüt Kültürünü Destekleyici Etkinliklerin Varlığına Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (umursamaz ve bütünleştirici kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları

Tablo 4.46. Öğretmenlerin Okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (umursamaz ve bütünleştirici kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının örgüt kültürünü destekleyici etkinliklerin varlığı değişkenine göre değişimini gösteren Mann-Whitney U testi sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	Z	p
Umursamaz	Evet	302	167.51	50588.5	4835.500	-1.584	.113
	Hayır	38	194.25	7381.50			
	Toplam	340					
Bütünleştirici	Evet	302	170.49	51487.5	5734.500	-.006	.995
	Hayır	38	170.59	6482.50			
	Toplam	340					

p>0.05

Tablo 4.46'da ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (umursamaz ve bütünleştirici kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının okuldaki örgüt kültürünü destekleyici etkinliklerin varlığı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Mann-Whitney U testi sonuçları incelendiğinde okullarda örgüt kültürünü destekleyici etkinliklerin olup olmaması öğretmenlerin umursamaz ve bütünleştirici kültür boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmamıştır (p>0.05).

4.1.4.7.1. Örgüt Kültürünü Destekleyici Etkinliklerin Varlığına Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları

Tablo 4.47. Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının örgüt kültürünü destekleyici etkinliklerin varlığı değişkenine göre değişimini gösteren independent samples t- testi sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	Ss	t	p
Makine	Evet	302	23.9139	4.89958	-1.590	.113
	Hayır	38	25.2368	4.26446		
	Toplam	340				
Koruyucu	Evet	302	19.8642	3.81875	-1.268	.206
	Hayır	38	20.6842	3.22243		
	Toplam	340				

p>0.05

Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürünü destekleyici etkinliklerin varlığı değişkenine göre okullarda çalışan öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları t testi tekniği ile karşılaştırılmıştır. Tablo 4.47 incelendiğinde okullarda örgüt kültürünü destekleyici etkinliklerin olup olmaması öğretmenlerin okullarındaki makine kültürü ve koruyucu kültür boyutlarını kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarında anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p>0.05).

4.1.4.8. Okuldaki Maddi Sembollerin Varlığına Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (umursamaz ve bütünleştirici kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları

Tablo 4.48. Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (umursamaz ve bütünleştirici kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının okullarındaki maddi sembollerin varlığı değişkenine göre değişimini gösteren Mann-Whitney U testi sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	Z	p
Umursamaz	Evet	272	167.22	45485.0	8357.000	-1.232	.218
	Hayır	68	183.60	12485.0			
	Toplam	340					
Bütünleştirici	Evet	272	172.13	46818.0	8806.000	-.612	.540
	Hayır	68	164.00	11152.0			
	Toplam	340					

p>0.05

Tablo 4.48'de ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (umursamaz ve bütünleştirici kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının okuldaki maddi sembollerin varlığı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Mann-Whitney U testi sonuçları incelendiğinde okullarda maddi sembollerin olup olmaması öğretmenlerin umursamaz ve bütünleştirici kültür boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (p>0.05).

4.1.4.8.1. Örgüt Kültürünü Maddi Sembollerin Varlığına Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları

Tablo 4.49. Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının okullarındaki maddi sembollerin varlığı değişkenine göre değişimini gösteren independent samples t-testi sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	Ss	t	p
Makine	Evet	272	23.9926	4.86041	-.526	.600
	Hayır	68	24.3382	4.80861		
	Toplam	340				
Koruyucu	Evet	272	19.9118	3.77303	-.432	.666
	Hayır	68	20.1324	3.73728		
	Toplam	340				

p>0.05

Öğretmenlerin okullarındaki maddi sembollerin varlığı değişkenine göre okullarda çalışan öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları t testi tekniği ile karşılaştırılmıştır. Tablo 4.49 incelendiğinde okullarda maddi sembollerin olup olmaması öğretmenlerin okullarındaki makine kültürü ve koruyucu kültür boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarında anlamlı bir fark belirlenememiştir (p>0.05).

4.1.4.9. Okuldaki Kararlara Öğrenci-Veli Katılımına Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (umursamaz ve bütünleştirici kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları

Tablo 4.50. Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (umursamaz ve bütünleştirici kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımı değişkenine göre değişimini gösteren Kruskal Wallis testi sonuçları

Boyutlar	Çalışma Yılı	N	Sıra Ortalama Sı	χ^2	Sd	p	Fark
Umursamaz	Evet	196	168.28	1.511	2	.470	-
	Hayır	19	197.18				
	Kısmen	125	169.92				
	Toplam	340					
Bütünleştirici	Evet	196	177.07	2.204	2	.332	-
	Hayır	19	154.37				
	Kısmen	125	162.65				
	Toplam	340					

p>0.05

Tablo 4.50'de görüldüğü gibi öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (umursamaz ve bütünleştirici kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının okuldaki kararlara öğrenci-veli katılımı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Kruskal Wallis testi sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin okuldaki kararlara öğrencilerin/velilerin katılım katılmaması umursamaz kültür ve bütünleştirici kültür boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p>0.05). Başka bir deyişle öğretmenlerin okullarındaki kararlara öğrenci/veli katılımı değişkeninin umursamaz ve bütünleştirici kültür boyutlarına ilişkin algıları üzerinde etkili olmadığı ileri sürülebilir.

4.1.4.9.1. Okuldaki Kararlara Öğrenci-Veli Katılımına Göre Öğretmenlerin Okullarındaki Örgüt Kültürü Boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları

Öğretmenlerin okullarındaki makine kültürü ve koruyucu kültür boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları okuldaki kararlara öğrenci/veli katılımı değişkeni açısından incelenmiş; frekans, ortalama ve standart sapmaları Tablo 4.51’de gösterilmiştir.

Tablo 4.51. Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının okuldaki kararlara öğrenci/veli katılımı değişkenine göre ortalamaları ve standart sapmaları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	Ss
Makine	evet	196	24.0051	4.98562
	hayır	19	25.5263	4.53834
	kısmen	125	23.9280	4.66313
	Toplam	340	24.0618	4.84500
Koruyucu	evet	196	20.0000	3.84974
	hayır	19	21.0000	3.29983
	kısmen	125	19.7280	3.68383
	Toplam	340	19.9559	3.76145

Öğretmenlerin okuldaki kararlara öğrenci/veli katılımı değişkenine göre örgüt kültürü boyutlarına (makine kültürü ve koruyucu kültür) ilişkin algılarını karşılaştırmak amacıyla varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.52’de verilmiştir.

Tablo 4.52. Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının (makine kültürü ve koruyucu kültür) kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının okuldaki kararlara öğrenci/veli katılımı değişkenine göre değişimini gösteren tek yönlü varyans analizi sonuçları (ANOVA)

Boyutlar	Gruplar	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Makine	Gruplar arası	43.619	2	21.810	.929	.396
	Gruplar içi	7914.084	337	23.484		
	Toplam	7957.703	339			
Koruyucu	Gruplar arası	27.586	2	13.793	.975	.378
	Gruplar içi	4768.752	337	14.151		
	Toplam	4796.338	339			

p>0.05

Tablo 4.52’de görüldüğü gibi öğretmenlerin okullarındaki makine kültürü ve koruyucu kültür boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının okuldaki kararlara öğrenci/veli katılımı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Varyans analizi sonuçları incelendiğinde okuldaki kararlara öğrenci/veli katılımının “evet”, “hayır”, “kısmen” olması öğretmenlerin makine kültürü ve koruyucu kültür boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark oluşturmamıştır(p>0.05). Başka bir deyişle okuldaki kararlara öğrenci/veli katılımı değişkeninin öğretmenlerin makine kültürü ve koruyucu kültür boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları üzerinde etkili olmadığı ileri sürülebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın alt problemlerine yönelik olarak toplanmış verilerin analiz sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

5.1. SONUÇLAR

1. Denizli ili, resmi ve özel ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okullarda yaygın olarak görülen örgüt kültür türünün Sethia ve Glinow'un kültür türlerinden "makine kültürü" olduğu belirlenmiştir.
2. Denizli ilindeki resmi ve özel ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okullarda yaygın olarak görülen örgüt kültür türlerinden ikincisi bütünleştirici kültür, üçüncüsü koruyucu kültür ve dördüncüsü umursamaz kültürdür.
3. Denizli ilindeki resmi ve özel ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okulun örgüt kültürüne ilişkin algıları arasında cinsiyet, branş, kıdem ve mezun olunan okul türü, çalıştıkları okul türü, okuldaki çalışma yılı, örgüt kültürünü destekleyici etkinliklerin varlığı, okuldaki maddi sembollerin varlığı, okuldaki kararlara öğrenci/veli katılımı değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır.
4. Denizli ilindeki resmi ve özel ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü türlerinden "makine kültürü" boyutuna ilişkin algıları arasında cinsiyet, branş, kıdem, mezun olunan okul türü, çalıştıkları okul türü, okuldaki çalışma yılı, örgüt kültürünü destekleyici etkinliklerin varlığı, okuldaki maddi sembollerin varlığı, okuldaki kararlara öğrenci/veli katılımı değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır.

5. Denizli ilindeki resmi ve özel ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü türlerinden “koruyucu kültür” boyutuna ilişkin algıları arasında cinsiyet, branş, kıdem ve mezun olunan okul türü, okuldaki çalışma yılı, örgüt kültürünü destekleyici etkinliklerin varlığı değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır.
6. Denizli ilindeki resmi ve özel ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü türlerinden “koruyucu kültür” boyutuna ilişkin algıları arasında çalıştıkları okul türü, okuldaki maddi sembollerin varlığı, okuldaki kararlara öğrenci/veli katılımı değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunmuştur.
7. Denizli ilindeki resmi ve özel ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü türlerinden “bütünleştirici kültür” boyutuna ilişkin algıları arasında cinsiyet, branş, kıdem ve mezun olunan okul türü, örgüt kültürünü destekleyici etkinliklerin varlığı değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır.
8. Denizli ilindeki resmi ve özel ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü türlerinden “bütünleştirici kültür” boyutuna ilişkin algıları arasında çalıştıkları okul türü, okuldaki çalışma yılı, okuldaki maddi sembollerin varlığı, okuldaki kararlara öğrenci/veli katılımı değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunmuştur.
9. Denizli ilindeki resmi ve özel ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin okul kültür türlerinden “umursamaz kültür” boyutuna ilişkin algıları arasında cinsiyet, branş, kıdem ve mezun olunan okul türü, örgüt kültürünü destekleyici etkinliklerin varlığı değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır.
10. Denizli ilindeki resmi ve özel ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin okul kültür türlerinden “umursamaz kültür” boyutuna ilişkin algıları arasında çalıştıkları okul türü, okuldaki çalışma yılı, okuldaki maddi sembollerin varlığı, okuldaki kararlara öğrenci/veli katılımı değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunmuştur.
11. Denizli ilindeki resmi ve özel ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarından “bütünleştirici kültür” boyutunun kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları arasında cinsiyet, branş, mezun olunan okul türü, okuldaki çalışma yılı, maddi sembollerin varlığı, örgüt kültürünü destekleyici etkinliklerin varlığı değişkenine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır.

12. Denizli ilindeki resmi ve özel ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarından “bütünleştirici kültür” boyutunun kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları arasında kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark belirlenmiştir. Bütünleştirici kültür boyuta ilişkin 1-10 yıllık kıdemi olan öğretmenler ile 20 ve üzeri yıllık kıdemi olan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar çıkmıştır. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, 1-10 yıllık kıdemi olan öğretmenlerin, 20 ve üzeri yıllık kıdemi olan öğretmenlere göre okullarındaki bütünleştirici kültür boyutuna ilişkin algı puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

13. Denizli ilindeki resmi ve özel ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarından “koruyucu kültür” boyutunun kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları arasında branş, mezun olunan okul türü, okuldaki çalışma yılı, örgüt kültürünü destekleyici etkinliklerin varlığı, okuldaki maddi sembollerin varlığı, okuldaki kararlara öğrenci/veli katılımı değişkenine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır.

14. Denizli ilindeki resmi ve özel ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarından “koruyucu kültür” boyutunun kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları arasında cinsiyet, kıdem, çalıştıkları okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir fark belirlenmiştir. Cinsiyet değişkenine göre, aritmetik ortalamalar dikkate alındığında kadın öğretmenlerin algı puanlarının erkek öğretmenlerin algı puanlarından yüksek olduğu görülmektedir. Kadın öğretmenlerin koruyucu kültür boyutuna ilişkin algılarının erkek öğretmenlerin algılarına göre yüksek olduğu ileri sürülebilir. Kıdem değişkenine göre, koruyucu kültür boyutuna ilişkin 1-10 yıllık kıdemi olan öğretmenler ile 20 ve üzeri kıdemi olan öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar çıkmıştır. Aritmetik ortalamaları dikkate alındığında, 1-10 yıllık kıdemi olan öğretmenlerin, 20 ve üzeri yıllık kıdemi olan öğretmenlere göre okullarındaki koruyucu kültür boyutuna ilişkin algı puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalıştıkları okul türü değişkenine göre, özel okullarda çalışan öğretmenlerin ortalamalarının resmi okullarda çalışan öğretmenlere göre yüksek olduğu görülmektedir.

15. Denizli ilindeki resmi ve özel ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarından “umursamaz kültür” boyutunun kendi

performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark belirlenmiştir. Başka bir deyişle Denizli ilindeki resmi ve özel ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarındaki umursamaz kültür boyutunun kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının cinsiyete bağlı olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin erkek ya da kadın olması onların umursamaz kültür boyutuna ilişkin algılarında farklılık yaratmıştır.

16.Denizli ilindeki resmi ve özel ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarından “umursamaz kültür” boyutunun kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları arasında branş, kıdem, mezun olunan okul türü, çalıştıkları okul türü, okuldaki çalışma yılı, örgüt kültürünü destekleyici etkinliklerin varlığı, okuldaki maddi sembollerin varlığı, okuldaki kararlara öğrenci/veli katılımı değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

17.Denizli ilindeki resmi ve özel ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarından “makine kültürü” boyutunun kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark belirlenmiştir. Başka bir deyişle Denizli ilindeki resmi ve özel ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarındaki makine kültürü boyutunun kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarının cinsiyete bağlı olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin cinsiyetlerinin makine kültürü boyutuna ilişkin algıları üzerinde etkili olduğu ileri sürülebilir. Kadın ve erkek öğretmenlerin makine kültürü boyutuna ilişkin algılarının farklı olduğu söylenebilir

18.Denizli ilindeki resmi ve özel ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü boyutlarından “makine kültürü” boyutunun kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları arasında branş, kıdem ve mezun olunan okul türü, çalıştıkları okul türü, okuldaki çalışma yılı, örgüt kültürünü destekleyici etkinliklerin varlığı, okuldaki maddi sembollerin varlığı, okuldaki kararlara öğrenci/veli katılımı değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

5.2. ÖNERİLER

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak şu öneriler geliştirilmiştir.

5.2.1. Uygulayıcı İçin Öneriler

1. Resmi ve özel ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okullarda yaygın olarak görülen örgüt kültür türünün Sethia ve Glinow'un kültür türlerinden "makine kültürü" olması halen okullarımızda klasik yönetim anlayışının izlerinin bulunduğu göstergesidir. Bu durum okul yöneticilerinin eskiden beri süregelen anlayışı sürdürdükleri, okul amaç ve çıkarları gözeticilerken öğretmenlerin mutluluk ve refahının, duyu ve düşüncelerinin ihmal edildiği kültürün devam ettiğini göstermektedir. Bu nedendir ki okul yöneticilerinin Eğitim Yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaları, bu konuda kendilerini yetiştirmeleri, seminer, konferans vb. lerine katılmaları, eğitim yönetimi alanında yüksek lisans ve doktora eğitimi almaları desteklenmeli ve teşvik edilmelidir.

2. Kadın öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültür türlerinden umursamaz kültürün kendi performansları üzerindeki etkilerine ilişkin algı puanlarının erkek öğretmenlerin algı puanlarından yüksek çıkmıştır. Erkek öğretmenlerin algılarını yükseltmek için okul kültürü tanıtıcı etkinlikler düzenlenmelidir.

3. Kadın öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültür türlerinden makine kültürünün kendi performansları üzerindeki etkilerine ilişkin algı puanlarının erkek öğretmenlerin algı puanlarından yüksek çıkmıştır. Erkek öğretmenlerin algılarını yükseltmek için okul kültürünü anlatan aktiviteler ve çalışmalar yapılmalıdır.

4. Okul kültürünün oluşturulmasında, geliştirilmesinde ve sürdürülmesinde okul yöneticilerinin önemi büyüktür. Okul yöneticilerinin "okul ve örgüt kültürleri" konusunda eğitimler verilmelidir. Okul yöneticilerinin bu konuda kendilerinin geliştirmeleri sağlanmalıdır.

5. Her ne kadar ilköğretimin amaçlarının gerçekleştirilmesi bir üst öğrenimin temellerini oluştursa da örgütlerin kendi amaçları kadar bireyin amaçlarını gerçekleştirmeleri de gerektiği, okulların etki alanının daha geniş tutulması gereği unutulmamalıdır. Okul yöneticilerine örgütsel kültürün eğitim ve

öğretimdeki öneminin yanında okul amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde değiştirilebilecek ve yönetilebilecek bir özellik olduğunu kavrayacak yeterliliklerin kazandırılması gereği düşünülmelidir.

5.2.2 Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Bu araştırmanın evrenini, Denizli ili merkezinde bulunan resmi ve özel ortaokullar oluşturmaktadır. Araştırma farklı illerde yapılabilir.
2. Araştırmanın kapsamını genişletmek için okul yöneticilerine de uygulanması yararlı olabilir.
3. Benzer araştırmalar ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarında da yapılabilir.
4. Farklı örgüt modellerinin yer aldığı ölçekler geliştirilip bu örgüt kültürü türlerine ilişkin araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Aladağ, Ö. (2007). *Örgüt Kültürü İle Motivasyon Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Alamur, B. (2005). *Örgüt Kültürü Ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Allen, D. K. (2003). *Organizational Climate and Strategic Change in Higher Education*. Kluwer Academic Publishers, Hollanda.
- Altıntop, M. Y. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin değişime karşı tepkileri ile okul kültürü algıları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Ataman Unutkan, G.(2000). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim Yönetimi*. (8.Baskı), Hatipoğlu Yayınları, Ankara.
- Aydınlı, H. İ. (2003). *Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi*. Bilgi Dergisi, 7(2), 79-99.
- Bahar, H. İ. (2005). *Sosyoloji*. Siyasal Yayınevi, Ankara.
- Balcı, A. (1995). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. TDFO Bilgisayar Yayıncılık, Ankara.
- Barnard, C. I. (1994). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge.

- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış*. (2.Baskı), Gül Yayınevi, Ankara.
- Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel Davranış- İnsanın Üretim Gücü*.(3.Baskı), Feryal Matbaası, Ankara.
- Battal, A. (2007). *Örgütsel Değerlerin Örgüt Kültürü Öğelerine Etkisi*.
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Bedestenci, Ç. Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Bolman, L.,Deal, T. (2008). *Organizasyonları Yeniden Yapılandırmak* (Çev. A. Aypay, A. Tanrıoğen). Seçkin Yayıncılık. Ankara (Eserin orijinali 2003'te yayınlandı).
- Boyacı, A. (Editör). (2012). *Eğitim Sosyolojisi*. (2.Baskı), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Can, H. , Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. Arıkan Basım Yayın, İstanbul.
- Coşkun Uslu, A. (2010). *Öğretim Elemanı Algılarına Göre Örgüt Kültürü*.
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çelik, M. (2008). *Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Öğretmenlik Tutumları İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki, Fatih İlçesi Örneği*.
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. (3.Baskı), Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Çelik, V. (2009). *Okul Kültürü ve Yönetimi*.(2.Baskı), Pegema Yayıncılık, Ankara.

- Demirel, Y., Karadal, H. (2007). *Örgüt Kültürünün Örgüt içi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12 (3), 253.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Erdem, F., Özen İşbaşı, J. (2001). *Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları*. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 1, 34.
- Ekmekyapar, M. (2013). *Ortaokul Yöneticilerinin Değerlere Göre Yönetim Uygulamaları ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (9.Baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*. Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 174, Ankara.
- Genç, N. *Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Etkisi*. Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 10 (1-2) ,301.
- Giddens, A. (2005). *Sosyoloji*. (2.Baskı). (Çev: Özel, H.). Ayraç Yayınevi, Ankara.
- Gruenert, S. W. (1998). *Development Of A School Culture Survey*. Doctor of Philosophy, the Faculty of the Graduate School University of Missouri, Columbia.
- Gudykunst, W. B. (1997). Cultural Variability in Communication. *Communication Research*, 24(4), 327-348.
- Güleç, O (2008). *Örgüt Kültürünün Bir Yansıması Olarak İşletmelerde Ast-Üst İlişkileri ve Denizli'de Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Gümüş Erdoğan, A. (2011). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleri ile örgüt kültürü ilişkisinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güvenç, B. (1991). *İnsan ve Kültür*. (5.Baskı), Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Harding, J. J. (2007). *A Study Of Leadership Strategies That Promote Positive School Culture In New High Schools*. Doctor of Education, College of Education and Organizational Leadership Organizational Leadership Department, University of La Verne.
- Herndon, B. C. (2007). *An Analysis of the Relationships between Servant Leadership, School Culture, and Student Achievement*. Doctor of Philosophy, the Faculty of the Graduate School University of Missouri, Columbia.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations* . Software of the Mc Graw-Hill, London.
- Hoy, W.K ve Miskel, C.G. (2010). *Eğitim Yönetimi, Teori, Araştırma ve Uygulama*.(ev. Turan, S.). Nobel Yayın Dağıtım, No 1478, Ankara.
- İra, N. (2011). *Eğitim Fakültelerinde Örgütsel Kültür ve Yönetmel Etkililik*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Kabakçı, H. (2007). *Örgüt Kültürü Kavramı: HÜ İİBF ve AÜ SBF Örgüt Kültürlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karasar, N. (1999). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. (9. Basım), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım.

- Kırel, A. ve Ağlargoöz, O. (Editörler). (2013) .*Örgütsel Davranış*. (3.Baskı), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Koparal, C. (Editör). (2013). *Yönetim ve Organizasyon II*. (1.Baskı), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein A. C. (2013). *Educational Administration*.(Çev. Nayır, F., Arastaman, G. (Editör). (6.Basımdan Çeviri).Nobel Yayıncılık, Ankara.
- McKinny, B. J. (2003). *Alaska's Quality Schools Initiative: A Description and Analysis of 51 Schools' Perceived Strengths and Weaknesses in Factors Associated with Organizational Change*. Doctor of Philosophy, the Faculty of the University of Alaska Fairbanks, Alaska.
- Mintzberg, H.(1989). *Mintzberg on Management*.FreePress, Newyork.
- Ott, J. S. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Chicago: Dorsey Press. (Chapter 3. Organizational Culture: Concepts, Definitions, and a Typology).
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z*. Reading, MA. Addison-Wesley.
- Ozankaya, Ö. (1991). *Toplumbilim*. (7.Basım), Cem Yayınevi, İstanbul.
- Özdemir, A. (2006). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* . 4(4), 411-433.
- Özkalp, E. (1998). *Sosyolojiye Giriş*. (9. Baskı). Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir.
- Özkalp, E. (Editör). (2004). *Örgütsel Davranış*.(2.Baskı), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Özkalp, E. (2007). *Sosyolojiye Giriş*. Ekin Kitapevi Yayınları, Bursa.
- Özkalp, E.,Kırel, Ç.(2001).*Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

- Pulat, İ. (2010). *Denizli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü ve Önemine İlişkin Algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (Çev. Öztürk, S. A.).(1.Baskı), Etam Basım Yayıncılık.
- Robbins, S. (1998). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*. Upper saddle, NJ: Allyn and Bacon.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior*. (Çev. Erdem, İ.) (14.Basımdan Çeviri), New Jersey.
- Sarpkaya, R. (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*.(3.Baskı), Anı Yayıncılık, Ankara.
- Schein E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass.
- Schneider, W. E. (1994). *The Reengineering Alternative: A Plan For Making Your Current Culture Work*. New York: Irwin. USA.
- Sethia,N. K., Von Glinow, M. A. (1985). Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System. In R. H. Kilmann, M. J. Saxon, R. Serpa (Eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture* (400-420). San Francisco, CA:Jossey-Bass.
- Silah, M. (2000). *Sosyal Psikoloji*. (1. Baskı).Gazi Kitabevi, Ankara.
- Schooley, M. L. (2005). *An Analysis of the Relationship Between Transformational Leadership and School Culture*. Doctor of Education, Faculty of the Graduate School University o f Missouri, Columbia.

- Sözer, Z. (2006). *Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Ankara.
- Süzer, E. (2010). *Genel Lise, Anadolu Liseleri ve Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü (Balıkesir İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Şimşek, H.(2010). *Toplam Kalite Yönetimi- Kuram, İlkeler, Uygulamalar*. (1.Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Şimşek, Ş. , Akgemici T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*.(2.Baskı), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki Okullarda Bir Araştırma)*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 732.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. İstanbul: PegemA Yayıncılık.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*. (2.Baskı), Pegema Yayıncılık, Ankara.
- Tanova, C., Karadal, H. (2004).*Kurumsal Strateji ile İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi. Doğu Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 19 (2)*.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tezcan, M. (1995). *Sosyolojiye Giriş*. Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- Toprak, H. (2003). *İlköğretim Okullarının Sahip Oldukları Örgütsel Kültür Özelliklerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Türk, M. S. (2003). *Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Türk, S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Gazi Kitabevi, Ankara.

Uzunçarşılı Soydaş, A. (2001). *Çok Uluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Yalınkılıç, D. (2012). *Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz, G. (2006). *Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

EKLER

EK 1:MEB İzin Onayı

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

22 Ocak 2013

Sayı : 16605029 -044.01.00.00 2441
Konu : Anket Onayı.

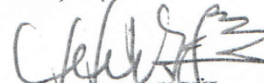
VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğü Ö.İ.D.Başk.08/01/2013 tarih ve 74 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi **Hatice DOĞAN** öğretim üyesi Prof.Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN sorumluluğunda ilgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Merkezdeki ortaokullarda "Ortaokul Öğretmenlerinin Okullardaki Kültür Tiplerine ve Bu Kültür Tiplerinin Kendi Performansları Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları" konulu anket çalışmasını uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaatlar ile ilgili Lisans, Yüksek Lisans, Doktora öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (İlköğretim/Ortaöğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2012/2013 eğitim-öğretim yılı içerisinde uygulamaları Müdürlüğümüze uygun görülmüş olup;

Olurlarınıza arz ederim.


Sebahattin AKGÜL
Millî Eğitim Müdürü

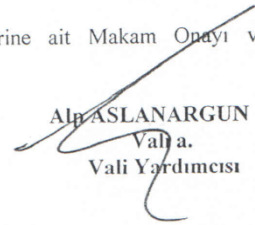
O L U R.
21.01/2013
Alp ASLANARGUN
Vali a.
Vali Yardımcısı

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 16605029 -044.01.00.00
Konu : Anket Onayı.

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüze Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.


Alp ASLANARGUN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1-Anket Formları

Sırapapılar Mah. Saltık Cad. No: 76. 20100/DENİZLİ
Elektronik Ağ : <http://denizli.meb.gov.tr>
e-posta: strateji20@meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin : E.SARIYILDIZ Şef
Telefon : (0 258) 265 55 54 dahili 708
Belgegeçer : (0 258) 265 01 69

EK 2:

ANKET FORMU

Sevgili Meslektaşım,

Ankette bulunan tüm soruları dikkatle okuyarak her soruya sadece bir cevap vermeniz beklenmektedir. Vereceğiniz cevaplar araştırma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. Bu nedenle anketi cevaplayanın isim ve hüviyetini belirtmesine gerek yoktur.

Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Hatice DOĞAN
Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetim, Denetimi, Planlama ve Ekonomisi Anabilim dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

I.BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

Açıklama: Bu bölümdeki sorulara vereceğiniz cevaplara parantez içine ‘x’ işaretini koyarak belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek

2. Branşınız:

(Lütfen Yazınız.....)

3. Meslekteki Kıdeminiz :

a) () 1-5 yıl b) () 6- 10 yıl c) () 11- 15 yıl d) () 16- 20 yıl e) 21 ve üzeri

4. En son mezun olduğunuz okul:

a) () Eğitim Fakültesi
b) () Fen-Edebiyat Fakültesi
c) () Diğer (Lütfen Yazınız.....)

5. Çalıştığınız okul:

a) ()Resmi Okul
b) ()Özel Okul

6. Şu anki bulunduğunuz okulda kaç yıldır çalıŐıyorsunuz?

- a) () 1-2
- b) () 3-4
- c) () 5-6
- d) () 7 ve st

7. Okulunuzda okul kültürünü destekleyici etkinlikler (yıl sonu gösterileri, kermesler, mezuniyet törenleri, pilav günleri vb. yapıyor mu ?

- a) ()Evet
- b) ()Hayır

8. Okuluza ait flama, bayrak, marŐ, amblem vb. gibi maddi semboller var mı?

- a) ()Evet
- b) ()Hayır

9. Etkinliklerin planlanması yapılırken genelde öğrencilerin / velilerin kararlara katılımı sağlanıyor mu?

- a) ()Evet
- b) ()Hayır
- c) ()Kısmen

	<i>Sol sütündeki kültürel özelliklerin okulunuzdaki varlığına ne derece katılıyorsunuz?</i>				<i>Sol sütündeki kültürel özelliklerin sizin performansınız üzerindeki etkisinin ne derece olduğunu düşünüyorsunuz</i>		
	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum	Çok	Az	Hiç
Bizim okulda;							
1. çalışanlara karşı ilgi yüksek iken okul başarısına karşı ilgi düşüktür.							
2.hem çalışanlarla hem de okul başarısıyla ilgilenilmez.							
3. okul başarısına karşı ilgi yüksek iken çalışanlara karşı ilgi düşüktür.							
4. hem çalışanlara hem de okul başarısına karşı ilgi yüksektir.							
5.okul çıkarları, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinden daha önemlidir.							
6. hem okul çıkarları hem de çalışanların ihtiyaç ve beklentileri önemsenmez.							
7. çalışanların ihtiyaç ve beklentileri, okul çıkarlarından daha önemlidir.							
8. hem okul çıkarlarına hem de çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine eşit ölçüde önem verilir.							
9.çalışanların okul içi ilişkilerini ve okuldaki geleceklerini bireysel performansları /başarıları belirler.							
10.bireysel performans/başarı kadar okulun performansı/başarısı da önemlidir.							
11. çalışanların bireysel performansları okul açısından son derece önemlidir.							
12.çalışanların mutluluğuna/ refahına aşırı önem verilir.							
13. çalışanlardan beklenen iş ve performans ilişkili standartlar oldukça düşüktür.							
14.yüksek performans/başarı çalışanların mutluluğundan daha önemlidir.							
15.çalışanların performansı/başarısı ve mutluluğu eşit derecede önemsenir.							
16.çalışanların mutluluğu onların performans ve başarılarından daha önemlidir.							
17.çalışanların kariyer yapma fırsatları önemli ölçüde desteklenir.							
18. genel olarak bir moralsizlik /karamsarlık havası hakimdir.							

	<i>Sol sütündeki kültürel özelliklerin okulunuzdaki varlığına ne derece katılıyorsunuz?</i>				<i>Sol sütündeki kültürel özelliklerin sizin performansınız üzerindeki etkisinin ne derece olduğunu düşünüyorsunuz?</i>		
	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Çok	Az	Hiç
Bizim okulda;							
19.çalışanlara okul için değerli oldukları hissettirilir.							
20.çalışanların iş güvenliği düşüktür							
21.çalışanlar arasında rekabet/ risk alma, yenilik / agresiflik özendirilir.							
22.başarı/yüksek performans/ verimlilik temel değerlerdir.							
23.çalışanlar arasında sabretme/ dürüstlük/ uyum gibi değerler önemlidir.							
24.yöneticiye koşulsuz itaat ön plandadır.							
25. çalışanlara sorumluluklarına denk yetki verilir.							
26. çalışanların kendilerini geliştirmelerine özel ilgi gösterilir.							
27.çalışanların kendilerini geliştirmeleriyle ilgilenilmez.							
28. yöneticilerin sevecen / babacan tavırları göze çarpar.							
29.düşük performans/ başarısızlık cezalandırılmaktadır.							
30. çalışanların performansı ödül için kriter değildir.							
31. mesleki ödüller çalışanların performansı ile ilişkilendirilmiştir.							
32. okul ile bağlılık geliştirememiş bir liderlik söz konusudur.							
33.çalışanların okula bağlılığı üst düzeydedir.							
34. çalışanların kariyer yapma fırsatları ile ilgilenilmez.							
35. çalışanların ne performansına / başarısına ne de mutluluğuna önem verilir.							
36. başarısızlığa yönelik ciddi yaptırımlar vardır.							
37. ödüller doğrudan bireysel performansa göre ayarlanmıştır.							
38.statü farklılaşması fazladır.							
39.çalışanlara özgürlük/ tanınma/sorumluluk/ iyi bir eğitim-geliştirme programı sağlanmaktadır.							

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı	Hatice
Soyadı	Doğan
Doğum yeri ve tarihi	Denizli/ 1984
Uyruğu	T.C.
İletişim adresi ve telefonu	htcdgn_@hotmail.com.tr 0505 375 53 32
Eğitim	
İlköğretim	Gazi İlkokulu / Denizli Atatürk İlköğretim Okulu/ Denizli
Ortaöğretim	Denizli Anadolu Lisesi
Yükseköğretim (Lisans)	Balıkesir Üniversitesi İlköğretim Matematik Öğretmenliği
Yabancı Dil	
ÜDS – Aralık 2010	71.25
Mesleki deneyim	
2006-2010	Manisa Gölarmara Ozanca İlköğretim Okulu
2010-2011	Manisa Sarıgöl Dindarlı İlköğretim Okulu
2011-	Denizli Toki İlköğretim Okulu