

**İLKÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN OKULLARINI ÖRGÜT
KÜLTÜRÜ AÇISINDAN ALGILAMALARI
(ŞIRNAK İLİ İDİL İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı**

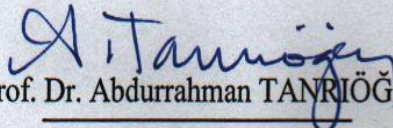
Sanem YURTTAKAL

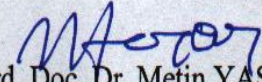
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Metin YAŞAR

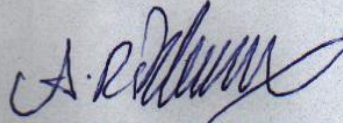
**Eylül 2007
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

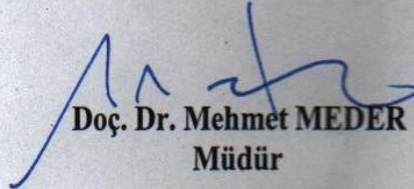
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Sanem YURTTAKAL tarafından Yrd Doç. Dr. Metin YAŞAR yönetiminde hazırlanan “**İlköğretim Öğretmenlerinin Okullarını Örgüt Kültürü Açısından Algulamaları**” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 28/09/2007 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.


 Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN
 Jüri Başkanı



 Yrd. Doç. Dr. Metin YAŞAR
 Jüri Üyesi (Danışman)


 Yrd. Doç. Dr. Ali Rıza ERDEM
 Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 04.10.2007 tarih ve ..20/12... sayılı kararıyla onaylanmıştır.


 Doç. Dr. Mehmet MEDER
 Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza : 
Öğrenci Adı Soyadı : Sanem YURTTAKAL

TEŞEKKÜR

1980’li yıllardan bu yana adından sıkça söz edilen örgüt kültürü kavramı, eğitim örgütlerinde de vazgeçilmez bir kavram olmuştur. Güçlü okul kültürüne sahip örgütlerin daha verimli ve etkili olduğu söylenebilir. Eğitim örgütlerini sahip oldukları örgüt kültürünün derecesi ile tanıyabilir, çözümleyebiliriz.

Eğitim örgütleri içinde buldukları toplumun kültürünün de taşıyıcısıdır. Ayrıca kendi içinde de farklı kültürler barındırmaktadır. Dolayısıyla karmaşık bir yapıya sahip olan eğitim örgütlerini anlamak için okul kültürü kavramını irdelemek gerekecektir.

Günümüzde değişim büyük bir hızla devam etmektedir. Her örgüt amaçlarına ulaşmak için yeni yollar bulmalı ve başarıyı yakalamak zorundadır. Örgüt içinde çalışanlar da buna inanmalı ve başarı yolunda beraberce yol alınmalıdır.

Bu araştırma ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarını belirlemeyi amaçlamıştır.

Bu araştırmanın gerçekleşmesinde yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN’e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Metin YAŞAR’a istatistiksel verileri çözümlemede yardımlarını esirgemediği için teşekkür ediyorum. Bunun yanında Arş. Gör Aydan KURŞUNOĞLU’na ve Gaye ERMEÇ’e yardımları için, meslektaşlarım Yasemin ÖZCAN’a ve Nurcan ÖZSU’ya sonsuz anlayış ve yardımları için teşekkür ediyorum.

Ayrıca öğrenim ve meslek hayatımda hep yanımda olan sevgili aileme ve desteğini esirgemeyen sevgili eşime çok teşekkür ediyorum.

ÖZET

İLKÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN OKULLARINI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ AÇISINDAN ALGILAMALARI (ŞIRNAK İLİ İDİL İLÇESİ ÖRNEĞİ)

YURTTAKAL, Sanem
Yüksek Lisan Tezi, Eğitim Bilimleri ABD
Tez Yöneticisi: Yrd.Doç. Dr. Metin YAŞAR

Eylül 2007, 81 sayfa

Bu araştırmanın amacı; Şırnak ili İdil ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerini okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarını belirlemektir.

Araştırmanın örneklemini 2006-2007 eğitim-öğretim yılında Şırnak ili İdil ilçesinde merkez ilköğretim okullarında görev yapan 148 sınıf ve branş öğretmeni oluşturmaktadır.

Öğretmenlere araştırmacı tarafından geliştirilen 26 sorudan oluşan örgüt kültürü anketi uygulanmıştır. Verilerin analizinde ortalama, standart sapma, t testi ve tek yönlü varyans analizi gibi istatistiksel teknikler kullanılmıştır. Aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Şırnak ili İdil ilçe merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları “nötr” düzeydedir.

2. Şırnak ili İdil ilçe merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarında cinsiyet, branş ve çalışma yılına göre anlamlı bir fark yoktur.

Anahtar kelimeler: Örgüt kültürü, okul kültürü, algı, öğretmen, ilköğretim

ABSTRACT
PRİMARY SCHOOL TEACHERS PERCEPTION THE ORGANİZATIÖN
CULTURE OF THEIR SCHOOL

YURTTAKAL, Sanem
M. Sc. Thesis in Educational Sciences
Supervisor: Yrd. Dç .Dr Metin YAŞAR

September 2007, 81 pages

The purpose of this study is to determine elementary school teachers' perception towards organizational culture of their school.

The sample of the study consists of 148 teachers working for public central elementary schools during 2006-2007 academic year in İdil, Şırnak.

The 26 item scale developed by the researcher was administered to the subjects in order to collect data. The data has been analyzed by using descriptive statistical techniques including mean, standard deviation, the t-test and the one way analysis of variance. The following results have been reached:

1. The perception of teachers who are working for the elementary schools in İdil, Şırnak towards organizational culture have been found as “neutral” level.

2. There is no significant difference between the elementary school teachers' perception toward organizational culture and selected variables such as gender, seniority and branch.

Key Words: Organizational culture, School culture, Perception, Teacher, Primary

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU.....	ii
BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	iii
TEŞEKKÜR SAYFASI.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM PROBLEM

1.1 PROBLEM DURUMU.....	3
1.2 PROBLEM CÜMLESİ.....	45
1.3 ALT PROBLEMLER.....	45
1.4 ARAŞTIRMANIN AMACI.....	45
1.5 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	45
1.6 SAYILTILAR.....	46
1.7 SINIRLILIKLAR.....	46
1.8 TANIMLAR.....	46

İKİNCİ BÖLÜM İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1 YURT DIŞINDA YAPILIŞ ARAŞTIRMALAR.....	48
2.2 YURT İÇİNDE YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR.....	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

3.1 YÖNTEM.....	56
3.2 EVREN.....	56
3.3 ÖRNEKLEM.....	57
3.4 VERİ TOPLAMA ARACI.....	57
3.4.1 Veri Toplama Aracının Hazırlanması.....	57
3.4.2 Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenirliği.....	58
3.4.3 Ölçeğin Uygulanması.....	59
3.5 VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ.....	59

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

4.1. ARAŞTIRMANIN BİRİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	60
4.2. ARAŞTIRMANIN İKİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	63
4.3 ARAŞTIRMANIN ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	68
4.3.1. “Cinsiyet”e Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algılarına Dair Bulgular ve Yorum.....	68
4.3.2. “Branş ”a Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algılarına Dair Bulgular ve Yorum.....	69
4.3.3. “Çalışma Yılına” a Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algılarına Dair Bulgular ve Yorum.....	70

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

SONUÇLAR.....	71
ÖNERİLER.....	72
Uygulayıcılar İçin Öneriler	72
Araştırmacılar İçin Öneriler.....	72
KAYNAKLAR.....	74
EKLER.....	76
Ek 1.Ölçek Onay Belgesi.....	77
Ek 2. Örgüt Kültürü Anketi.....	78
ÖZGEÇMİŞ.....	81

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1 Kültür Düzeyleri	23
Şekil 1.2 Kültürün Boyutları.....	42

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1 Örgütsel Kültür Tipleri ile Rekabetçi Değerler Modeli.....	16
Tablo 1.2 Kültür Tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler.....	19
Tablo 1.3 Teori Z Örgütü ve Kültürü.....	20
Tablo 3.1. Evrenin cinsiyete göre dağılımı.....	56
Tablo 3.2. Evrenin bransa göre dağılımı.....	57
Tablo 3.3. Maddeleri Algılama Dereceleri.....	58
Tablo 3.4. Ölçeğin Tüm Anket İçin Güvenirlik Katsayısı	58
Tablo 3.5. Ölçeğin Boyutlara Göre Güvenirlik Katsayısı	58
Tablo 4.1. Öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarının ortalamaları.....	60
Tablo 4.2. Öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarını betimleyen istatistik değerler.....	62
Tablo 4.3. Öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algı puanlarının frekans değerleri	63
Tablo 4.4. Öğretmenlerin “temel sayılılar ve inançlar” boyutuna ilişkin algılarının ortalamaları.....	64
Tablo 4.5. Öğretmenlerin “değerler” boyutuna ilişkin algılarının ortalamaları	65
Tablo 4.6. Öğretmenlerin “normlar” boyutuna ilişkin algılarının ortalamaları	67
Tablo 4.7. Öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır? (t testi).....	68
Tablo 4.8. Branşlarına göre öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarının ortalamaları.....	69
Tablo 4.9. Öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarında “branş” değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (varyans analizi).....	69
Tablo 4.10. Öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarında “çalışma yılına” değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (varyans analizi).....	70
Tablo 4.11.Çalışma Yılına göre öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarının ortalamaları.....	70

GİRİŞ

Bir toplumda insanlar arasındaki işbirliğinin kaynağı, insanların tek başlarına çözemedikleri sorunlarla karşılaşmaları ve tek başlarına sağlayamadıkları gereksinmeleridir. Birlikte çözülmesi gereken sorunların ve birlikte sağlanması gereken gereksinmelerin çokluğu ve sürekliliği, toplumun üyelerinin birbirleri ile sürekli dayanışma içinde olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk, başta insanların bir toplum olarak örgütlenmesine, sonra da toplum içinde değişik işlevleri olan örgütlerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu yüzden örgütlenme doğal; doğal olduğu kadar da evrenseldir(Başaran, 1989: 87).

Örgütler insan ilişkilerinin düzenlenmesinde kuvvetli birer toplumsal araçlardır. Bireylerin çok boyutlu ve çok nedenli davranışları örgütlerde ortaya çıktığı gibi, bu davranışlar diğer bireylerin davranışlarıyla ilişkilidir. Her birinin davranışı çevrede bazı değişikliklere yol açarak ötekinin amacını gerçekleştirmesine yardımcı olur (Onaran,1971:14'den aktaran Bakan vd.,2004:6).

Örgüt, iki veya daha fazla sayıda kişinin, otorite ve sorumluluk sıra düzeni içinde bir araya gelerek oluşturdukları, belirli ortak amaç ve görevlere sahip ve bunları gerçekleştirmek için, maddi ve manevi yetenek, güç, bilgi, beceri, vb. bütün kaynakların bilinçli bir şekilde paylaşıldığı, dinamik ve açık sosyal sistem ya da toplumsal birim olarak tanımlanabilir(Bakan vd, 2004:8).

Özellikle eğitim örgütleri için; insan unsuru büyük önem taşır. Okulun örgüt felsefesi; belli inançlara ve değerlere dayanır. Bu felsefe okul personelinin ortak hareket etmesini sağlar .Okulun görevi bu felsefe ile anlam kazanır. Okulun görevini yerine getirmesi veya uzaklaşması, örgüt felsefesiyle yakından ilgilidir (Çelik,2002: 62).

Diğer yandan örgüt felsefesi toplumun kültürünün bir parçası olarak görülebilir. Örneğin bir Amerikan okulunda Amerikan kültürü ve eğitim felsefesi etkili olduğu gibi, Japon okullarında da Japon kültürü ve eğitim felsefesi etkili olmaktadır. Örgüt felsefesi örgüt kültürünün temelini oluşturur. Örgüt kültürünün bir parçası olan

değerler, normlar ve inançlar örgüt felsefesiyle belirlenir. Dolayısıyla okulun sahip olduğu felsefe, okuldaki örgütsel davranışın temel belirleyicisidir(Çelik, 2002:63).

Eğitim örgütleri doğrudan insana yönelik hizmet üretirler. Gerçekleştirilen faaliyetler, örgüt üyeleri arasında yoğun bir etkileşime dayanır ve örgüt kültürü bu etkileşim içinde oluşur. Örgüt kültürü analizinde kullanılacak yöntemlerden biri, örgüt üyelerinin örgütsel yaşamla ilgili temel algılarını belirlemektir (www.akdeniz.edu.tr/iibf/yeni/genel/Sayi01/Erdem.pdf).(02.03.06)

Bu araştırmada da örgütün önemli yapıtaşlarından biri olan ve örgüt çalışanlarının davranışlarının analizinde önemli bir yer tutan örgüt kültürü kavramı incelenmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde araştırmanın dayandığı kuramsal bilgilere, problem cümlesine, alt problemlere yer verilmiştir. Ardından araştırmanın amacı, önemi, sayılılar, sınırlılıklar, araştırmada sıkça kullanılan kavram ve terimlere yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde, literatür taraması yapılarak, yurt içinde ve yurt dışında yapılmış araştırmalara yer verilerek, kısa bir değerlendirme yapılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın yöntemi, evreni, veri toplama aracı ve verilerin analizine yer verilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde; “Şırnak ili İdil ilçesindeki ilköğretim okullarında var olan örgüt kültürünü, bu okullarda çalışan ilköğretim öğretmenlerinin nasıl algıladıklarını, bu algılara dayanarak nasıl bir örgüt kültürüne sahip oldukları” belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla alt problemler, ölçekteki sorular yardımıyla analiz edilerek, elde edilen bulgular tablolarla verilmiştir. Ortaya çıkan bulgular doğrultusunda yorumlar yapılarak bir değerlendirme yapılmıştır.

Araştırmanın sonuçlar ve öneriler kısmında, araştırmadan elde edilen sonuçlar, uygulayıcı ve araştırmacılar için öneriler bulunmaktadır.

Ekler bölümünde ise; araştırmada kullanılan ölçek ve ölçek olur belgesi bulunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PROBLEM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmada ele alınan konuya ilişkin temel bilgiler, problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayılılar, sınırlılıklar ve araştırmada sıkça kullanılan kavram ve terimlerin tanımları yer almaktadır.

1.1 PROBLEM DURUMU

1980'li yıllardan bu yana örgüt ve yönetim ile ilgili konularda dikkatleri çeken örgüt kültürü kavramı, son yıllarda da oldukça popüler bir kavram haline gelmiştir. Hemen hemen her örgütte adından söz edilen örgüt kültürü, değişim sürecinde her örgütün dikkate alması gereken bir kavramdır. Örgütlerin en önemli unsuru; insandır. Dolayısıyla insanların örgüt içindeki davranışları önem kazanmaktadır. Buna bağlı olarak da, insan unsurunun davranışlarını etkileyen tüm faktörlerin değerlendirilmesi gerecektir. Örgütler kendilerini geliştirmek yenilemek için çalışanlarının davranışlarını isteklerini, tutumlarını değerlendirmeye alması gerekmektedir. Bunları değerlendirdikleri ölçüde kaliteyi ve verimliliği sağlayacaklardır. Çoğu araştırmacının ortak görüşü; örgüt içinde çalışanlarının davranışlarının analizinde örgüt kültürünün önemli faktörlerden biri olduğudur.

Aynı zamanda örgüt kültürü bir örgütün kişiliğinin temelini oluşturmaktadır. Bir birey için kişilik ne ifade ediyorsa, örgüt kültürü de bir örgüt için aynı şeyi ifade etmektedir. Bu benzetmenin öneminden yola çıkarak bu problem durumu seçilmiştir. Aşağıdaki paragraflarda da örgüt kültürü kavramı ele alınmış ve çeşitli boyutlarda incelenmiştir.

1.2 KURAMSAL ÇERÇEVE

1.2.1 KÜLTÜR

1.2.1.1 Kültürün Tanımı

Kültür içeriği karmaşık ve çok geniş bir alanı kapsayan bir kavramdır. Kültür kavramı, insan ve insanın yaşadığı ortamlarla ilgili bütün unsurları kapsar. Sahip olduğu kültür insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirler(A.Ü Yayınları, 2003:191).

Kültür, birçok sosyal bilimin öz kavramıdır. Antropologlar tarafından yüz yılı aşkın süredir yoğun şekilde ele alınan kültür kavramı üzerinde çok düşünülmüş ve tartışılmıştır. Antropolojik kökenli bu yepyeni kavram son zamanlarda örgütsel alanda oldukça popüler olmuştur ve örgütsel kültür çalışmaları güncel araştırma konusu olmuştur(Furnham ve Gunter, 1993:65'ten aktaran Çetin, 2004:6).

Kültür, antropoloji dilinde ve eserlerinde, şu temel kavramlar karşılığında kullanılan soyut bir sözcüktür.

1. Kültür, bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli *uygarlığı*'dir.
2. Kültür, belli bir toplumun kendisidir.
3. Kültür, bir dizi sosyal süreçlerin kendisidir.
4. Kültür, bir insan ve toplum kuramıdır(Güvenç, 1999:95).

Geniş anlamda kültür, insanların içinde yaşadığı sosyal çevre ve şartlara denir. Kültür, insan gruplarının özel başarılarını içeren sembollere nakledilen kalıplaşmış düşünce tarzı, hisler ve reaksiyonlardır. Kültürün özü, geleneksel düşüncelerden ve bilhassa onlara bağlı değerlerden meydana gelir. Kişilik birey için ne demekse, kültür de insan grubu için o demektir. Değişik kültürleri yaratan güçler bir memleketin tarihi, coğrafyası, kaynakları gibi faktörlerdir. Bu güçlerden meydana gelen önemli değerler ve inançlar insan davranışlarını yönetir, insan ilişkilerini de kolaylaştırır(Tossi, Rizzo ve Carroll, 1994:571-52'den aktaran Çetin, 2004:6). Deal ve Kennedy (1982)'e göre kültür, insanların davranışlarını şekillendiren ve resmi olmayan kurallar bütünüdür (Çetin,2004:6).

Kültür, tarihsel bir süreç içinde oluşmakta ve oluşturulan toplumdaki sosyal etkileşimleri; bilgi, inanç, hukuk, ahlak, gelenek gibi insanların her türlü alışkanlık ve yeteneklerini içermektedir. Daha kapsamlı tanımda ise kültür; bir toplumun üyeleri tarafından sergilenen düzenli eylemleri (davranış kalıplarını), nesnelere (aletler ve aletlerle yapılan eşyaları), düşünceleri (bilgi ve inançları), duyguları (tutum ve değerleri) içeren yaşam biçimleri bütünüdür(Ergil,1984:192'den aktaran Bakan vd, 2004:11).

Kluckhohn (1949), kültürü kısaca yaşamın düzenlenmesi olarak tanımlamıştır. Gelles&Lewine (1995)'e göre, bir toplumu oluşturan insanların, içinde yaşadıkları dünyanın nasıl işlediğine, yaşamda neyin önemli olduğuna, teknolojinin nasıl kullanılması gerektiğine ve insan eylemlerinin ne anlam ifade ettiğine ilişkin olarak ortak algı dayanaklarının olması gereği üzerine durulmaktadır. Antropolojide bütüncül bir yaklaşımla yapılmış ve çağdaş kültür tanımları üzerinde de en etkili tanımlardan biri olarak kabul edilen Tylor (1971)'un kültür tanımı ise şöyledir: Kültür (ya da uygarlık), toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenekler ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür(Şişman, 2002:2).

Örgütlerde ortak bir şeyler paylaşılıyorsa kültürünün varlığından söz edilebilir. Dolayısıyla kültür kavramı ile beraber sıkça kullanılan bazı kavramlar aşağıda belirtilmiştir.

“ Goffman (1967), Jones, Moore ve Snyder (1988), Trice ve Beyer (1984-1985), Van Maanen (1979-b), İnsan ilişkilerinde gözlemlenebilen davranışların düzenleri: Kullanılan “dil”, gelişen “gelenek” ve “görenekler” ile buna benzer durumlardır Homans (1950), Kluman ve Saxton (1983), Grup normları: Çalışma gruplarında gelişen kesin standart ve değerlerdir.Deal ve Kennedy (1982), Desteklenmiş değerler: “Ürün kalitesi” ya da “ücret liderliği” gibi grubun ulaşmaya çalıştığını iddia ettiği resmi prensip ve değerlerdir.Duchi (1981), Pascale ve Athos (1981), Resmi felsefe: Tamamen halka açılmış olan Hewlett Packard 'ın “HP Way” gibi grupların ortaklara, çalışanlara, müşterilere ve avukatlara takındıkları tutumları yönlendiren politika anlayışları ve ideolojik prensipleridir.Schein (1968-1979), Van Maanen (1976-1979b), Ritti ve Funkhouser (1982), Oyunun kuralları: Örgütte bir yer edinebilmek için konan kesin kurallardır. Örneğin örgüte yeni gelen birinin kabul edilebilmesi için öğrenmesi gereken

“adetler”, “işler”dir.Scheinder (1987), Tagiuri ve Litwin (1968), Ortam: Fiziksel ortamın grup üzerindeki etkisi ve örgütün üyelerinin birbirleriyle, müşterilerle ve diğer yabancılarla olan ilişkisidir.Argyris ve Schon (1978), Look ve Yanow (1990), Henderson ve Clark (1990), Peters ve Waterman (1982), İç içe geçmiş beceriler: Bazı işlerin yapımı sırasında grup üyelerinin gösterdiği özel yetenekleri nesilden nesle geçen bazı değerleri yazıya dökmeden de aktarabilmektir.Douglas (1986), Hofstede (1980),Van Maanen (1979-b), Düşünme şekilleri, zihinsel modeller ya da dilsel örnekler: Grup üyelerinin kullandığı algılar, düşünceler, dil ve yeni üyelere öğretilen ortak bilişsel davranışlardır.Geertz (1973), Smircich (1983), Van Maanen ve Garley (1984), Ortak anlamlar: Grup üyelerinin birbirleriyle iletişimdeyken oluşturdukları hemen anlaşmalarını sağlayan anlamlardır.Çagliardi (1990), Hatch (1991), Pondy, Frost, Morgan ve Dandridge (1983), “ Kök mecazlar” ya da “uyumlu semboller”: Grubun kullandığı binalarda, ofislerde fark edilmeden kabul edilmiş imajlar. Bunlar gruba kişilik kazandıran düşünce ve duygulardır. Kültürün bu aşaması, grup üyelerinin bilişsel tepkilerinin yanı sıra duygusal ve estetik tepkilerini yansıtır(Schein,1992:8-9). ”

1.2.1.2 Kültürün özellikleri

Kültürün özellikleri şöyle sıralanabilir(Bakan vd , 2004:14-15-16):

- Kültür, bir grubu meydana getiren bireylerin karşılıklı etkilerinden oluşan ve genel olarak uyulması zorunlu bulunan bir kurallar toplamıdır.
- Kültür bir toplumu diğerinden ayırmak için bir tür “alameti ferika” (marka) dır.
- Kültür toplum değerlerini bir bütün haline getirir ve bunları sistematik bir biçimde taşır.
- Kültür toplumun üyelerince paylaşılır.
- Kültür, dayanışmanın en önemli temellerinden birisidir.
- Kültür öğrenilmiş davranışlardan oluşur.
- Kültür sosyal yapının bir kopyasını verir.
- Kültürel değerler ile dinsel, ahlaksal, estetik, ekonomik, hukuksal değerler içi içe sayılabilecek kadar birbirlerine bağlıdır.

- Kùltürler kendilerine özgü bazı merasim (somut adet ve görenekler) ile işaretler (dil, vb.) meydana getirirler.
- Kùltür toplumsal sistem ve yapının önemli ögelerinden biridir.
- Kùltür, her türlü örgütleri saran çevre koşullarının yani ortamın en önemli unsurlarından biri sıfatıyla onların yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler.
- Kùltür sosyal bir olgu olarak belirli bir tarihe sahiptir ve süreklidir. Kùltür bir kuşaktan diğerine öğrenme ve şartlanma yoluyla geçerek süreklilik kazanır. Gelenekler ve görenekler kùltürün sürekliliğini sağlayan etkin birer araç niteliği taşırlar. Kùltürün kazanılması önce ailede daha sonra ise iş hayatında ve toplumda, öğrenme ve sosyalleşme süreçlerinin yardımıyla gerçekleşir. Birey diğer bireylerle ilişkiler kurma ve öğrenme yoluyla spesifik bir kùltürün taşıyıcısı olur.
- Kùltür ferdi olmayıp sosyal bir değerler ve davranışlar sistemi, bir yaşayış şeklidir. Kùltür toplumlarda yaşayan insanlar tarafından yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, benimsenen davranış, tutum ve değerler o grubun kùltürüdür.
- Kùltür bir toplumun tüm ideallerini ve sosyal kişiliğinin sembolüdür. Bu bağlamda kùltür, ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir.
- Kùltürün gereksinimleri karşılayıcı ve doyurucu özelliği vardır. Kùltür insanların biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılar. Nitekim kùltür ögelerin var olabilmesi toplumun üyelerine bir doyum sağlamalarına bağlıdır.
- Kùltür değerleri dogmatik olmayıp, çağın ihtiyaçlarına göre değişmek zorundadır. Kùltürler belli bir zaman boyutu içinde doğal çevreye uyum gösterirler.
- Her kùltür içindeki bütün unsurların sentezinden oluşan organik bir bütündür. Kùltür çevresel gelişmelere bağlı olarak gelişir ve canlılığını korur. Kùltür zamana bağlı olarak değiştiği gibi gruptan gruba da farklılık gösterir. Yine toplumun modern bir toplum olup olmasına bağlı olarak değişme hızlı veya yavaş gerçekleşebilir. Küçük bir toplumda değişme yavaş olabilirken modern bir toplumda değişme hızı son derece yüksektir. Kültürel değişme hızlı veya yavaş, keyfi veya zorla gerçekleşebilir. Burada vurgulanmak istenen her şeyden önce, kùltürün dinamik bir nitelik taşımasıdır.

- Kültürün geçerliliği ve sürekliliği belirli bir zaman sürecinde kanıtlanmıştır.
- Kültür grup üyelerine ve yeni girenlere algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılır.
- Kültür kendi analizinin bilimsel yöntemlerle yapılmasına olanak verecek düzenleri sergiler.
- Kültür sistemi, kavramsal boyutta soyut bir sistemdir.
- Kültür bütünleştirici eğilimler taşır.

Kennedy (1982),  rg t, bir ‘‘kültür’’ ögesine sahiptir. Kültür, sözlü-sözsüz davranışlar ve sembollerden oluşur(etin,2004:9).

Örgüt, bir bütün olarak deneyimleri paylaştıysa ortak bir örgütsel kültürden bahsedilebilir. Deal ve Kennedy’e (1982) göre, kültürün birkaç belirli ögesi ve iş çevresinde geniş ölçüde paylaşılan bir felsefesi vardır. Değerle paylaşılır. Örneğin; ‘‘müşteri önemlidir’’, ‘‘meseleler oluşmaz, onları siz yaratırsınız’’, ‘‘alışanların çıkarlarını kendi çıkarlarımız yapmak isteriz’’(etin,2004:10).

Graves (1972) kültürün kaynağını açıklamak için şunları belirtir(etin, 2004:11):

- Kültür, örgütün faaliyette bulunduğu pazarın şartlarının ürünüdür.
- Kültür  rg t içi fonksiyonların ve yapıların ürünüdür.
- Kültür insanların işlerine karşı olan tutumların ürünüdür.
- Kültür kişilerin örgüt ile psikolojik ilişkisinin ürünüdür.

1.2.1.3 Kültürün  nemi

Kültürün değerli olmasının iki sebebi vardır:

- Kültür ve stratejinin birbirine tam uygunluğu.
- Çalışanların örgütlerine bağlılıklarını artması.

Bu iki faktör, örgüte güçlü ve rekabetçi bir kültür kazandırarak avantaj sağlar (O'Reilly, 1991: 298'den aktaran Çetin, 2004:19).

Kültür, örgüt içinde birlik sağlar. Bu sayede uyum içinde çalışan personelin örgüte bağlılığının artması kaçınılmazdır. Bu birlik duygusu onların örgütle bütünleşmelerini sağlar. Böylece örgüt verimliliği sağlamayı başaracaktır.

Örgüt çalışanlarının paylaştığı ortak felsefe, değer ve normlar, örgüt içinde olumlu bir yaşam yaratacaktır. Olumlu bir çalışma ortamı iletişim sistemini de olumlu etkileyecek, ortak bir 'kimlik' oluşturacaktır. Bu ortak kimlik onlar arasında koordinasyonu sağlayacaktır. Dolayısıyla neyi nasıl yapacaklarının bir yol göstericisidir. İşte yukarıda sayılan birçok yarardan dolayı kültür örgütler için değerli ve önemlidir.

1.2.1.4 Örgüt Kültürün Temelleri ve Tanımı

Tosun (1990) , “Nasıl ki bir ülkenin, bölgenin, kent, kasabanın , köyün kültürü varsa bir işletme, bir kurum gibi değişik büyüklükte olan örgütlerin de kültürleri vardır” görüşünü ileri sürerek her örgütün bir kültürünün olduğunu vurgulamıştır(Tosun,1990:142'den aktaran Çetin, 2004:16).

Örgütsel yaşamın temel karakterini anlamada örgütsel kültür kavramını bilmek gerekir. 1930 'lu yıllarda Chester Barnard ve Elton Mayo informal örgütlerin doğasını, değerlerini, normlarını ve duygularını analiz etmişlerdir(Hoy ve Miskel,1991:211'den aktaran Çelik,2002:24). Ancak kavram olarak örgütsel kültür 1980'lerde Amerikan işletme yönetimi bilim adamlarının kaleme aldıkları bir kavram olarak yönetim literatürüne girmiştir(Maxwell ve Thomas, 1991:75'den aktaran Çelik, 2002:24).

Son 20 yıldır aktif bir araştırma alanı olan örgüt kültürü kavramına bilim adamları arasında gösterilen yoğun ilgiye rağmen ortak bir tanım bulunamamıştır. Örgüt kültürü konusunda araştırma yapan farklı yazar ve araştırmacılar örgüt kültürünü farklı yönlerden ele almışlar ve farklı tanımlar yapmışlardır. Stephan P.Roddins, “örgüt kültürünün ne olduğunu tanımlayamam fakat gördüğüm zaman ne olduğunu anlarım demiştir(Özkalp, 1999:438'den aktaran Bakan vd, 2004:16-17).

Edger Schein örgüt kültürünü, “ bir grubun dışı uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar” olarak tanımlamıştır(Eren, 2001:135).

Örgüt kültürü, örgütün bütün çalışanlarının paylaştığı fikir, ilke, davranış ve değerlerin birleşimidir. Bunlar yazılı biçimde ifade edilmeseler de çalışanların davranış biçimlerinde ve iş süreçlerinde kendilerini gösterirler. Örgüt kültürü, bu bakımdan işletmenin misyonunu yerine getirmesini, amaçlarına ulaşmasını, verimliliğini artırmasını etkileyen temel bir unsur olarak görülebilir. İşletmelerde kültürel özellikler insanların bilinçlerine yerleşmeye başladıkça kültürün etkisi ve önemi artar. Kültür, verimliliğin artması ve yeniliklerin yaratılmasına olanak verecek olumlu bir ortamın oluşmasında etkili olur(Geybullayev, 2002:39).

Bir organizasyonda ya da bir işletmede, insanla ilgili her şey örgüt kültürüdür. İşletmelerde amaçları destekleyen ve hedeflere ulaşılmasını sağlayan stratejiler, çalışma ilkeleri, roller, tutum ve davranışlar, normlar, gelenekler bu sistemin parçasıdır. Bu unsurlar, işletme için bir “kimlik” oluşturur. İşletmenin her bir üyesinin uyum göstermesinin beklendiği bu kimlik örgüt kültürüdür(A.Ü. yayımları, 2003:192).

Örgüt kültürü literatürde birçok şekilde tanımlanmıştır:

“Peters&Waterman (1982), Paylaşılan değerler bütünü, Moore (1985), paylaşılan anlamlar bütünü, Deal ve Kennedy (1982), bir davranış düzenleyicisi, örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi, Sahte (1983), örgüt üyelerince paylaşılan inanç ve değerler, Arogyaswamy&Byles (1987), örgüt üyelerince paylaşılan değer ve ideolojiler, Trice&Beyer (1984), değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesi, Pettigrew (1979), herhangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi, Simircich (1985), örgüt üyelerince paylaşılan algılar, anlamlar, inançlar ve değerler, Schwartz&Dawis (1981), örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar ve beklenti örüntüleri, Kilmann v.d.(1988), bir grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayıtlılar, değerler, ideolojiler ve felsefeler, Louis (1981), paylaşılan değer, inanç,norm ve semboller sistemi, Knights&Willmott (1982), sembol, dil, ideoloji, tören ve efsaneleri içeren bir kavramlar bütünü, Singh (1990), normlar, inançlar, değerler ve anlamlı semboller bütünü., Robbins (1988), paylaşılan anlam ve semboller sistemi, Schein (1984; 1985), bir grubun üyeleri

tarafından paylaşılan inanç, saygı ve değerler sistemi, grup yaşantısının öğrenilen sonuçları, herhangi bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme (sosyalleşme) süreci içinde geliştirilmiş olduğu saygı örüntüsü biçimlerinde” (Şişman, 2002:81) tanımlamışlardır.

1.2.1.5 Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler

Örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim içindedirler. Bundan dolayı örgüt kültürü de değişen bir süreç içinde, iç ve dış çevre unsurlarının, değişen oranlarda etkisiyle oluşur. Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden iç ve dış faktörler şöyle sıralanabilir (Tosi vd.,1996: 70-72 ve Swales, 1995:293’den aktaran Bakan vd, 2004:28):

İç Çevre Faktörleri:

- Faaliyet alanı ve üretim konusu ile, bu doğrultuda belirlenen amaç ve hedefler,
- Kurucular ve sahipler: Kurucuların kişilikleri, başarıları, gelenekleri, inanç ve değerleri,
- Yöneticiler ve yönetim yaklaşımı,
- Örgütün yapısı ve biçimsellik derecesi,
- Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın derecesi,
- Alt kültürler,
- Bireysel katılım ve teşebbüs: Bireylerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi, bağımsızlığı,
- Risk toleransı: Bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girme sınırları,
- Yön: Örgütün yarattığı amaçları ve başarı beklentilerinin derecesi,
- Birleşme: Örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi,
- Kontrol: İş görenlerin davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni,
- Benlik: Örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupta veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurmaları,
- Ödül sistemi: Ödüllerin çalışanların başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağılımı,
- Çatışma toleransı: Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerine savunmalarına gösterilen desteğin derecesi,
- İletişim kalıpları: Bireyin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları,
- Kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleri.

Dış Çevre Faktörleri:

- Toplumun yapısı ve kültürel değerler,
- İçinde bulunulan sektörün yapısı,
- Devlet ve yasalar,
- Tüketiciler ve rakipler,

Örgütlerin değişmesi kaçınılmazdır. Çünkü, örgütler çevreleri ile etkileşim içindedir. Ayrıca gelişen teknoloji de değişimi zorunlu kılmaktadır. Bu yüzden örgüt çevresi ile etkileşimde bulunurken değişir, aynı zamanda da çevresini etkiler.

1.2.1.6 Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün özellikleri şöyle sıralanabilir (Eren, 2001:138-139):

1. Örgüt kültürü öğrenilmiş ve sonradan kazanılmış bir olgudur.
2. Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır.
3. Örgüt kültürü yazılı bir metin değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
4. Örgütsel kültür düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

1.2.1.7 Örgüt Kültürü Modelleri

Birçok araştırmacı inceledikleri örgütlerde, değişik çevre şartlarına ve örgüt yapılarına göre şekillenmiş örgüt kültürlerinin olduğunu tespit etmişlerdir. Çevre koşullarının örgüt üzerindeki etkisine veya örgüt yapısını oluşturan hiyerarşi, yetki, haberleşme, kontrol gibi mekanizmaların kullanılma şekline ve derecesine göre pek çok örgütün değişik kültürlere sahip olduklarını keşfeden araştırmacılar, incelemede buldukları kriterlere göre kendi modellerini oluşturmuşlardır (<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/orgutkulturu.htm>)(06.04.07).

A. Parsons modeli:

ABD 'li psikolog T.Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons'un modelinde

dört fonksiyon vardır. Bunlar; uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve yasallık adlarını taşımaktadır.

Organizasyonlarda kültür oluşumuna katkıda bulunan belirleyici değerler olarak şunları sayabiliriz(Eren, 2001:142-144):

1. Teknik değerler
2. Ekonomik değerler
3. Sosyal değerler
4. Psikolojik değerler
5. Politik değerler
6. Estetik değerler
7. Ahlaki değerler
8. Dini değerler

B.Schein modeli:

Schein'e göre örgütsel kültürün üç ana işlevi vardır:

1. Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunlarını çözme

a. Görev ve strateji: Ana görevin birincil işlevi açıkça veya üstü kapalı olarak belirtilmiş değer ve fonksiyonların çevreye duyurulması ve bunların çevre tarafından anlaşılması.

b. Amaçlar: Ana hedeften türetilmiş amaçlar üzerinde fikir birliğine varılması.

c. Araçlar (means): Hedeflere ulaşmada kullanılacak araçlar/yöntemler (örgüt yapısı, işgücü dağılımı, ödül sistemi, yetki sistemi vs.) üzerinde anlaşmaya varılması.

d. Ölçme: Örgütün veya grubun amaçlarını ölçmede kullanılacak başarı değerlendirme ölçüleri ve kontrol sistemleri üzerinde ortak bir karara varılması.

e. Düzeltilme: Amaçlara ulaşılmadığı durumlarda düzeltici ve sapmayı önleyici çabalar hakkında anlaşmaya varılması(Schein, 1992: 52).

2. Bütünleşme sorunlarını (entegrasyon)çözmek için yapılacak faaliyetler

a. Ortak dil ve kavram birliği: Grup üyelerini birbirine bağlayan, iletişimi sağlayan bir husustur.Aksi halde üyeler birbirlerini anlayamayacağı için bir sosyal örgüt veya grup varlığından söz edilemez.

b. Grup sınırları, gruba dahil olma ve kabul edilmeme ölçüleri: Kültürün en önemli konularından biri örgüte üye olma standartlarının geliştirilmesidir. Üyeler böylece örgütsel sınırlarla ve örgüte katılma koşullarını ve nedenlerini anlarlar.

c. Güç ve konum:Örgütlerde hiyerarşik mevkilerin ve yetkilerin nasıl elde edileceği, terfi sisteminin ölçütlerinin neler olacağı bellidir.

d. Kişisel ilkeler,arkadaşlık ve sevgi: Örgütlerde bireyler arası ilişkiler, arkadaşlık ve sevgi bağları oluşturmak, birlikte iş yapmak ve duygusal bakımdan tatmin olmak için gerekli ortamın kurallarını oluşturmalıdır.

e. Ödüller ve cezalar: Örgütlerde hangi hareketlerin iyi ve arzu edilen, hangi davranışların arzu edilmeyen olduğunu, hangi davranışların maddi ve manevi ödül kazandıracağını, hangi tutumların cezalandırılacağını veya ödüksüz bırakılacağını belirlemek gerekir.

f. İdeoloji ve din: Bütün örgütler, diğer tüm sosyal gruplarda olduğu gibi açıklanamayan bazı olaylarla karşılaşır. Bu olayların grup üyeleri tarafından yorumlanabilecek bir ideolojik veya manevi ya da dinsel değerlerin oluşması, açıklanamayan veya yorumlanamayan durumların oluşturduğu endişe ve korkuları ortadan kaldıracaktır(Schein, 1992:70-71).

3. Endişeyi azaltma:

Birey çevreden gelebilecek tehdit ve tehlikelerin önemli veya önemsiz olduğunu düşünmeden korku ve endişeye kapılabilir. Ama birey öncelikle görevlerini, hedeflerini, amaçlarını, amaçlarına ulaştıracak araçları ve bunlar arasındaki öncelik ve ilişkileri bildiği zaman gelen uyarımları tehditleri ayıklar ve başa çıkmak için varsayımlar geliştirir(Eren, 2001:145-146).

C.Kilmann modeli

Kilmann, örgüt kültürünün görevini her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlar. Kültürün işlevi günlük olarak ifade edilen işlerde görülebilir, çünkü bunların ardında inançlar vardır. Kilmann'a göre kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlerini de yerini getirmektedir. Böylece örgüt kültürü tüm karar sistem ve mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzularını ve iş verimlerini de etkilemektedir.

Çünkü örgüt kültürü, örgüte hakim olan inançların ve örgüt ikliminin davranışlara yansımalarıdır. Böylece iyi veya kötü kültür tiplemesinden yola çıkarak örgütsel kültürün işlevsel iki ayrı yönünden söz edilebilir(Eren, 2001:146).

1. Eskiden işlevsel olan *bürokratik kültürler* hiyerarşik kültürler oluşturmuş, tüm çalışanların yetki ve sorumluluklarını açık seçik belirlenmiş, iş yapma mekanizmaları kontrol sistemleri oluşturmuş örgütler için kullanılırdı. Belli bir büyüklüğe ulaşmış, durmuş, oturmuş bir yapının, belli bir sistem geliştirmiş olmanın avantajını taşır. Ayrıca firma, daha fazla çaba sarfetmeye gerek duymadan denenmiş ve firmaca kabul edilmiş yönetsel mekanizmalarla uzun zamandan beri başarılı sonuçlar elde etmektedir. Bu şekilde oluşturulmuş kültürleri değiştirmek de çok zordur.

2. Bugün daha çok önem verilen ve değişen ortama uyum için gerekli olan *yenilikçi kültürlerdir*. Bu kültürün hakim olduğu firmalarda kültürden beklenen temel görev, hızlı değişme ortamında ve küreselleşen Dünya ‘da ortama ve ihtiyaçlara uyum sağlayıcı olmasıdır. O halde, bu durumda durmuş oturmuş bürokratik kültür yerine *dinamik* ve koşullara göre değişim gerektiren bir anlayışın ürünü olan *kültürden* söz edilebilir.

D. Quinn ve Cameron modeli

Bu düşünürler geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarı ya da etkinliğe etkilerini araştırmışlardır. Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen Quinn ve arkadaşları “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır. Quinn ve Cameron ‘a göre kültür, değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edildiğinde ve bu unsurlar bazı ortak hususlar yardımıyla düzenlenebileceğine göre kültür tipleriyle ilgili bir model yaratılabilir. Rekabetçi değerler modelinde 4 kültür tipi tanımlanmıştır. (Klan, Adhokris, hiyerarşi, piyasa) ve her kültür tipi altında yer alan ortak değerler de yine 4 başlık altında toplanmıştır: (baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları, stratejik önem) (Eren, 2001:147-148).

1. Piyasa Kültürü: 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.

2. Klan Kültürü: Bu kültür tipindeki örgütün niteliği çalışma tarzı, birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması değerleri, aile bilinci, ebeveyn rolünde liderlik, sadakat, kişilerarası bağlılık, gelenekler sahip çıka ve geliştirme, insan kaynaklarını geliştirmeye dayanır. Bu değerler pazar payı ve finansal kazançlardan daha üstün tutulmaktadır.

3. Adhokrasi Kültürü: Bu kültür tipinde örgüt niteliği ve yönelimi, girişimciliğe, yaratıcılığa ve uyum sağlamaya dönüktür. Esneklik ve tolerans gerekli nitelikler olup, başarı ve ekinlik için yeni pazarlar bulma, yeni alanlara doğru genişleme büyük önem taşımaktadır.

4. Hiyerarşi Kültürü: Bu kültür tipinde üstün tutulan değerler düzen, kurallar, düzenlemeler ve yeknesaklıktır. Tüm faaliyetler gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerektirir. İş etkinliğini ölçme, açıkça belirtilmiş hedeflere ulaşma derecesi hesaplanarak belirlenebilir(Eren, 2001:150).

**Tablo 1.1 Örgütsel Kültür Tipleri ile İlgili Rekabetçi Değerler Modeli
(Quinn ve Cameron'den (1983) aktaran Eren, 2001:149)**

Organik Süreçler (esneklik, kendiliğinden olma)

<p>Tip: Klan Baskın Nitelikler Birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması aile bilinci, Lider Stili Danışman, kolaylaştırıcı, atalık rolü Kaynaştırma Sadakat, gelenek, kişilerarası bağlılık Stratejik Önem İnsan kaynaklarını geliştirmeye bağlılığa, morale yönelik</p> <p>İçsel Koruma(düzenleme faaliyetleri)</p>	<p>Tip: Adhokrasi Baskın Nitelikler Girişimcilik, yaratıcılık,uyum sağlama, Lider Stili Girişimci, yaratıcı risk alıcı Kaynaştırma Girişimcilik, esneklik, risk, Stratejik Önem Yaratıcılığa, büyümeye, yeni kaynaklar yönelik,</p> <p>Dışsal Konumlandırma (rekabet,farklılaşma)</p>
<p>Tip:Hiyerarşi Baskın Nitelikler Düzen, kurallar ve düzenlemeler,yeknesaklık Lider Stili Koordinatör, idareci, Kaynaştırma Kurallar, politikalar ve yöntemler, Stratejik Önem Dengeye, tahmin edilebilirliği düzenli işlere yönelik</p>	<p>Tip: Piyasa Baskın Nitelikler Rekabet amaca ulaşma Lider Stili Kararlı, iş bitirici Kaynaştırma Hedefe yönelim, üretim,rekabet Stratejik Önem Rekabet gücüne ve pazar üstünlüğüne yönelik</p>

Mekanik Süreçler (kontrol, düzen, denge)

Kültür tiplerinin tanımlandığı şema iki eksenden oluşmaktadır. Eksenlerden dikey olanı organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru yayılımı göstermektedir. Organik süreçler örgütte esnekliğe, kendiliğinden oluşmaya önem vermektedir. Bu iki boyut birbirine zıttır. Yatay eksen ise dahili koruma ve dış konumlandırma boyutları üzerinde kurulmuştur. İçsel koruma bütünleşmeyi ve düzenleme çabalarını ifade ederken dış konumlandırmaya ağırlık vermektedir ve bu iki boyut birbirine zıt nitelik taşımaktadır(Eren, 2001:148).

E. Byars modeli

Byars 'ın geliştirdiği örgütsel kültür ölçeği iki boyutludur. Boyutlardan biri katılımcılık niteliğinin belirlenmesine, ikincisi ise çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliğine ilişkindir. 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 iş görenler, müşteriler, tedarikçiler ve diğer çevresel unsurlar aktif biçimde ilgilenir ve ilişki kurarlar. Katılımcı kültürler iletişimde güçlü, hem iş görenlerin hem de müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeterliliktedir(Eren, 2001:150).

F. Deal ve Kennedy modeli:

Deal ve Kennedy isimli iki araştırmacı ve işletme kültürü konusunda danışmanlık yapan düşünürler, çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturarak izah etmiştir. Bu değişik kültürlerin ortaya çıkışında rol oynayan değişkenlerden biri, işletmelerin stratejik kararlarına ilişkin olarak çevresel belirsizlikler derecesi, bir diğeri ise, kararın başarısı konusunda işletmenin çevreden aldığı geri beslemenin hızı ile ilgilidir(Eren,2001:152).

4 tip kültür şöyledir:

1. Sert erkek, Maço kültürü: Bu gibi kurumların özellikleri, yüksek riskli kararlardan kaçınan, başarılarının geri beslenmesini hızlı alan girişimlerdir. Bu tür girişimlerde hızlı iniş ve çıkışlar, beklenmeyen sürpriz gelişme ve sönüşler yaşanır. Bu kültürde, kanuna aykırı davranışlar, başarılı oldukları sürece istedikleri gibi davranmakta serbesttirler. Çünkü risk alıp başarıları bu kültürde cesaretlendirilmektedir.

2. Çok çalış, Sert oyna kültürü: Bu kültürün temel ilkesi müşteriler ve onların temel ihtiyaçlarıdır. Bu tür kültürlerin bulunduğu örgütlerde müşteri hizmetlerinin kalitesi ve müşteri memnuniyeti en yüksek düzeydedir(Deal ve Kennedy 'den 1982: 108-116 aktaran Bakan vd, 2004:99). Bu kültüre sahip örgütlerin kahramanları, iyi konuşabilen, karşısındakini etkileme yeteneği yüksek olan, etkili satış elemanlarıdır. Ayrıca bu kültürde takım çalışması esastır(Reitz, 1987:550'den aktaran Bakan vd, 2004:99).

3. Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü: Bu kültürde örgütler faaliyet alanlarıyla ilgili yüksek risk alırlar ancak ortaya çıkardıkları ürünlerinin piyasada kabul edilip edilmeyeceği konusunda yavaş geri bildirimle sahiptirler. Buradaki yavaşlık örgüt ürünlerinin sonuçları hakkında örgüt üzerinde az baskı olduğu anlamında değil, yavaş damlayan su işkencesi kadar sürekli olduğu anlamındadır. Yani, geri bildirim hiç kesintisiz bir şekilde sürekli olarak küçük bilgi kırıntıları şeklinde örgüte akmaktadır (Bakan vd, 2004:99).

4. Süreç kültürü:Bu kültürün yaşandığı örgütlerde iş görenler yaptıkları işler ile ilgili düşük risk üstlenme durumunda olup, bunun karşılığında da yavaş geri bildirim elde ederler. Bu örgütlerde geri bildirim yavaş olması iş görenlerin ne yaptıklarına değil, yaptıkları şeyi nasıl yaptıkları üzerinde odaklaştırır. Bu süreçte iş görenlerin ne yaptıklarını ölçmek ve değerlendirmek zordur. Süreçlerin kontrolü kaybedildiğinde bu kültürün diğer adı bürokrasi olarak ifade edilebilir(Deal ve Kennedy,1982:108-119'dan aktaran Bakan vd, 2004:100).

G. Miles ve Snow modeli

Örgütlerin uzun yıllardan beri sahip oldukları sistem, yapı ve değerler belirli gelenek ve alışkanlıklar edinmelerine yardımcı olmaktadır. Miles ve Snow örgütlerin gelenek ve alışkanlıklarına göre sahip olduğu bu özellikleri birbirinden farklı dört kültür grupta toplamışlardır. Bu özellikler Tablo 1.2'de şöyle özetlenmiştir:

Tablo 1.2 Kültür tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki ilişkiler (Chapman and Hall, 1991:73'den aktaran Eren, 2001:157)

Kültür Tipi	Özellikleri	Strateji Oluşumu ve Niteliği	Yönetici veya Lider Tipi
Koruyucu	Muhafazakar inançlar ve düşük strateji güvenli ve dar bir pazara yoğunlaştırma,mevcut faaliyetin etkinliğini iyileştirme önem verme.	Geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verme	Güvenli ve istikrarı ön planda tutan,riski sevmeyen.
Geliştirici	Yenilikçilik,yeni fırsatlar arama,yeni alanlara girme,yüksek risk stratejisini benimseme, değişim ve belirsizlik yaratarak rakipleri zorlama	Girişimci, gelişme ve büyüme.	Reformcu, değişimci,atılımcı,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 uyarlama.	Temkinli, rakibi izleyici ve risk alıcı.
Tepki Verici	Rakiplerin değişim baskılarına etkili tepki gösterme ve yeteneksizliği. Krizleri önlemek için yapılan ayarlama ve düzeltme stratejileri.	Krizi atlama, faaliyeti uyarlama ve tasarruf.	Zorunlu hallerde risk alıcı.

Örgüt kültürünün güncelliği, örgütlerdeki işbirliğinin temelinde örgütsel kültürün bulunduğu gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel etkililik konusunda yapılan çalışmalarda örgüt kültürünün, yönetsel liderlik kuramlarına göre daha ayırt edici bir özelliğe sahip olduğu görülmüştür. Örgütlerin başarısının sadece teknolojik öğelere bağlı olmadığı, aynı zamanda insan kaynaklarının yönetimine de bağlı olduğu benimsendi. Bu görüşü güçlendirmek amacıyla Ouchi, Amerikan örgüt kültürünün karşısında Japon örgüt kültürünü yansıtan Z kuramı kültürünü geliştirmiştir(Hoy ve Miskel, 1991:211-215'den aktaran Çelik, 2002:24).

H. Ouchi ‘nin Z Kültür modeli

William Ouchi, Z yönetim teorisi adını taşıyan kitabında önce kendine özgü ve katılımcı (P) bir kültür olan Japon yönetim uygulamalarını açıkladıktan sonra bu yönetim biçiminin Amerikan tarzına nasıl uygulanabileceğini de izah etmiştir. Bunu yaparken Japon ve Amerikan firmalarından örnekler vererek (Z) yönetim kültürünü açıklamış ve Amerikan işletme yöneticilerinin isterlerse Z yönetim kültürünü örgütlerinde geliştirerek Japonların en büyük silahı olan başarılı yönetim tarzlarını kendi firmalarına uygulayabileceklerini ifade etmiştir(Eren, 2001:158).

Ouchi ‘nin kuramı, Mc Gregor ‘un X ve Y kuramına alternatif bir kuram olarak geliştirilmiş ve insanın doğasına ilişkin farklı sayıltıları benimsemiştir(Çelik, 2002:24).

Z kuramı kültürü uzun dönemli iş vermeyi, birlikte karar alma sürecini, kişisel sorumluluğu, yavaş değerlendirme ve terfiyi, performansın ölçümünde kontrol sistemini, sınırlandırılmış kariyer yollarını ve çalışanın ailesi dahil olmak üzere çok büyük oranda katılımı sağlar(Lunenburg ve Ornstain, 1996: 70)

Tablo 1.3 Teori Z Örgütü ve Kültürü (Hoy ve Miskel, 1991:216’dan aktaran Çelik, 2002:27)

ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLER	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TEMEL DEĞERLER
Yaşam boyu istihdam	Örgütsel sözleşme
Çok yavaş ilerleyen terfi sistemi	Mesleki yönlendirme
Karar verme sürecine katılma	İşbirliği ve grup çalışması
Grup kararlarında bireysel sorumluluk	Güven ve grup bağlılığı
İnsanlarla bir bütün olarak ilgilenme	Eşitlik

Z kuramı örgütsel kültürü açıklarken kültürü, her iş görenin yaşantısının bir “kurt adam” kişiliğinde iki yönlü olmadığını birer bütün olduğunu kabul eder. İnsan saat dokuzdan akşam beşe kadar makine, ondan sonra da insan olamaz. İnsanca çalışma koşulları sadece üretimi artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgüte kazanç, çalışanlara da özsaygı kazandırır. Böyle bir ortamda herkes görevi daha etkin bir biçimde yerine getirir(Ouchi, 1989:178’den aktaran Çelik, 2002:26).

I. Peters ve Waterman ‘ın Mükemmellik Modeli

Peters ve Waterman, iş hayatında başarılı olan ABD firmalarının başarı sırlarını araştırmışlar ve hazırladıkları kitaba da “In Search of Excellence”(Mükemmelliği Araştırma) adını vermişlerdir. Böylece yönetim kitaplarına mükemmellik yaklaşımı olarak geçen popülist ve amprik görüşlerini ortaya koymuşlardır(Eren, 2001:161).

İş hayatında başarılı olmak isteyen işletmeler yaşama ve gelişme güçlerini arttırmakta, kendilerinden üstün özellik ve kültürel niteliklere sahip olan şirketlerin bu üstünlüklerinin neler olduğunu “Benchmarking (karşılaştırma) Tekniği” uygulayarak mukayese etmekte ve bunu doğuran sebeplerin neler olduğunu araştırmaktadır. İşletme yöneticileri, bu tekniğe göre rakiplerini incelemekte ve onların sırlarını keşfederek kendilerine adapte etmektedirler. Günümüzde yönetsel bakımdan başarılı şirketlerin ne yaptıkları konusunda ve bu başarılarını nelere borçlu oldukları hususunda yoğun ilgi vardır(Eren, 2001:161-162).

Başarı ya da mükemmellik konusunda tek bir tanım mevcut değildir. Bu tamamen görecelidir. Çünkü kişisel değerlendirme ve yargılara bağlı olarak da değişebilmektedir. Günümüzde sürekli gelişme ve yenilikler yeni başarı rekorlarının ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Mükemmeli bulduğumuzdan söz edersek geleceğin üstün başarılarının sonu olur(Eren, 2001:162).

Ancak Peters ve Waterman geliştirdikleri bu model ile eleştirilmişlerdir. Çünkü, şirketlerin rakiplerine oranla satış gelirlerindeki ve kararlarındaki yüksek artışlar ile varlıklarına oranla yıllık büyüme hızlarındaki gelişmeler gibi finansal ya da ekonomik başarı ölçütleri dikkate alınmıştır. Daha sonra yazdıkları kitap ve makalelerde hatalarının farkına vararak hem mükemmellik kavramının yanlış olduğunu hem de genellemeler yapmanın hatalı olduğunu vurgulamışlardır(Eren, 2001:162).

1.2.1.8 Örgüt Kültürünün Öğeleri

Bir örgütün örgüt kültürü o sistemin inançları, hisleri, davranışları ve sembolleri olan özelliklerinin bütünüdür. Daha de özele incek olursak örgüt kültürü ortak felsefeler, ideolojiler, inançlar, sayıtlılar, tahminler, beklentiler, tutumlar ve değerlerdir.

Örgüt kültürünün tanımında gözlenebilir farklılıklar olmasına rağmen aşağıda verilen özellikler hepsinde bulunmaktadır(Lunenburg ve Ornstein, 1996: 60).

- Tutarlı davranış özellikleri: Örgüt üyeleri etkileşimde bulunurken ortak bir dil, terminoloji, adet ve seremonileri kullanır.

- Normlar: Davranış standartları “Adil çalışma için adil ücret” gibi sloganlarla gruplarda belirlenir.

- Hakim değerler: Bir örgüt, üyelerinden belli değerleri paylaşmasını bekler. Okullardaki klasik örnekler, öğretmenler kurulu ve öğrencilerin yüksek performansı, devamı, okuldan atılma oranı ve yüksek başarıdır.

- Felsefesi: Çalışan ve müşterilere nasıl davranılması gerektiği konusunda örgütün politikaları yol göstericidir. Örneğin bir çok okulun “felsefe ve görev tanımları” beyanatları vardır.

- Kurallar: Bir örgütte varolabilmek için belli kurallar ya da yeni katılan birinin kabul edilen biri olmasını sağlamak için yol gösterici kurallar vardır.

- Hisler (duygular): Bu bir örgütteki üyelerin birbirleriyle ve müşterilerle nasıl iletişimde bulduklarıyla ilgili genel bir atmosfer olarak nitelendirilebilir.

Belirtilen hiçbir özellik örgüt kültürünü tek başına anlatamaz, ancak özelliklerin hepsi bir arada düşünüldüğünde örgüt kültürü kavramına bir anlam vermemiz gerekmektedir.

Örgüt kültürü kavramı tanımlarken olduğu gibi örgüt kültürünün öğeleri da araştırmacılar tarafından çok çeşitli olarak tanımlanmıştır(Bakan vd, 2004:36):

“Louis (1985); artifaktlar, semboller, paylaşılan anlamlar, Lundberg ve Dyer (1988); artifaktlar, perspektifler, değerler, sayılılar, Duncan (1989); sembol, tören, kahraman, varsayım, değer, inanç ve anlamlar, Trice ve Beyers (1984:654); semboller, dil, hikayeler, uygulamalar, varsayımlar, Pettrigrew (1979); Sembol, ritüel, dil, inanç ve mitler, Meek (1988:466); semboller, mitler, düşünce sitemleri ve ritüeller, Gordon(1991:690-691); İnançlar, paylaşılan değerler, kahramanlar, mitler, hikayeler, törenler, fiziksel düzenlemeler ve diğer öğeler, Kono (1992:56); örgüt üyeleri tarafından

benimsenen değerler, karar alma yöntemleri, düşünme şekilleri, açık davranış örüntüleri, Kozlu (1986:64); temel değerler ve inançlar, liderler, kahramanlar, merasim, öykü ve efsaneler, Erdoğan(1994:128); maddi kültür öğeleri, dil, ahlak ve estetik, eğitim, din, sosyal organizasyon ve politik hayat, Steinhoff ve Owens (1989:17-18); örgütün tarihi, değerler, inançlar, hikayeler ve mitler, normlar, gelenekler, törenler, adetler, kahramanlar, Schein (1984:4); temel değerler, temel sayılılar ve artifaktlar olarak sınıflandırılmıştır”.

Örgütsel kültürü anlayabilmek için kültür düzeylerini bilmek gerekir. Hoy ve Miskel, kültür öğelerini gizli sayılılar, değerler ve normlar olarak belirlemiştir. Gizli sayılılar değer ve normlara göre daha soyut, ancak daha derin kültürel öğeleri içermektedir. Normlar, değerler ve gizli sayılılara göre daha yüzeysel olmakla birlikte daha somuttur. Hoy ve Miskel ‘in kültür düzeyleri şöyledir:



Şekil 1.1. Kültür Düzeyleri(Hoy ve Miskel, 1991:213 ‘den aktaran Çelik,2002:39-40).

1.2.1.8.1 Temel Değerler

Başaran(1991) ve Köse ve diğerleri(2001)’e göre, değerler, örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan ve bunlarla iş görenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan kavramlar ve inançlardır (Bakan vd, 2004:36).

Değer kavramı, terim olarak benimsenen, üstün tutulan, ulaşılmak ve gerçekleştirilmek istenen, önem verilen, iyi, doğru, güzel gibi anlamlar ifade

etmektedir. İnsanlar yaşamlarını benimsedikleri değerler sistemine göre düzenler. Değerler, insan yaşamında ve toplumsal yaşamda olduğu gibi örgütsel yaşamda da önemli bir yer tutar. Günlük yaşamda değerler, herhangi bir sosyal grubun üyesi olan insanlar için çeşitli durumları değerlendirme ve yargılamada temel algı dayanağını oluşturur. Değerler, çeşitli biçimde sınıflandırılabilir. Felsefenin (aksiyoloji) bir konusu olarak etik/moral/ahlaki ve estetik olmak üzere iki tür değerden söz edilir. Bunun yanında, bireysel, mesleki, örgütsel değerler; ulusal ve evrensel değerler biçiminde sınıflamalar da yapılmaktadır(Şişman, 2002:93).

Değerler örgütsel düzeyde, daha pratik ve örgütsel kültür fenomeninin ölçülebilir bir ögesi olarak kavramlaştırılmıştır(McDonald ve Gandz, 1992:219'dan aktaran Sağnak, 2005:153). Örgütsel kültürü araştıran pek çok araştırmacı, kültürün tanımlanmasında, paylaşılan değer ya da örgütsel değer sisteminin anahtar bir öge olduğu yolunda hemfikirdir. Örgüt üyeleri, değerleri ya da sosyal idealleri ve inançları paylaşmak için örgüte katılırlar. Bu değerler ya da inanç modelleri; mitler, ritüeller, hikayeler, efsaneler ve özel dil gibi sembolik araçlarla ifade edilir. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler örgütsel değer sistemini oluşturur. Bir örgütsel değer sistemi, örgütsel fenomeni anlamada yegane anlam ve perspektif sağlar(Wiener, 1988:535'den aktaran Sağnak, 2005:153).

Örgüt kültüründe bulunması gereken değerler şunlardır(Bakan vd, 2004:38-39):

- İnsanlara saygılı davranma ve değer verme, örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası olmalıdır.
- Örgütte yönetim, yeni fikirlere ve önerilere açık olmalı ve değer vermelidir.
- Optimum standartlarda hizmet amaçlanmalıdır.
- Örgütte müteşebbis ruhuna değer verilmelidir.
- Örgütte sinerjiye değer verilmelidir. Örgütte çalışan bireylerin beceri ve yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanarak örgütün gelişmesi sağlanmalıdır.
- Liderliğe değer verilmelidir.
- Örgütte mevcut değerlere uygun ve tutarlı davranılmalıdır.

Dyer (1988), Myersen&Hamilton(1986), örgütsel süreçlerin temelini, merkezi bir süreç olarak karar sürecinin özünü, değerler oluşturmaktadır. Örgütsel sorunların çözümüne yönelik olarak verilecek kararlarda benimsenen değerler, yol gösterici ve belirleyici olmaktadır. Değerler, kültürün diğer ögeleri içinde yer almakta, çeşitli semboller, uygulamalar, törenler, örgütsel kahramanlar vb. örgütün temel değerlerini yansıtmaktadır. Söz konusu değerler bir bakıma örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtmakta, örgütsel yaşamda değişik biçimlerde dile getirilmektedir. Çalışkanlık, başarı, sorumluluk, eşitlik, bağımsızlık, güven, bağlılık, özerklik, hırs, doğruluk, cesaret, saygı, kendine güven, hoşgörü, yardımseverlik, dürüstlük, sevgi, itaat gibi değerler, örgütsel yaşamda da önemli yer tutan değerler arasındadır(Şişman, 2002:94).

1.2.1.8.2 Temel sayılıtlar (Varsayımlar)- İnançlar

Sayıltı (assumption), doğru/gerçek olarak kabul edilen yargılar, inançlar ya da genellemeler anlamına gelmektedir. Türkçe ‘de, İngilizce ‘deki *assumption* sözcüğünün karşılığı olarak bazen hipotez, varsayım, faraziye, denence sözcükleri kullanılmaktadır. Ancak burada assumption, daha çok dünya ve onun işleyişine ilişkin inançlar anlamına gelmektedir. Bu bağlamda sözcük karşılığı olarak “inanç” sözcüğünü kullanmak da yanlış değildir. Burada sayılıtlar ya da inanç, kısaca insanların belirli bir konuda tartışmasız kabul ettikleri doğrular, gerçekler anlamını taşımaktadır(Şişman, 2002:85).

Ancak sayılıtlar ve inançlar aynı anlamda kullanılmış olsa da temel sayılıtlar ve inançlar arasında bazı farklar vardır;

- İnançlar bilinçli sayılıtlar ise bilinçsizce oluşur.
- İnançlar çelişkili ve tartışılır. Temel sayılıtlar ise tartışmaya açık değildir ve sorgusuzca kabul edilir.

Bir örgütsel kültür ögesi olarak temel sayılıtlar, örgütü oluşturan birey ve gruplarca paylaşılan, örgütteki insan unsuru, örgütsel ve çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eğilimi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları içermektedir(Schein,1988:21’den aktaran Bakan vd, 2004:45).

Scheinder(1988)'e göre, örgüt kültürünün özünü oluşturan sayılılar, bir örgütün üyelerinin kendilerini, başkalarını, kısaca dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanabilir. Sayılılar, örgütsel kültürün değer, inanç ve norm sistemine yön verirler(Bozkurt, 1996:91'den aktaran Çelik, 2002:39).

Bir örgütün kültürünün araştırılmasında öncelikle örgütün üyesi olan insanların paylaşmış oldukları algı dayanaklarının analiz edilmesi gerekir. Çünkü ,bunlar kültürün iç dünyasını, özünü, temelini oluşturmaktadır(Şişman,2002:85).

Örgütlerde çalışanlarını tutumlarını, dolayısıyla da günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen en güçlü kültürel öğelerden biri varsayımlardır. Varsayımlar,örgüt üyelerinin algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır(Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998; İpek 1999'dan aktaran <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>).(20.02.2006)

1.2.1.8.3 Normlar

Owens ve Steinhoff(1989) normları, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kuramsallaştıran ve güçlendiren öğeler olarak tanımlanmaktadır. Başaran'a (1991) göre, normlar örgütün kültürel değerlerine uygun olarak örgütçe geliştirilen, çalışanların çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütlerdir. Normlar, çalışanlara örgüt içinde nasıl davranmaları, nasıl ilişkide bulunmaları konusunda yol gösterirler(<http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>). (20.02.2006)

En özlü şekilde, örgütte uyulması gereken kurallar, emirler ve ölçütlerdir (Erdoğan, 1994:133'den aktaran Bakan vd, 2004:50). Örgütü kültürel değerlerine uygun olarak, örgüt tarafından gerçekleştirilen ve örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından gerçekleştirilen ve örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenen davranış kuralları ve ölçütlere norm denir(Özkalp, 1995:44'den aktaran Bakan vd, 2004:51). Normlar örgütte işlerin yapılmasında ve uzlaşma sağlanmasında ortak bir anlayış oluşturması yönünden oldukça önemlidir. Her zaman açıkça dile getirilmese de, ya da yazılı kurallar olmasa da normlar, örgüt üyelerinin davranış biçimlerinde önemli bir etkiye sahiptir(Bakan vd, 2004:51).

Kilmann vd.'e(1988) göre, kısaca normlar, onaylanan davranışlar, beklenen davranış standartları olup oyunun ya da davranışın yazılı olmayan kuralları olarak da tanımlanabilir(Şişman,2002:95).

Örgütte egemen olan ve paylaşılan değerler ve normlar, örgütte uzlaşma sağlayan, davranışlarda benzerlik oluşturan, üyelerin davranışlarını kestirmeye yarayan öğelerdir. Bunlar, grup içinde birlik duygusunun oluşturulmasında ve sürdürülmesinde, üyelerin örgüt amaçlarıyla bütünleşmelerinde, örgütte güven duygusunun gelişmesinde, olumlu davranış ve tutumları pekiştirmede yasal düzenlemelerden daha yararlı olabilir ve yöneticiler tarafından da güçlü bir kontrol aracı olarak kullanılabilir(Şişman, 2002:95).

1.2.1.8.4 Örgütsel semboller

Kültürel ve toplumsal açıdan sembollerin önemi, sosyolojide özellikle sembolik etkileşimci paradigma ile birlikte gündeme gelmiştir. Örgütler ve yönetim açısından örgütsel sembolizm, örgüt kültürü konusundaki çalışmalara paralel olarak önem kazanan bir konudur. Örgüte ilişkin pozivist bakış açısının egemen olduğu dönemlerde semboller de gözden uzak kalmıştır. Örgütsel sembolizm, bir bakıma örgüte ilişkin *kültürel* ve *yorumsamacı* bakış açılarıyla yakından ilgilidir. Örgütsel sembolizm, dayanaklarını, tarih, antropoloji, sosyoloji, semiyotik, iletişim araştırmaları, lingustik gibi disiplinlerden almaktadır. *Sembolik analiz*, başlı başına bir çözümleme biçimidir. İşlevsel açıdan yaklaşıldığında semboller, örgütsel bütünleşme, kontrol, etkileme, sosyalleşme, öğrenme, değişme vb. aracı olarak ele alınıp çözümlenebilmektedir.

Barley(1983), sembolik açıdan yaklaşıldığında insanlar, oluşturdukları semboller aracılığıyla çevresini ve dünyayı tanımlar. Herhangi bir sosyal grubun üyesi olan insanlar da paylaştıkları ortak anlam kodlarının yoğunluğuna bağlı olarak çevreyi ve dünyayı tanımlamada da ortak davranışlar gösterirler. Semboller, bir kültür içinde insanlar tarafından özel anlamlar yüklenen kelimeler, resimler, şekiller, davranışlar, nesnelere dir. Kültürel semboller değişebilir, bir kültürden diğer bir kültüre aktarılabilir. 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

tanımalarında ve öğrenmelerinde önemli bir yer tutmakta, bu yönüyle sosyal öğrenme aracı olarak iş görmektedir(Şişman, 2002:97).

Schein'a göre, semboller kültürün en fazla görülebilen ve hissedilebilen seviyesidir ve bir gözlemci bir örgütün kültürel ortamı içine girdiğinde öncelikle bu seviyeyi gözlemleyebilmekte ve hissedebilmekte ancak çoğu kez nedenleri ortaya çıkarılmamaktadır(Schein,1984:14'den aktaran Köse&Ünal, 2003:19). Semboller, bireylere kendini organizasyonun bir parçası olduğu duygusunu verir(A.Ü Yayınları, 2003:192).

- Fiziksel semboller:

Fiziksel semboller gözle görülen nesnelere ifade etmektedir .Bu nesnelere, üyeler için özel anlamlar taşımaktadır. Bu semboller arasında örgütün mimari özellikler, çalışma yerlerinin düzenlenmesinde kullanılan eşyalar, araçlar, gereçler, arabalar, teknoloji, kıyafetler, etiketler, logolar, amblemler, rozetler, posterler, afişler sayılabilir. Örgütlerde özellikle yönetici odalarının bulunduğu yerler, bunların teftişinde ve düzenlenişinde kullanılan nesnelere, yöneticilerin arabaları, bunların renkleri, statü sembolleri arasında yer almaktadır(Şişman, 2002:97).

- Örgüt dili

Dil, coğrafik veya kültürel toplulukların yaşadıkları tecrübeleri göstermekte kullanılan, öğrenilebilir, organize edilmiş semboller sistemidir(Ronen, 1989:97'den aktaran Bakan vd, 2004:53). Bir iletişim aracı olan dil örgüt kültürünün nesilden nesile aktarılmasını sağlayan önemli bir kültür ögesidir. Dil, örgüt üyeleri arasında iletişimi sağlayan mevcut kültür hakkında bilgi veren ve yeni üyelere kültürün aktarılmasında rol oynayan bir araçtır. Dil, bu işlevleri yerine getirerek kültürün devamını sağlar.

Her örgütü kendine özgü bir dili vardır ve bu dil o örgütün faaliyet dalı ile ilişkilidir. Örgüte özgü dil mesleki ve örgütsel terminolojiyi oluşturmaktadır. Selamlaşmalar, deyimler, kullanılan jargon, argo, mimikler, beden dili olarak , şakalar, mecazlar, teşbihler, dedikodular ve sloganlar olarak sıralanabilir. Dil yazılı ve sözlü olarak kullanılabilirdiği gibi jest ve mimikler de dilin sözle ifade edilemeyen yönlerini anlatır(Güven, 1996:29'den aktaran Bakan vd, 2004:54).

1.2.1.8.5 Hikayeler ve efsaneler

Unutkan'a(1995) göre, hikaye ve efsaneler, örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, biraz da abartılarak aktarılması sonucu ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikaye ve efsaneler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi yerine getirmesi bakımından önem taşır. Yine örgüt üyelerinin davranışlarına yön verici olması da, hikaye ve masalların, önemli bir özelliği olarak belirtilebilir (<http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>).(20.02.2006)

İyi bir hikaye yaratacağı sonuçlar açısından altın değerinde olabilir(Hughes, 1995:8-10'dan aktaran Bakan vd, 2004:55). İnsanlar, toplumsal yaşamda belli görüşleri pekiştirme veya belli durumları nitelendirme hikayeler gibi deyimlerden, atasözlerinden, toplumun geçmişindeki bazı kişiler çevresinde oluşan çeşitli fıkralardan, efsanelerden, destanlardan, anılardan sıklıkla yararlanırlar. Vurgulanmak istenen bir değer, bir anı, bir hikaye, bir olay ile bütünleştiğinde daha somut, kalıcı ve etkili olabilir(Duchi,1989:46'dan aktaran Bakan vd, 2004:56).

Gordon'a göre, hikaye ve efsaneler, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırılar. Hikayeler, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verir.Örneğin bir örgütün kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikayeler yaygınrsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir(<http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>).(20.02.2006)

Taş'a (1999) göre, örgüt kültürünün önemli taşıyıcılarından biri olarak ele alınan hikaye ve efsaneler, özellikle oryantasyon dönemlerinde daha da önem kazanmakta ve verimliliği olumlu yönde etkilemektedir(<http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>).(20.02.2006)

1.2.1.8.6 Kahramanlar

Kahramanlar, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen üyelerdir. Bunlar, örgütün üyeleri için değer ve ideallerin canlı olarak yaşandığı, gözleendiği ve açıklandığı örnekleri rol modellerini oluşturmaktadır.örgütün diğer üyeler için bu kahramanlar, örnek alınması, izlenmesi gereken davranış modelleridir. Örgüte yeni katılan üyeler, örgütte egemen olan değerleri, kahramanlar hakkında anlatılan hikayeler aracılığıyla öğrenebilir(Şişman,2002:99).

Kozlu (1986),örgüt kahramanları, örgüt kültürüne katkıda bulunan,çalışanlar üzerinde motive edici etkisi olan ve örgüt kültürünü dışarıya karşı temsil eden kişilerdir (<http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>).(20.02.2006)

1.2.1.8.7 Törenler

Tören bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve sürekli kolektif bir eylemdir. Çoğunlukla tarihsel nitelik taşıyan bir olaya toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış türüdür(Terzi,2000:48'den aktaran Bakan vd, 2004:60).

Törenler ve toplantılar, toplumsal yaşamda ve toplumun genel kültürü içinde olduğu kadar örgütsel yaşamda ve örgütsel kültür içinde de geniş bir yer tutarlar. Örgütsel törenler ve toplantılar içinde, karşılama, buluşma, anma, kutlama, emeklilik, mezuniyet törenleri; çay, kahve, yemek toplantıları; balolar, kokteyller, piknikler,özel günler, haftalar, bayramlar vb. sayılabilir. Türkiye 'de her gün izlenen istiklal marşı ve bayrak töreni, camide kılınan namaz, ilkokullarda her sabah içilen ant, kutlanan ulusal ve dini bayramlar, nasıl ki bireyleri ulusal ve manevi değerlerine, kültürüne bağlayan önemli etkenler ise, güçlü örgüt kültürlerinin de bu tür sembollerle pekiştirildiği söylenebilir(Kozlu, 1986:68'dan aktaran Şişman,1993:65). Batı toplumlarında da yılbaşı partileri ve piknikler, okul, hastane, işletme, dernek gibi örgütler tarafından kullanılan bütünleşme amacına yönelik törensel etkinliklerin örnekleridir. Hemen tüm örgütlerin, törensel davranış biçimlerinde sahip oldukları ve örgütler içindeki gündelik çoğu hareketlerin törensel nitelikte hareketler olduğu söylenebilir(Trice and Beyer, 1984:468-469'dan aktaran Şişman, 1993:66).

Batılı toplumlarda olduğu gibi Türkiye 'de örneğin her üniversitede öğretim elemanları ve öğrencilerin özel kıyafetlerle katıldıkları açılış törenleri, kokteyller, yemekli toplantılar ve mezuniyet törenleri gibi törenlerin yapıldığı bilinmektedir. İlk ve orta dereceli okullarda da öğrenci, öğretmen ve veli gruplarını kapsayan çeşitli anma, kutlama törenleri, toplantılar yapılmaktadır. Okullarda yapılan bayrak ve İstiklal marşı törenleri, ilkokullarda yapılan andımız törenleri dışında bu törenler arasında mezuniyet törenleri, yıl sonu müsamereleri, balolar, kermesler, emeklilik törenleri, öğretmenler günü kutlamaları, çeşitli özel günler ve haftalarla ilgili törenler, kutlamalar sayılabilir(Şişman, 1993:66).

Pettigrew'e (1979) göre, törenler neyin önemli ve değerli olduğunu; neyin yapılması ya da yapılmaması gerektiğini vurgulayarak örgüt üyeleri arasında ortak bir yaşam sağlar. Yönetim açısından törenlerin önemini vurgulayan Trice and Beyer (1984:655) de ayin, tören ve serenomileri, "insanların iyi bir biçimde tanımlanmış bir takım rolleri icat ettikleri sosyal dramalar" olarak tanımladıktan sonra, bunların ayrıntılı bir biçimde planlanması ve iyi bir biçimde yönetilmesi gerekli etkinlikler olduğunu; sosyal etkileşimlerden oluştuğunu; katılanlar için bir takım yararlı sosyal sonuçlarının bulunduğunu belirtmiştir(Şişman,1993:66).

1.2.1.8.8 Adetler

Nelson ve Campbell'e (1997) göre, adetler sürekli tekrarlanan veya günlük örgütsel uygulamalarda görülen davranışlardır. Bunlar genellikle yazılı değildir. Ancak "biz işleri burada böyle yaparız" mesajını açıkça verirler. Bazı şirketler çalışanların birbirine "Hanım" "Bey" kullanarak hitap etmesini isterken, bazı firmalarda en üst düzeyden en alta herkes birbirine isimleriyle hitap edebilir(<http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>). (20.02.2006)

1.2.1.9 Örgüt Kültürünün Diğer Örgütsel Süreçlerle İlişkisi

Örgüt Kültürü birçok örgütsel süreçle ilişkilidir. Aşağıda örgüt kültürünün iletişim, örgüt iklimi, örgüt felsefesi, sosyalleşme, değişim ve liderlik süreçleri ile ilişkisi incelenmiştir.

1.2.1.9.1 Örgütsel Kültür ve İletişim

Örgütsel iletişimin iki kültürel işlevinden biri, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlaması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgüt kültürünün öğelerinden olan hikayeler ve mitler ile iletişim sürecinin işletilmesiyle örgüt üyeleri arasında dolaşım kazanır ve nesilden nesile aktarılma imkanına sahip olurlar Kreps, 1986:143'den aktaran Bakan vd, 2004:74).

Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Örgütsel kültür, yeni üyelerin formal ve informal iletişimin sağlar. Formal iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, informal iletişim ise hikaye ve dedikoduları kapsar. Örgütsel kültür yeni üyelerin

örgütsel sosyalizasyonu için son derece önemlidir. Örgütsel kültür, üyelerin kültürel tarih, değerler, normlar ve beklentileri öğrenmesine yardım eder (Kreps, 1986:145'den aktaran Çelik, 2002:42).

1.2.1.9.2 Örgüt Kültürü ve İklim

Yakın zamana kadar birçok yönetim bilimci örgüt iklimini örgüt kültürüyle birlikte ele almıştır. Katz ve Kahn “her örgüt kültürünü ve iklimini kendisi geliştirir” demektedirler. Örgütler kendi kültür ve iklimini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır(Ertekin, 1978:3'den aktaran Çelik, 2002:43).

Payne(2000:16), örgüt kültürü ve örgüt iklimine ilişkin literatürü inceledikten sonra her iki kavramı tanımsal açıdan birbirinden ayırmanın çok güç olduğunu, ancak aynı anlamı taşımadıkları ve iklimin örgüt kültürünü ölçme tarzı olduğunu belirtmiştir. Örgüt iklimi kavramı 1960'lı yıllardan itibaren tartışılmaya başlayan örgüt kültüründen daha eski bir kavramdır(Bakan vd, 2004:65).

Can(1996), örgütün psikolojik ortamı ile örgütsel iklim arasında önemli bir bağ olduğunu vurgular. Bir başka açıdan örgütsel iklim kavramı; ortam, kültür, çevre, hava ve duygu ile eş anlamlı görülmekte ve bu tür kavramların örgütün içsel kalitesini ve özellikle bireylerin yaşantılarını yansıttığı öne sürülmektedir(Karcioğlu, 2001:91 'den aktaran Bakan vd, 2004:66). Örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortam şeklinde tanımlanmaktadır (Varol, 2001:91'den aktaran Bakan vd, 2004:66). Bu hava veya ortam örgüt çalışanlarını nasıl davranması gerektiğine dair beklentiler ile, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algıların sonucunda oluşur. Eğer çalışanlar örgütün kültürünü benimsemişlerse örgüt iklimi iyidir. Aksi halde örgüt iklimi de zayıf olacaktır(Dinçer, 1994:275'den aktaran Bakan vd, 2004:66).

1.2.1.9.3 Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi

Örgüt felsefesi, örgüt kültürünün düşünsel temelini oluşturur. Örgüt kültürünün bir parçası olan değerler, normlar ve inançlar örgüt felsefiyle 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 işgörenin ideolojik anlayışına yön verir(Çelik, 2002:63).

1.2.1.9.4 Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme

Schein (1986), örgütsel sosyalleşme, “insanların kuralları, normları, örgütün kültürünü, katıldığı örgüt tarafından sağlanan rolleri, işlerin iyi yapmaları için kaçınılmaz teknik becerileri öğrendikleri bir süreç” olarak tanımlanabilir(Balcı,2003:7). Örgütsel sosyalleşme örgüt kültürünü öğrenme ve ona uyum sağlamaktır. Sosyalleşmeye örgüte yeni giren çalışanların var olan kültürü sürdürmeleri için başvurulur. Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni giren ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen çalışanın, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenme sürecidir. Sosyalleşme faaliyetinin temel amacı; çalışana örgütün etkin bir elemanı konumuna getirmektir(Can,1997:274’dan aktaran Bakan vd, 2004:74).

Örgütsel sosyalleşme, örgütün bireysel boyutunun formal boyutuyla kaynaştırılması sürecidir. Bu süreçte işgörenler, örgütsel değer ve normları kabullenmeye ikna edilir. Değerler, normlar, beklentiler, özendiriciler ve bürokratik yaptırımlar, örgütsel sosyalleşme sürecinde kullanılan mekanizmalardan bazılarıdır (Aydın,1991:219’dan aktaran Çelik, 2002:46).

Örgütsel sosyalleşme iki parçalı kültürleme ya da asimile etme sürecinin bir parçasını oluşturur. Kültürleme, örgüt üyelerinin sosyal bilgi ve becerileri kazanmalarını sağlama sürecidir. Bu içeriği kazanan bireyler örgütün “yeterli” üyeleri olarak davranırlar. İşte sosyalleşme, kültürlemenin bir parçasıdır(Balcı,2003:9).

Toplum kültürünün aktarımını yapan okul örgütlerinde de sosyalleşme ayrı bir önem taşır. Yeterli bir seçim sisteminden geçirilmeden alınan öğretmen, büyük sorunlar oluşturur. Eğitim örgütlerinin kültürüne uyum sağlayamayan öğretmen, toplumun kültürüne de uyum sağlayamaz(Çelik, 2002:46).

1.2.1.9.5 Örgütsel Kültür ve Değişim

Örgütler gerek örgüt içinde meydana gelen olaylardan, gerekse dış çevrenin etkisi ile sürekli değişmek zorundadırlar. Örgütün doğuşu ile şekillenmeye başlayan ve zamanla pekişen örgüt kültürü, eğer gelecekteki ve şimdiki ihtiyaçları karşılamada

yetersiz kalıyorsa değiştirilmelidir. Örgütün önceki değerlerinin ve inançlarının örgüte fayda sağlamaması kültürün değişmesi gerektiğine işaret eder(Banner ve Gogne,1995:383'den aktaran Bakan vd, 2004:69).

Örgütsel değişme, örgütün alt sistemlerine; alt sistemlerinin birbirleriyle, örgütle ve çevresiyle geliştirdiği ilişki ve etkileşim kalıplarında; örgütün çevresiyle olan ilişki ve etkileşim biçimlerinde gözlenen her türlü değişme olarak tanımlanabilir (Alıç,1990:42'den aktaran Çetin, 2004:65).

Örgüt kültürünün değişmesi üç evrede gerçekleşir. İlk evrede geleneksel değerlerin ortadan kaldırılmasına çalışılır. İlk evrenin temel amacı, işgörene geleneksel değer ve düşünce tarzının hatalı olduğunun benimsenmesidir. Örgüt kültürünün değiştirilmesinde ikinci evre, yeni değerleri kabul eden işgörenlerin de değerlere uygun olarak değişimi gerçekleştirmeleridir. Bu evrede, işgörenler yeni değerlere göre yetiştirilir. Yeni örgüt felsefesi, bütün örgüt üyelerine kabul ettirilir. Yeni değer ve felsefe sistemini benimseyen işgörenler daha istekli olarak değişimin gerçekleşmesine yardımcı olur. Üçüncü evrede değişimin yerleşik hal almasına ve yayılmasına çalışılır (Unutkan,1995:109'den aktaran Çelik, 2002:71).

Kültürel değişimin örgütte başarıyla uygulanmasında yönetimin rolü büyüktür. Değişime direnci azaltmak için örgüt üyelerine değişimin nedenleri, nasıl yapılacağı ve sonuçları hakkında bilgi ve gerekli eğitim verilmelidir. Etkin iletişim ve kararlara katılım örgütsel değişime direncin azaltılmasında etkin rol oynar(Bakan vd, 2004:73).

1.2.1.9.6 Örgüt Kültürü ve Liderlik

Örgüt kültürünün oluşturulması, yönetimi ve değiştirilmesi, örgütün üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir. Örgütsel kültür, liderlik sürecine sembolik ya da kültürel liderlik yeni bir boyut kaymıştır(Çetin,2004:29-30).

Liderler, örgütsel kültürü biçimlendirebilmeli, iletilen değerlerin ve inançların bir güç biçimi olduğuna dikkat etmelidirler. Bununla birlikte liderlerin olayları eleştirirken, gösterdikleri tepkiler ve kriz durumlarındaki algıları örgütsel kültürün oluşumunda önem taşır. Kriz durumlarında coşkusal bağlılık ve örgütsel değerlere bütünleşmeye görülür. Lider böyle olağanüstü durumlarda sergileyeceği davranışlarla örgütsel kültürün güçlenmesini sağlayabilir. Schein işe alma, seçme ve geliştirmeye birlikte değerleri gizli veya açık olarak eleştirmeyi de bir liderlik ölçütü olarak kabul etmiştir

(Hoy ve Miskel,1991:298'den aktaran Çetin, 2004:30).

Toffler(1971), başarılı liderler, okulun ortak değerler, idealler, ilkeler ve inançlar setini okul personeline aşılarlar. Okul kültürünü yerleştirmek, okul yöneticisinin görevidir.

Örgütsel kültür, liderliğe yeni bir yaklaşım getirmiştir. Özellikle okul kültürü kavramı eğitimsel liderliğe yeni bir boyut eklemiştir. Sarason, okulların değişmeye karşı direnmesinde okul kültürünü temel bir faktör olarak ele almıştır. Eğitimsel liderliğe kültürel yaklaşım, bilimsel yönetim yaklaşımından çok farklıdır. Kültürel lider, kültürel değerlerin bekçiliğini yapar, önemli kültürel anlamları açıklar, adetler geliştirir ve kilit değerleri ve ilkeleri okul ortamında canlı tutar. Lider sadece karar vermez; okul ortamında oluşan çok çeşitli sorunlara da köklü çözümler üretmek için öğretmenleri araştırma yapmaya özendirir, öğretim ve okulun temel değerleri konusunda öğretmenleri yönlendirir. Kültürel liderlik, okulun misyonunu yerine getirebilmesi için gereklidir(Segiovanni; Starrat, 1988:197'den aktaran Çelik, 2002:50).

1.2.1.10 Baskın Kültür ve Alt Kültürler

Morgan(1998), örgütler, kendi ayırt edici kültür ve alt kültür modellerine sahip mini topluluklardır. Bir örgüt kendisini, bir arada çalışmaya inanan, kaynaşmış bir ekip ya da aile olarak görebilir. Akıncı(1998), örgütlerde baskın kültür, çalışanların çoğu tarafından paylaşılan temel değerlerdir. Bir örgüt kültüründen söz edildiğinde, aslında o örgütün baskın kültürü ifade edilmektedir (<http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>).(20.02.2006)

Akıncı (1998), alt kültür ise, örgüt çalışanları arasında belli grup tarafından paylaşılan değerleri temsil etmektedir. İpek(1999), bir örgütte alt kültürler örgüt içi bölümler, örgüte yeni katılımlar, teknolojik yenilikler, ideolojik ve coğrafi farklılıklar gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Eğer bir örgütün herhangi bir bölümü diğer bölümlerden ayrı tek bir kültüre sahipse, dikey alt kültürler; belli bir konuda uzmanlaşmış kişiler, sadece kendi aralarında paylaştıkları bir kültüre sahiplerse, yatay alt kültür söz konusudur (<http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>).(20.02.2006)

Baskın kültür, alt kültür konusunda üzerinde durulması gereken diğer bir nokta; alt kültürlerin genel kültür içinde yer almalarına ve genel kültürün bazı özelliklerini

taşımalarına karşın, genel kültürün alt kültürlerin bir toplamı olarak düşünülemezdir(<http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>).(20.02.2006)

1.2.1.11 Güçlü ve Zayıf Kültür

Özkalp ve Kirel(2000), güçlü kültür, örgütler tarafından düzenlenmiş ve paylaşılmış değerlerdir. Akıncı(1995), başka bir anlatımla, güçlü kültür, örgüt üyelerinin çoğunluğunca paylaşılmış ve kabul edilmiş temel değerleri ifade eder(<http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>).(20.02.2006)

Robbins(1994), güçlü örgütlerde çalışanlar, kültürün temel değerlerine sıkı sıkıya bağlanmışlardır. Bütün çalışanlara örgütün amaçlarını bilmekte ve onun için çalışmaktadırlar. Zayıf kültürlerde ise, tam tersi bir durum söz konusudur. Çalışanlar örgütün temel değerleri üzerinde tam bir uzlaşma sağlayamamışlardır. Zayıf örgüt kültürünün olduğu örgütlerde, bağ oldukça gevşektir (<http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>).(20.02.2006)

Erdem ve İşbaşı(2001), örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olması ile performansı arasında doğrudan bir ilişki kurulmaktadır. Özellikle, güçlü kültürü olan örgütlerin diğer örgütlerden daha iyi performans gösterdikleri belirtilmektedir. Çünkü, örgüt çalışanları arasında işbirliği, dayanışma ve örgüte bağlılık yaratan güçlü kültürlerin beklenen çıktısı yüksek performans olarak ortaya çıkmaktadır. Aslında güçlü örgüt kültürlerinde tüm çalışanlar kültürel değerleri, öğretmen, öğrenme, kolaylaştırma, paylaşma gibi süreçlerle içselleştirmektedirler. Bu yolla çalışanlarda motivasyon, bağlılık ve performans artışı görülmekte ve örgütten ayrılma oranları azalmaktadır (<http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>).(20.02.2006)

1.2.1.12 Okul Kültürü

Belli bir okuldan bahsedildiğinde genellikle yapısı ve programından bahsedilir. Fakat okulun ayırıcı karakteri onun yazılı olmayan norm çevresi, beklentilerinden oluşan kültürüdür. Tüm okulların güçlü ve zayıf, işlevsel veya işlevsiz kültürleri vardır. Başarılı okulların mükemmel bir vizyona güçlü ve işlevsel kültürlere sahip oldukları gözlenmektedir(Terzi, 2005).

Okullar ve sınıfların karmaşık kültürel yapılar olduğu düşüncesinden hareketle, Florio-Ruane(1989), okul kültürünü eğitim çerçevesinde bir şifreleme sistemi olarak varsaymak gerektiğini ileri sürmektedir. Peterson ve Deal (2002), okul kültürünü okulun tarih akışı ile biçimlenen derin değerler, inançlar örüntüsü ve gelenekleri içerdiğini; Heckman (1993) ise okul kültürünün öğrenciler, öğretmenler ve idarecilerin yaygın bir şekilde sahip olduğu inançlarda yattığını ifade etmektedir(Terzi, 2005).

Okul kültürünü belirleyen faktörler şu şekilde sıralanabilir:

- Okulun yaşı,
- Okulun tarihi gelişimi,
- Okulun amacı ve hedefleri,
- Okulun bulunduğu sosyo-ekonomik ve coğrafi çevre,
- Öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeyleri,
- Kırsal ve kentsel alanlar,
- Okulun tesisleri,
- Okulda kullanılan teknoloji,
- Okul ve sınıf büyüklüğü,
- Yönetici, öğretmen ve öğrencilerin beklentileri,
- Velilerin beklentileri,
- Eğitim sisteminin merkeziyetçi olup-olmaması,
- Eğitim kurumlarının özel olup-olmaması,
- Eğitim sisteminin yapısı(Özdemir, 2006)

Örgütsel kültür eğitimin analizinde başvurulan bir moda gibi görülse de okul kültürü ile ilgili yeni tartışmalar, deneysel olmaktan çok, analitik, felsefi ve sözel temele dayanmaktadır. Özellikle, William Ouchi 'nin örgütsel kültür araştırmasının sonuçları

ve etkili okul araştırmaları, etkili bir okul kültürünü oluşturacak ideal betimlemeler geliştirmişlerdir(Çelik, 2002:52).

Örneğın Terrence Deal, etkili okulun temel kültürel öğelerini şu şekilde özetlemiştir(Hoy ve Miskel,1991:218'den aktaran Çelik, 2002:52):

- Değerleri paylaşma ve okulun içinde bir fikir birliği oluşturma.
- Bir kahraman olarak müdürün temel değerleri temsil etmesi.
- Belirgin adetler, yaygın olarak paylaşılan inançlar.
- Erkek ve kadın kahramanların konumsal gücünden yararlanma.
- Adetlerin okul kültürüyle kaynaşması ve kültürel yenileşme.
- Temel değerlerin ve güçlü adetlerin törenlere dönüştürülmesi.
- Özerklik, kontrol ve yenilik ve gelenek arasında denge kurulması.
- Kültürel törenlere katılımın yaygınlaştırılması.

En genel tanımıyla okul kültürü, okulun kimliğini oluşturan ve okuldaki tüm bireylerin davranış ve eylemlerini etkileyen maddi, manevi öğeler bütünüdür. Olumlu ve etkili bir okul kültürünün okula bağlılığı artırma, okul ve yönetimine karşı güven oluşturma, yıkıcı çatışmaları önleme, okulda görev yapan öğretim elemanları ile öğrencilerin davranış ve beklentilerini şekillendirerek okulun başarısını artırma vb. gibi birçok yararları vardır. Kültürü oluşturan birçok faktörden söz etmek olanaklıdır. Bunlar içerisinde en temel olanları gizli sayılıtlar, değerler ve idealler, normlar, beklentiler, yaptırımlar ve sembollerdir. Gizli sayılıtlar, örgütte çalışanların uzun yıllar süren deneyimleri sonunda insanlara, nesnelere ve olaylara ilişkin olarak geliştirdikleri inançlarıdır. Doğruluğu tartışılmadan olduğu gibi kabul edilir ve okulda çalışanların davranışlarını etkilerler. Değerler ise okulda bulunan herkesin davranış ve eylemlerini nitelermeye, değerlendirmeye ve yargılamaya kaynaklık eden temel ölçütlerdir. Okuldaki bireylerin iyi ile kötüyü, doğru ile yanlışı birbirinden ayırmada kullandıkları referans noktalarıdır. Normlar da değerlerden kaynaklanan ve okul içerisindeki bireylerin nasıl davranacağı, başkaları ile nasıl iletişim ve etkileşimde bulunacağı, nasıl hak arayacağı vb. ilişkin davranış kuralları ve ölçütleridir. Normların bir kısmı okulun gelenek ve

göreneklerinin yaşatılmasıyla varlıklarını sürdürürler. Bir kısım normlar ise yasal kural ve ölçütler biçimine getirilerek formal bir niteliğe kavuşturulurlar. Böylece okulda bulunanların davranışlarına ve eylemlerine yön veren temel belge niteliği kazanırlar. Beklentiler okuldaki normların belirli bir duruma uygulanması ile ortaya çıkar ve bireylerin rollerini açıklığa kavuşturma aracı olarak hizmet ederler. Norm ve beklentilerin okul kültürüne hizmet edebilmesi için mutlaka yaptırımlarla desteklenmeleri gerekir. Aksi takdirde okuldaki bireylerin davranışlarının okul norm ve beklentileri ile uyumlu olmasını sağlamak güçtür. Nihayet semboller ise okulun çalışanlar, öğrenciler ve okul toplumundan beklentilerini dolaylı olarak ortaya koyan, gelenek ve göreneklerin yaşatılmasına aracılık eden etkili iletişim araçlarıdır. Kültürün yaşatılması ve okulun gelecekteki toplumuna aktarılmasında en etkili rolü oynarlar(Gümüşeli, 2006).

Toplumun genel kültürünü yeni yetişen kuşaklara aktarmak, bu kültürü yaşatmak, zenginleştirmek ve yeniden biçimlendirmek durumunda olan okulların (Açıkalın,1991:19), kendilerine özgü örgütsel kültür geliştirmesi, örgütün temel boyutları olarak amaç, yapı,süreç, iklim (Bursalıoğlu, 1991a) yönünden olduğu kadar, örgütsel bütünleşme, performans,etkililik, verimlilik gibi çeşitli örgütsel değişkenler yönünden de önemlidir. Eğitim kısaca “bir davranış değiştirme süreci” (Ertürk, 1975) ya da “kasıtlı kültürleme süreci”(Ertürk, 1986) olarak tanımlandığında, okulların kültürel açıdan çözümlenmesi, okullardaki etkinliklerin genelde davranış değişikliği (bilgi, beceri, tutum) üzerinde yoğunlaşması; ayrıca, okulun işleyen, işenen girdisinin ve çıktısının insan olması(Başaran,1982b; Taymaz, 1989) yönlerinden ayrı bir önem taşımaktadır(Şişman, 1993).

Okul kültürü, öğretmenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini, velilerle ve öğrencilerle ve yöneticilerle olan ilişkilerini etkiler. Ayrıca okul kültürü, okuldaki problemlerin nasıl çözüleceğini yeni fikirlerin uygulama yollarını ve işgörenlerin işlerinde nasıl çalışacağını da etkilemektedir(Rosenholtz, 1991:42-44'den aktaran Terzi, 2005).

Okul kültürü öğretmenlerin iş tutumları ile ilgilidir .Etkili ve etkisiz örgütsel kültürlerin çerçevesini çizen bir araştırmada Cheng(1993), güçlü okul kültürlerinin öğretmenleri daha iyi motive ettiğini bulmuştur. Okul kültürü okulun başarısı üzerinde de etkilidir. Bir okulda, başarı için her şeyden önce, akademik başarıya değer veren,

yüksek performans beklentilerini taşıyan ve işbirlikçi ilişkilerin oluşmasını ön planda tutan bir kültürün oluşturulması gerekir(Terzi, 2005).

1.2.1.13 Okul Kültürü ve Eğitim Planlaması

Eğitim planlaması, eğitim yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Eğitim yöneticisinin başarısı, sağlıklı bir planlama yapmasına bağlıdır. Eğitim planlaması, okul örgütünde bulunan bütün madde ve insan gücü kaynaklarının önceden kestirilmesi sürecidir. Eğitim planlamasında belli hedefler öngörülür. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde, okulda egemen olan kültür dikkate alınmalıdır. Çünkü, okul kültürü, yönetici, öğretmen ve diğer personelin davranışlarını güçlü şekilde etkiler. Okulun ne tür kültürel değer ve normlara sahip olduğu, geleneklerinin ve inançlarının neler olduğu dikkate alınmadan planlama yapılırsa başarılı olamaz.

Parasal kaynaklar ve diğer fiziksel kaynaklar ne kadar yeterli olursa olun, bu kaynakları kullanacak öğretmen ve yöneticilerin tutum ve davranışlarını etkileyen okulun örgütsel kültürü uygun değilse, istenen verimliliğin sağlanması mümkün değildir.

1.2.1.14 Sosyal Bir Sistem Olarak Okul

Sosyal sistem kavramı, bir insan grubunun basit bir insan topluluğunun ötesinde farklı bir özellik taşıdığı görüşüne dayanmaktadır 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.

Toplumsal olarak insan davranışını düzenleyen iki kaynak vardır. Bunlardan biri, grup içindeki davranışların yapısı, diğeri grubun kültürüdür.; grup üyelerini bütünleştiren ortak inanç ve yönelimlerdir(Aydın, 2000:197).

Okul, özgün bir toplumsal sistem, formal bir örgüttür. İnsanların birlikte yaşamalarının doğal bir sonucu olarak kendiliğinden oluşan sosyal örgütlere karşılık, formal örgütler belli bir amaç için kasıtlı olarak kurulurlar. Kasıtlı olarak planlanan formal örgütlerde, bireylerin etkinlikleri, örgütün amaçları, kuralları, formal statü yapısı ve işbölümü tarafından yönlendirilir. Bununla birlikte, bireyler ne zaman birbirlerini

etkileşeler, doğal (informal) bir sosyal örgüt kendiliğinden oluşur. Formal bir örgütteki çalışma grubu, kendi yapısını ve kültürünü oluşturur. Bürokratik kurallarla belirlenen formal liderlerin, yapıların ve beklentilerin yanı sıra, doğal liderler, statü yapıları ve normlar oluşur. Başka bir deyişle, doğal örgüt, formal örgütün doğal bir parçasıdır(Aydın, 2000:198).

Okul, eğitim hizmeti üreten bir örgüttür. Eğitim örgütlerinde örgütsel davranışın çözümlenmesi, diğer örgütlere göre büyük önem taşımaktadır. Çünkü, bu örgütlerin ürünü insandır. İnsanın iyi yetişmesi ise; o insanın güçlü bir okul kültüründe eğitim görmesine bağlıdır(Çelik, 2002:4).

Eğitim örgütlerinde insan ilişkileri önem taşır. Bundan dolayı okuldaki örgütsel davranışın iyi anlaşılması için, okulun sembolik dünyasının tanınması gerekir. Okulda nasıl bir iletişim sistemini egemen olduğu sadece formal iletişim sistemi incelenerek belirlenemez. Bu nedenle informal iletişime renk katan örgütsel kültürün incelenmesi gerekir(Preston,1993:18'den aktaran Çelik, 2002:6).

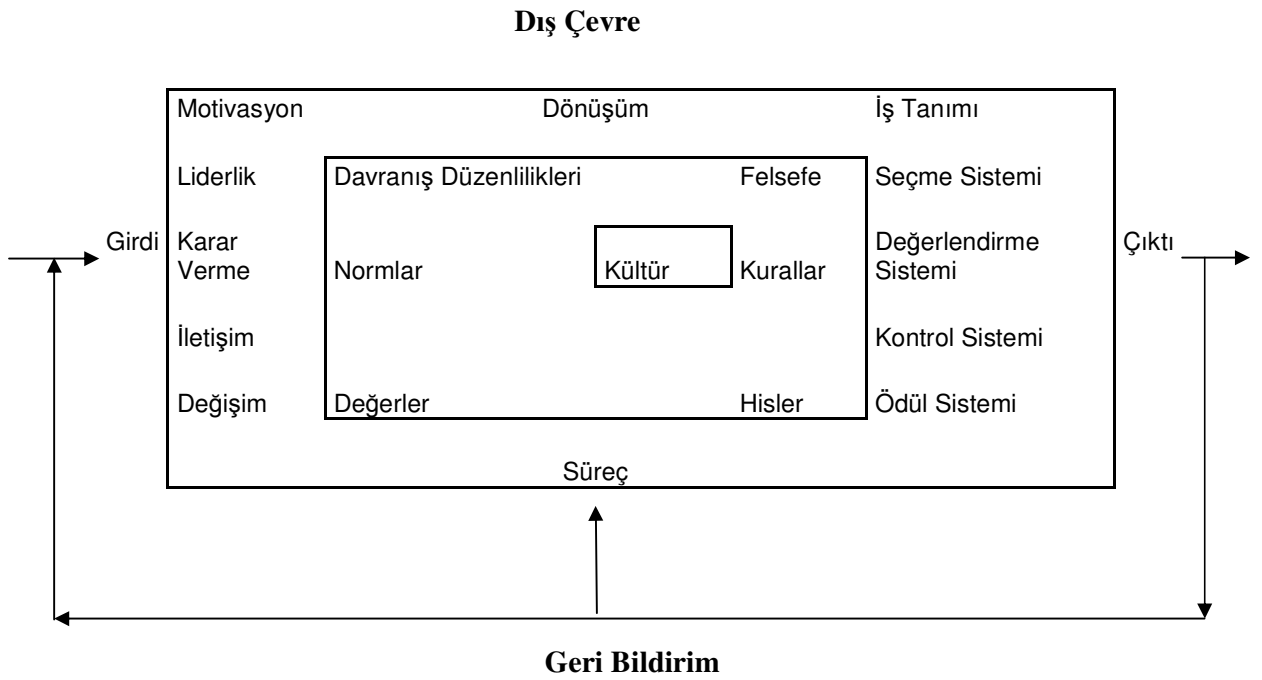
Her okulun kendine özgü bir sembolik dünyası vardır. Bu dünyanın dıştan algılanması mümkün değildir. Bu dünyanın içine girildiğinde yönetici, öğretmen ve öğrencilerin davranışların etkileyen sembollerle örülü bir dünyayla karşılaşılır. Okulun örgütsel kültürünün tanınması, okul yöneticisi ve öğretmenlerin kendilerini nasıl bir sembolik dünyanın kuşattığını görmelerine yardım eder. Bundan dolayı okulda örgütsel davranışı yönetmek için, öncelikle okul kültürünü tanımak gerekir (Çelik, 2002:6).

Okul örgütü, öğretmen-öğrenci, öğrenci-öğrenci, öğretmen-öğretmen, öğretmen-aile, ve çocuk-aile ilişkilerini kapsar. Okuldaki ilişkiler, sadece formal öğrenme ile de sınırlı değildir. Çok yönlü ilişkiler yer almaktadır. Okul yönetiminde insan ilişkileri ağırlık taşımaktadır (Aydın, 2000:177).

Okul eğitim-öğretim hizmeti veren bir örgüttür. Simon(1991), eğitim örgütlerinin ürünü ne mal ne de hizmettir. Eğitim sisteminin ürünü insan kaynaklarıdır. Örgüt kültürü ve ürün farklılığı, eğitim örgütlerini diğer örgütlerin yönetiminden ayırmaktadır (Simon,1991:8'den aktaran Çelik, 2002:22). Her şeyden önce insan kaynakları, yöneticilerin ellerinin altında bulunan ve en değerli kaynak olarak görmeleri koşuluyla anlam kazanan kaynaklardır. İnsan kaynakları yönetimine ilişkin olarak

alınan kararların her biri bütün örgüt üyelerine bir mesaj olarak iletilmekle birlikte, asıl bu iletişime anlam kazandıran ilgili değerler ve normlardır(Barnabe,1991:18'den aktaran Çelik, 2002:23).

Bir örgütün kültürü, örgüt yapılarını, motivasyonu, liderliği, karar almayı, iletişimi ve değişimi içine alan pek çok eğitim yönetimi kavramıyla ilişkilidir. Bu kavramları daha iyi anlamak için açık ve sosyal sistem teorilerini kapsayarak sistem kültürünü, girdi, başkalaşım süreci, çıktı, dış çevre ve geri bildirimden faydalanarak şu şekilde açıklanabilir:



Şekil: 1.2 Kültürün Boyutları(Lunenburg ve Ornstein, 1996:61)

Bu şema, örgüt kültürü ve eğitim yönetimi kavramları arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Bu sebeple kültür, örgüt yapılarında, insanda, yönetim sürecinde ve dış çevrede yansıtıldığı gibi örgütün gittikçe artan öğrenmelerini temsil eder, ortaya koyar. Bu inançların ve davranışların devamlı hale gelmesini örgütün amaçlarının, değerlerinin ve görevlerinin aynı zamanda sistemin başarısını ölçerek devamlı hale gelmesini sağlar(Lunenburg ve Ornstein, 1996:61).

1.2.1.15 Okul kültürünün oluşturulması ve korunması

Okul yöneticisi, diğer yönetsel etkinliklerle birlikte okul kültürünü bilinçli ya da bilinçsiz olarak yönetmektedir. Okul kültürünün gücünü ve yönetim süreçleri açısından önemini iyi bilen okul yöneticisi, daha başarılı bir kültürü yönetimi davranışı sergileyebilir. Yöneticinin okul kültürünün yönetimindeki ilk görevi, güçlü bir okul kültürü oluşturmaktır. Güçlü okul kültürü, yönetici ve öğretmenlerin ortak, değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri sonucunda ortaya çıkar. Güçlü okul kültürü, bozucu nitelikteki alt kültürlerin oluşmasına olanak sağlamaz.

Okulun informal boyutu ağı bastığından, okul ortamındaki alt grupların varlığı, önemli görülmektedir. Ancak, güçlü bir okul kültürü, bütün alt grupların okul kültürü etrafında kenetlenmesini sağlayabilir. Ayrıca güçlü okul kültürü, okulun formal ve informal boyutunu birbiriyle bütünleştirir.

Stratejik okul kültürü belirlendikten sonra, bu kültürün okul personeline benimsetilmesi sağlanmalıdır. Okulun kültürel değerlerinin benimsetilmesinde sadece okulun çevresel koşulları değil, evrensel, ulusal ve yerel toplum değerleriyle okul kültürü arasında da uyum sağlanmalıdır(Çelik, 2002:68).

Z kuramının okullara uygulanmasında güven, incelik, mahremiyet, birlikte karar alma, planlamada eğitim, sistemsel süreçler, sistemlerin bütçelendirilmesi, insanlar arası ilişkiler yoluyla motivasyon, uzun dönemde ödüller ve yüksek kaliteli eğitimin önemi gibi kavramlar vurgulanmaktadır(Lunenburg ve Ornstein, 1996: 72-74). Bu kavramlar aşağıda özetlenmiştir.

- Güven, İncelik ve Mahremiyet: Ouchi'ye göre hiçbir kurum güven, incelik ve mahremiyet olmadan varolamaz. Okulda güven sadece uzun dönemde amaçlarının gerçekleşeceğini bilen kişiler sayesinde kurulur. Kavram, eğer başkalarının ne mantığı yaptığını, dillerini ve kullandıkları teknolojiyi anlamıyorsan onlara güvenemezsin mantığı üzerine kurulur. Güven ancak ince profesyonel deneyimle, öğrenci-öğrenci, öğrenci-öğretmen, öğretmen-öğretmen, idareci- öğretmen arasındaki yakın kişiler arası iletişimle kurulur.

- Ortak Kontrol ve Karar Alma Süreci: Okul yöneticileri okulun amaçları ve okulun nasıl işlediğiyle ilgili öğrenci, öğretmeni aile ve toplumla konuşmaya yeterli zaman

ayırılmalıdır. Okul liderleri ancak personele amaçlar ve işleyiş anlatıldığında onların bunları anlamlandırabileceğini ve güvенеbileceğini anlamalıdır. Sonra okul yöneticileri çalışanlarını daha sonra kendi performanslarını mutlaka etkileyecek olan kontrol paylaşımına davet edebilirler.

- Eğitim: Eğitim, sistemi; amaçları, problemleri ve kaynaklarıyla birlikte tanımayı kapsar. Özellikle öğretmen ve diğer yönetim dışı personel planlama, sistem süreçleri, sistem bütçelendirmesi, grup dinamiği ve yöneticinin birçok günlük aktivitesi hakkında eğitilirler. Eğitimin açıklık, güven ve çalışan katılımını tetikleyen bir kültür oluşturması beklenir.

- Kişisel İlgi Yoluyla Motivasyon : Teori Z sisteminde, insanlar amaçları belirleme sürecine katıldıkları için, onlara “Ne istiyorsanız, neyi tercih ediyorsanız onu yapın, çünkü sizin yapacağınızı şeylerin kurum için iyi olacağına daha önceden birlikte karar verdik” diyebilirsiniz.

- Ödüller: Bir “sistem hafızası” gereklidir. Bir anahtar kişi kimin daha çok çalıştığını, daha çok fedakarlık yaptığını, daha fazla zaman harcadığını kaydeder ve ödüllendirir. Okullarda bu maaşla ödüllendirme şeklinde uygulanmaktadır.

- Yüksek Kalitede Eğitim: Bir ülkenin sosyal sağlığını ve ekonomik sağlığını geliştirmesi için en önemli etkenlerden biri okul sistemidir. Yüksek kalitede eğitim eğitilmiş işgücü, dolayısıyla ekonomik açıdan gelişmiş ülke demektir. “Aydınlatılmış vatandaşlar bir ulusun refahı için çok önemlidir”.

Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumlarının başarısında en kritik faktörlerden birisinin okul kültürü olduğu söylenebilir. Ayrıca eğitim kurumlarının yapılanmasında bu kurumların sahip olduğu kültür önemli rol oynar. Çünkü bir okulun gelişmesi, yeniliklere açık ve olumlu bir ortamın oluşmasına bağlıdır (İpek, 1999).

Görüldüğü gibi işletmelerde olduğu kadar eğitim kurumlarında da sıkça söz edilen örgüt kültürü ya da okul kültürü kavramı, okul içindeki tüm bireylerin davranışlarına kılavuzluk ettiği gibi, bireyler tarafından benimsenme durumuna göre de güçlü, zayıf kültür diye adlandırılmaktadır. Günümüzde her bir okulun amacı, verimli ve etkili olabilmektir. Etkili ve verimli okullara ulaşabilmek için de güçlü bir okul kültürüne sahip olmak gerekecektir. Dolayısıyla okul içindeki çalışanların paylaştığı

değerler, iletişimde kullandıkları dil, inançlar, kurallar ve bunlar etrafında ne kadar birleştikleri o okulun kültürü hakkında bize bilgi verecektir. Şırnak ili İdil ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine dayanarak okullarında var olan örgüt kültürünü nasıl algıladıklarını belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın problem cümlesi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

1.3 Problem Cümlesi

Şırnak ili İdil ilçesinde çalışan öğretmenlerin, çalıştıkları okulların örgüt kültürüne ilişkin görüşleri nelerdir?

1.4 Alt Problemler

1. Şırnak ili İdil ilçesindeki İlköğretim Okulu öğretmenlerinin okullarının örgüt kültürüne ilişkin algıları nasıldır?
2. Şırnak ili İdil ilçesindeki İlköğretim Okulu öğretmenlerinin okullarının örgüt kültürünün öğelerine (temel sayılılar ve inançlar, değerler ve normlar) ilişkin algıları nasıldır?
3. Şırnak ili İdil ilçesindeki İlköğretim Okulu öğretmenlerinin çalıştıkları okulların örgüt kültürüne ilişkin algıları, onların a) cinsiyetine b) branşına c) çalışma yılına göre farklılık göstermekte midir?

1.5 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; Şırnak ili İdil ilçesindeki ilköğretim okullarında var olan örgüt kültürünü, bu okullarda çalışan ilköğretim öğretmenlerinin nasıl algıladıklarını, bu algılara dayanarak nasıl bir örgüt kültürüne sahip olduklarını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

1.6 Araştırmanın Önemi

Okullar insan ögesinin belirgin olarak önem taşıdığı sosyal örgütlerdir. Okul bir sosyal sistem olarak, topluma kazandırdığı çıktısı nitelikli insandır. Okullar içinde buldukları toplumun kültürü ile beslenirler. Okul içinde her bir çalışan bu kültürün bir parçasıdır. Okul kültürü de, beslendiği kültürün bir alt kültürüdür. Okul, çalışanlarla, bulunduğu çevreye ve eğitime ilişkin değerlerle beslenir.

1.7 Sayıtlar

1. Seçilen ölçme aracı ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgüt kültürüne ilişkin algılarının ölçebileceği niteliktedir.
2. Anket uygulanan ilköğretim öğretmenleri verdikleri cevaplarda samimidir.
3. Kaynaklardan sağlanan bilgiler gerçeği yansıtmaktadır.

1.8 Sınırlılıklar

1. Bu araştırma Şırnak ili İdil ilçesinde 2006-2007 eğitim-öğretim yılında merkez ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenleri ile sınırlıdır. Okuldaki yöneticiler ve diğer personel bu araştırma dışındadır.
2. Anket sonucunda elde edilen verilerin güvenilirliği ve geçerliliği, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleri ile sınırlıdır.
3. Araştırma ankette yer alan sorularla sınırlıdır.
4. Araştırma örgüt kültürünün öğelerinden temel sayıtlar ve inançlar, değerler, normlar boyutları ile sınırlandırılmıştır.
5. Araştırma yapılan ilçedeki ilköğretim okullarında daha çok mesleğe yeni başlayan öğretmenler bulunmaktadır.
6. Bu araştırma, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri, branşları, meslekte geçirdikleri süre(çalışma yılı) ile sınırlıdır.

1.9 Tanımlar

Örgüt :Toplumsal gereksinmelerin bir kesimini karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek düzenli işleri yapmak için güçlerini gönüllü eş güdümlenen insanlardan oluşan toplumsal açık bir sistemdir(Başaran,1989:90).

Kültür: Bir toplumun üyeleri tarafından sergilenen düzenli eylemleri(davranış kalıplarını),nesneleri (aletler ve aletlerle yapılan eşyaları), düşünceleri (bilgi ve inançları), duyguları (tutum ve değerleri) içeren yaşam biçimleri bütünüdür(Ergil,1984:192'dan aktaran Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004:11).

Örgüt Kültürü: Edger Schein örgüt kültürünü, “ bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar” olarak tanımlamıştır(Eren,2001:135).

Temel sayılıtlar ve inançlar: Bir örgütsel kültür ögesi olarak temel sayılıtlar, örgütü oluşturan birey ve gruplarca paylaşılan, örgütteki insan unsuru, örgütsel ve çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eğilimi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları içermektedir(Schein,1988:21'den aktaran Bakan vd, 2004:45).

Değerler: Başaran(1991) ve Köse ve diğerleri(2001)'e göre, değerler, örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan ve bunlarla iş görenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan kavramlar ve inançlardır (Bakan vd, 2004:36).

Normlar: Örgütü kültürel değerlerine uygun olarak, örgüt tarafından gerçekleştirilen ve örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından gerçekleştirilen ve örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenen davranış kuralları ve ölçütlere norm denir(Özkalp, 1995:44'den aktaran Bakan vd, 2004:51).

İKİNCİ BÖLÜM

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde yurt içinde ve dışında yapılmış olan örgüt kültürü ve okul kültürü ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2.1 Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar

Örgüt kültürü konusunda ilk kapsamlı çalışmalar, 1980 'li yılların başından itibaren yapılmaya başlanmıştır. Kültürler arası karşılaştırmalı yönetim kapsamında yapılan araştırmalar, sadece ulusal kültürlerin örgütler ve yönetim üzerindeki etkisini ortaya koymakla kalmamış, aynı zamanda örgütlerin de kendine özgü kültürlerinin olduğunu göstermiştir. 1980 'li yılların başında Deal & Kennedy 'nin *Ortak Kültürler*, Peters & Waterman 'ın *Yönetme ve Yükseltme Sanatı*-Mükemmeli Arayış, Ouchi 'nin *Z Kuramı*, Pacal & Athos 'un *Japon Yönetim Tarzı* gibi kitaplarının yayımlanmasıyla birlikte örgüt kültürü kavramı, örgütler ve yönetim ile ilgili literatürde popüler hale gelmiştir (Şişman, 2002:73).

Feifer (1991), eğitim yönetimi alanında lisans üstü öğrencilerini yetiştirilmesi konusunda okul kültürüne dayalı bir simülasyon modeli geliştirmiştir. Bu araştırma, eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitim yapan öğrencilerin eğitiminde kültürel yaklaşımın etkisini belirlemeyi amaçlamıştır (Çelik, 2002:149).

Thacker ve McInerney (1992), ilkökul öğrencilerinin test puanlarını geliştirmeye yönelik bir projede öğrenci başarısında okul kültürünün etkilerini incelemiştir. Projede, test sonuçlarına yönelik hedefler, hedeflere uygun müfredat gelişimi konusunda odaklanılmış, çalışma sonucunda başarısız öğrenci sayısının % 10 'a kadar inmiş olduğu gözlenmiştir (Terzi, 2005).

Estill (1991), 21 Kaliforniya devlet okulunda çalışan personelin moral, performans ve kültürel normları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın temel amacı, okulun kültürel normlarıyla, çalışma grubunun verimliliği ve morali arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemektir. Personelin vermiş oldukları cevapların ortalama

değerlerine göre gruplar, yüksek ve düşük moral ve performans gruplarına ayrılmıştır. Görevde yenilik, sosyal ilişki ve personel özgürlüğü konusunda yapılan varyans analizi sonuçları, yüksek ve düşük moral ve performans düzeyine sahip olan grupların görüşleri arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılığın bulunduğunu göstermiştir. Özellikle yüksek destekli görevler, görevde yenilik ve sosyal ilişki normlarıyla grupların moral ve performans düzeyleri arasında yüksek bir ilişki bulunmuştur. Temel normlar, işbirliği, yaratıcılık (görevde yenilik)ve sosyal etkileşim olarak belirlenmiştir. Eğitsel liderler, görev destekli görevde yenilik ve sosyal ilişkiye yönelik normları yerleştirmekte ve sürdürmekte kararlıdırlar.Bu normlar 21 bölgenin resmi okullarında görevli eğitsel liderlerin performans ve moral konusunda zafer kazanmalarına yardım etmiş ve ortaokul ve liselerde kaynaşmayı sağlamıştır(Çelik, 2002:150).

Feirsen (1991), okul kültürü ve okul hikayeleri arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Bu araştırma, bir ilkokulun değişik bölümlerinde canlılığı koruyan ve personel tarafından bilinen örgütsel hikayeleri belirlemeye çalışmıştır. Hipotezler geliştirilerek hikayelerin okul kültürü oluşumuna nasıl bir katkı sağladığı araştırılmıştır. Verilerin analizi bireysel etki, bürokratik otoriteye saygı, okul düşmanlığı, geleneklere bağlılık, verimlilik, sınıf özgürlüğü, toplumla bütünleşme, bir örgüt olarak okul ve aşırı kontrol altında tutulmayan bir çevre olarak sekiz boyutta incelenmiştir. Tezin bulguları, okul ortamındaki örgütsel hikayeler açıklık getirmekte ve okul kültürünü yaygın, sağlam ve fonksiyonel olmayan kültür olarak belirlemektedir. Araştırma, okul kültürünün eksikliğini giderici bazı öneriler getirmiştir. Özellikle okulun bazı bölümlerinde yeniden örgütlenmeye, bölümlerin ve personelin ihtiyaçlarını tanımaya yönelik öneriler geliştirilmiştir. Sonuç olarak araştırma, okul kültürünün kederli günlerinde birlikte olma, paylaşılmış değerleri geliştirme ve yeni ortamlarla bütünleşme ihtiyacına dikkat çekmiştir(Çelik, 2002:150-151).

Harman (1989), Avustralya Melbourne Üniversitesi 'nde Örgütsel kültür ve çatışma konusunda bir araştırma yapmıştır. Kültürel analiz yardımıyla Melbourne Üniversitesi'nin akademik yapısını etkileyen kültürel değişkenler incelenmiştir. Üniversitede örgütsel kültür birimlere göre değişkenlik göstermiştir. Melbourne Üniversitesinde mesleki gelişme, bilimsellik ve uygulamaya dönük çalışma önemli bir değer olarak görülmüştür. Üniversite bir bilginler toplumu imajına sahiptir. Melbourne Üniversitesi bilgi üretme ve işbirliği içinde akademik politikayı oluşturma ilkesini

benimsemiştir. Araştırma, akademik örgütün kültürel boyutuna ilişkin farklı sorunlarını açıklama ve anlamaya yardımcı olmaktadır. Melbourne örneği, gerçek üniversite tepkisini yeterince yansıtmaktadır. Çünkü, hiçbir yerde tek bir kültür yoktur; alt kültürden oluşan bir kültür demeti vardır. Her zaman bu alt kültürler yeterince açık ve uyumlu olmayabilir(Çelik, 2002:154).

Qwens ve Steinhoff (1989 b), örgütsel kültürü değerlendirme anketi hazırlamış ve eğitim ortamının sembolik analizini yapmışlardır. Bu çalışmada denetimi sağlayan temel sayıtlılar, değerler, normlar, tarih, gelenekler, törenler ve kurallar incelenmiştir. Deneklerin cevaplarına göre okullar aile, ev ve grup olarak algılanmış, okul yöneticisi baba, eğitimci, kardeş, arkadaş ya da antrenör olarak görülmüştür. Herkes bu aileye gönüllü olarak katılmış ve ailenin değerli bir üyesi kabul edilmiştir(Çelik, 2002:154).

Stewart (1991), devlet kolejlerinde örgütsel değerler ve liderlik niteliği ve örgütsel iklim arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada örgütsel kültürün üç önemli ögesi(liderlik, iklim ve değerler) arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.Araştırma bulgularına göre, iklim ile liderlik ve örgütsel değerler arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel değerler konusunda yapılan araştırma sonuçları, İşgörenin örgütsel değerlerinin örgütsel kültürü büyük ölçüde etkilediğini göstermektedir(Çelik, 2002:153).

Glashan (1991), bir Katolik kilisesinde liderlik ve okul kültürüne ilişkin etnografik bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmanın amacı, okul kültürü değişkenine göre okul yöneticilerinin rollerini belirlemektir. Okul yöneticisinin, örgütsel kültürü hem korumaya hem de yenileştirmeye çalıştığı belirlenmiştir. Gelenekler ve uygulamalar, okulun örgüt felsefesine uymaktadır. Okul kendi geleneklerini korumaya çalışmaktadır. Yüksek teknolojiye karşın okulun katı tutuculuğunu sürdürdüğü saptanmıştır. Okul yöneticisinin okulun geleceğine yönelik bakış açısı, okulu daha iyi tanıtmaya, öğretmen seçimi, akademik başarı ve dünyadaki gelişmelere açık olma noktalarında odaklanmıştır. Okul yöneticisinin estetik boyutlu bir bakış açısına sahip olduğu görülmüştür. Sanatsal değerlerin hem okul kişiliğinin gelişimine hem de güçlenmesine yardım edeceği benimsenmiştir (Çelik, 2002:155).

Papalewis'in araştırmasında(1988), okul yöneticilerinin değerleri ve inançları araştırılmaya çalışılmıştır. Araştırma, Kaliforniya 'nın bir ilkokul ve ortaokulunda

yapılmıştır.Araştırma sonucunda yöneticilerinin değer, inanç ve algılarının birbirinden farklı olduğu görülmüştür(Çelik, 2002:155).

Chinaekwu (1993), öğretmenlerin karar sürecine katılması, iş doyumunu algıları ve okul kültürü arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Korelasyonel analizde öğretmenlerin karar sürecine katılımı ile okul kültürü ve öğretmenlerin iş doyumunu algıları arasında belirgin bir ilişki saptanmıştır. Yararlanılan regresyon analizinde, liderlik ve yönetsel destek, amaçlara yönelme, personel geliştirme, öğretmenlerin karar sürecine katılımı, bürokratik engeller ve örgütsel bağlılık faktörleri ile öğretmenlerin iş doyumunu algıları arasında önemli bir ilişki olduğu görülmüştür(Çelik, 2002:155-156).

Jaskyte(2003) kamu yararına çalışan örgütlerde örgütsel yenileşme ve örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, örgütsel yeniliğin değerlerle ve örgütsel durağanlıkla ters orantılı olduğu sonucuna varmış, bu sonuca dayalı olarak örgütsel yenileşme kültür arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre, kültürel uzlaşma ve örgütsel değerlerin yenileşme üzerinde birleşik bir etkisi olduğu ifade edilmektedir. Kural yönelimlilik, işbirliği içinde çalışma, düşük yoğunluklu çatışma, durağanlık gibi konularda kültürel uzlaşma ne kadar yüksekse yenileşmenin o kadar düşük olabileceği anılan araştırmanın en çarpıcı bulguları olarak ifade edilebilir. Jaskyte araştırmasında yenilikçi örgütlerin fırsatlardan yararlanmak, hızlı davranmak ve risk alma gibi değerlere sahip olmaları gereği üzerinde durmaktadır(Terzi, 2005).

Campbell (1993), okul kültüründe öğretmen ve yöneticilerin çatışan değerlerini araştırmıştır. Araştırmada öğretime ilişkin değerler üzerinde durulmuş, öğretmen ve yöneticilerin okul kültürüne ilişkin bireysel değerleri araştırılmıştır. Öğretmenlerin müfettişlere göre mesleki yaşamlarında moral ve etin çatışmalarla daha çok karşılaştıkları görülmüş, ancak her iki grubun da amaçlarını eylemlere ve temel moral inançlara dayandırmadıkları saptanmıştır(Çelik, 2002:156).

ABD 'de ilkokullarda yayınlanan "Elementary School Journal" adlı dergi, Ocak 1985 'te "etkili okul" konusuyla ilgili araştırmalardan oluşan özel bir sayı yayınlamıştır. Burada yer alan araştırmaların çoğu, etkili okullar oluşturabilmek için örgütsel kültürün (Özellikle semboller yönünden) önemine değinmiştir. Bu araştırmacılardan Fullan (1985) etkili okul oluşturma sürecinde içten etkileşim, değerler ve liderliğin (duygusal

yönden) önemi üzerinde durmuş; okulların rasyonallik ilkesine göre düzenlenmesinde gözardı edilen bazı görüşler ileri sürmüştür. Fenstermacher and Berliner (1985), öğretmenlerin mesleki gelişimlerini etkileyen örgütsel faktörlerin ve çevresel faktörlerin önemini belirtmiştir. Purkey and Smith (1985), okulun değişme üzerine yoğunlaştığını belirterek kültürün bu değişimde temel hedef olduğunu belirterek dikkati kültürel ve sembolik alana çekmiştir. Aynı şekilde Duignan (1985) da değişmeler ayak uydurabilmek için okul kültürlerinin yönlendirilmesi gerektiğini savunmuştur. Duignan, okullarda değer ve inançların merkezi bir konumda olması gerektiğini belirterek, bunların okul yaşamında önemli bir yeri olduğunu, üyelerin davranış ve eylemlerinde bir model oluşturacağını ve üyelerin bunlar etrafında bütünleşebileceğini savunmuştur (Deal,1988a:207-209'dan aktaran Şişman,1993).

ABD 'de devlet okullarında araştırma yapan Cohen, Deal, Meyer, Scott, Rowan gibi araştırmacılar da kültürel öğelerin ve bu öğelerden özellikle sembollerin, okul başarısında temel rol oynadığını, davranış ve algılarda önemli bir yeri olduğunu belirtmişlerdir(Şişman,1993).

2.2 Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar

Türkiye 'de okulun örgütsel kültürünü doğrudan ilgilendiren araştırmaların sayısı oldukça azdır. Örgütsel kültürle yakından ilgili olan, ancak örgütsel kültürden farklı olan örgütsel iklim konusunda değişik araştırmalar yapılmıştır.

Peker(1978), “Ankara Merkez Liselerinin Örgütsel Hava açısından Çözümlemesi” konulu bir araştırma yapmıştır. Araştırmada örgütsel iklimi belirleme anketi kullanılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre, okulların sahip olduğu örgütsel hava tipi, okulların resmi ve özel oluşuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Özel okullarda daha uyumlu bir örgütsel hava tipi görülmektedir. Okulların örgütsel hava tipi ile öğrencilerin ÖSYM sınavındaki başarıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Okulun örgütsel havası, kapalı tipten açık tipe gittikçe öğrenci başarısı artmaktadır. Okulların örgütsel hava tipi ile öğrenci disiplin olayları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Açık tipten kapalı tipe gidildikçe öğrenci disiplin olayları yüzdesi ve verilen cezaların şiddeti artmaktadır(Çelik, 2002:147).

Balcı(1992) araştırmasında, okul yöneticisi, öğretmenler, okul ortamı, öğrenciler ve veliler olmak üzere belirlenen beş boyuta ilişkin olarak etkililik konusuyla ilgili toplam 71 özellik belirlemiş ve ilköğretim okullarının etkililik düzeyleri belirlenmeye çalışılmış; araştırmada etkili okulun en önemli boyutu olarak da okul ortamı(kültür-iklim) görülmüştür(Şişman, 1993).

Şişman(1993), “ Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma” konulu araştırmasında şu bulgulara ulaşmıştır:

1. Temel sayılıtlarla ilgili olarak yönetici ve öğretmenler, en çok insan eylemlerinin doğasına ilişkin sayıtlılar kapsamında yer alan işin doğası konusunda genel bir uzlaşma içindedirler.
2. İlkokullardaki örgütsel uygulamalarda, örgüt kültürünün işbirliği, dostluk, güven, yardımlaşma,destekleme gibi toplumcu özellikleri öne çıkmaktadır.
3. Paylaşılan bazı temel sayıtlılarla örgütsel uygulamalar arasında anlamlı farklar vardır.
4. Paylaşılan temel sayıtlılar ve örgütsel uygulamalar yönünden ilkokullar genelde aynı kültürel özellikler sahiptir.
5. Erkek ve kadınlar arasında paylaşılan temel sayıtlılar yönünden anlamlı farklar vardır. Söz konusu grupların örgütsel uygulamalara ilişkin algıları arasındaki farklılıklar ise daha azdır.
6. Temel sayıtlılar ve örgütsel uygulamalar yönünden örgüt kültürünü oluşturan değişkenlere ilişkin sayısal verilere ayrı ayrı faktör analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonucunda sayıtlılar ve uygulamalar yönünden örgütsel kültürle ilgili olarak 6 temel faktör belirlenmiş, söz konusu faktörler araştırmacı tarafından adlandırılmaya çalışılmıştır (Şişman, 1993).

İpek (1999), Ankara iline bağlı beş merkez ilçede bulunan resmi liseler ile özel liselerdeki yönetici öğretmen ve öğrenciler üzerinde araştırma yapmıştır. Bu araştırmada “resmi ve özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci” ilişkisi araştırılmıştır. Araştırmanın temel sonuçları şunlardır:

1. Resmi liselerdeki örgütsel kültür boyutu sıralaması güç kültürü,rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü şeklinde belirlenirken; özel liselerde bu sıralama başarı kültürü, güç kültürü, destek kültürü ve rol kültürü şeklinde gerçekleşmiştir.
2. Örgütsel kültür ile öğretmen-öğrenci ilişkisi boyutlarında resmi liseler ile özel liseler arasında manidar farklılıklar vardır. Özel liselerin tüm örgütsel kültür boyutuna ilişkin algıları,resmi liselere göre daha üst düzeyde gerçekleşmiştir.
3. Hem resmi hem de özel liselerde öğretmen-öğrenci ilişkisi boyutları en yüksek düzeyde ilişkisi bulunan ilk iki örgütsel kültür boyutu destek kültürü ile başarı kültürü boyutlarıdır.Bu boyutlar her iki okul kültüründe de demokratik ilişki boyutu ile pozitif, otoriter ve başıboş ilişki boyutları ile negatif yönde ilişkilidir(Çelik, 2002:149).

Terzi(2005), ilkokullarda kültürel yapının belirlenmesi amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırma Giresun ili merkezinde bulunan 8 ilköğretim okulunda uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan anket araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Araştırma sonucunda ilköğretim okullarında en başat kültürel boyut görev kültürü çıkmıştır. Görev kültürünü sırasıyla başarı, bürokratik kültür ve destek kültürü takip etmektedir.Bayanlar çalıştıkları örgütleri daha bürokratik bulmaktadır. Dört kültürel boyut arasında bürokratik kültür hariç olumlu ilişki vardır. Araştırma bulguları, ilköğretim okullarında “iş” in “bireyden” önce geldiği şeklinde yorumlanabilir (http://www.pegema.com.tr/turkce/dergi_detay.aspx?id=909).(11.04.07)

Şimşek (2005), “Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki”yi araştıran bir araştırma yapmıştır. Araştırma Eskişehir ilini kapsamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, araştırma kapsamındaki okullardan % 6 ‘sının vasat kültüre, % 75 ‘inin güçlü fakat geliştirilmesi gereken kültüre, % 19 ‘unun ise üst düzeyde güçlü kültüre sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamındaki okul müdürlerinden %25 ‘inin üst düzeyde etkili iletişim becerilerine, %75 ‘inin ise etkili fakat geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamındaki okullarda,; öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürüne yönelik görüşlerinin birlikte değiştiği anlaşılmakta, bu bulgu, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir(Şimşek, 2005).

Örgüt kültürü ile ilgili, yurt dışında birçok araştırma yapılmıştır. Ancak Türkiye’de yapılan araştırmaların sayısı fazla değildir. Örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan çalışmalar araştırmacılara göre farklılık göstermektedir. Yapılan araştırmalarda daha çok örgüt kültürünün önemli öğelerinden sayılan okul yöneticilerine değinilmiştir. Okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesindeki rolleri, değerleri ve inançları üzerine araştırmalar yapılmıştır. Bunun yanı sıra okul içindeki diğer öğelerin(öğretmen,öğrenci vb.) birbirleriyle olan ilişkileri ve algıları göz önüne alınarak okul içindeki kültürel yapının belirlenmeye çalışıldığı araştırmalara da yer verilmiştir. Örgüt kültürü ile birlikte sıkça anılan bir kavram olan iklimin(hava) de örgüt kültürü ile olan ilişkisinin belirlenmeye çalışıldığı araştırmalara da rastlanmaktadır. Bu araştırmada da ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine dayanarak, çalıştıkları okulları kültürel açıdan nasıl algıladıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı ve verilerin analizine yer verilmiştir.

3.1 Yöntem

Bu araştırmada ilköğretim kurumlarında var olan örgüt kültürün öğretmenlerin görüşlerine dayanarak test etmeyi amaçladığından, tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlamayan 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, örnek ya da örneklem üzerinde tarama yapılmaktadır (Karasar, 2002: 77-79).

3.2 Evren

Bu araştırmanın evrenini; 2006-2007 eğitim-öğretim yılında Şırnak ili İdil ilçesindeki merkez ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenleri oluşturmaktadır.

Evrene ait istatistiki bilgiler aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.1 Evrenin cinsiyete göre dağılımı

Cinsiyet	N
Kadın	77
Erkek	71
Toplam	148

Tablo 3.2 Evrenin bransa göre dağılımı

Cinsiyet	N
Sınıf Öğretmeni	82
Branş Öğretmeni	66
Toplam	148

İlçedeki merkez ilköğretim okullarında toplam 148 öğretmen görev yapmaktadır.

3.3 Örneklem

Bu araştırmada evrenin hepsi araştırmaya dahil edilmiştir. Örneklem seçilmemiştir.

3.4 Veri Toplama Aracı

Ölçme aracı hazırlanırken gerekli literatür taraması yapılarak, ilgili araştırmalarda kullanılan yöntem ve teknikler dikkate alınarak araştırmacı tarafından bir ölçme aracı geliştirilmiştir. Aynı zamanda Şişman(1993) tarafından geliştirilen “Örgütsel Kültür Anketinden” yararlanılmıştır.

3.4.1 Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Hoy ve Miskel(1991), kültür öğelerini gizli sayılılar, değerler ve normlar olarak belirlemiştir(Özdemir,2006). Ölçme aracı hazırlanırken; Hoy ve Miskel’in bu sınıflaması dikkate alınarak maddeler geliştirilmiştir.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; öğretmenlerin kişisel ve mesleki bilgileri, ikinci bölümde ise örgüt kültürüne ilişkin algılarını ölçmeyi sağlayacak 26 madde bulunmaktadır. Maddelerin her biri “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” gibi seçeneklerle eşleştirilmiştir. Bu seçenekler olumlu maddeler 4’ten 1’e olumsuz maddeler 1’den 4’e doğru puanlanmıştır.

Tablo 3.3 Maddeleri algılama dereceleri

Olumlu Sorular İçin		Olumsuz Sorular İçin	
Kesinlikle Katılmıyorum	4.00- 3.25	Kesinlikle Katılmıyorum	1.00- 1.74
Katılmıyorum	3.24- 2.50	Katılmıyorum	1.75- 2.49
Katılıyorum	2.49- 1.75	Katılıyorum	2.50- 3.24
Kesinlikle Katılıyorum	1.74- 1.00	Kesinlikle Katılıyorum	3.25 - 4.00

3.4.2 Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenirliği

Ölçeğin geçerliliğinin sağlanması için uzman kanısına başvurulmuştur. Uzmanlardan gelen öneri ve eleştiriler doğrultusunda bazı maddeler çıkarılmış ve değiştirilmiştir. Ayrıca faktör analizi yapılmış ölçme aracının 3 boyut altında toplandığı görülmüştür.

Ölçeğin güvenirlik çalışması için ölçek, evren içinde yer alan 34 kişiye uygulanmıştır. Pilot çalışma için Alpha Cronbach hesaplanmıştır. Gerçek uygulama yapıldıktan sonra bu çalışmanın da güvenirlik katsayısı Alpha Cronbach hesaplanmıştır. Her iki çalışmanın da güvenirlik katsayıları şöyledir:

Tablo 3.4 Ölçeğin Tüm Anket İçin Güvenirlik Katsayısı

	Alpha Cronbach
Tüm Anket İçin Güvenirlik Katsayısı (pilot uygulama)	.8300
Tüm Anket İçin Güvenirlik Katsayısı (gerçek uygulama)	.8346

Tablo 3.5 Ölçeğin Boyutlara Göre Güvenirlik Katsayısı

Boyutlar	Alpha Cronbach
1. Boyut	.8202
2.Boyut	.7141
3.Boyut	.5552

3.4.3 Ölçeğin Uygulanması

Ölçeğin Şırnak ili İdil İlçesinde uygulanabilmesi için İdil İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmış, ilçe merkezinde bulunan 6 ilköğretim okulunda uygulanmıştır. 4 okuldaki uygulama araştırmacının kendisi tarafından uygulanıp, hemen toplanmıştır. Diğer 2 okuldaki uygulamalar ise okul yönetimin isteği doğrultusunda, gerekli açıklamalar yapılarak yönetime bırakılmış, 1 hafta sonra toplanmıştır. Okullara toplam 148 tane anket dağıtılmış, eksik doldurulanlar çıkarıldıktan sonra 141 tane anket değerlendirilmeye alınmıştır.

3.5 Verilerin Çözümlemesi

Verilerin çözümlemesinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulguları değerlendirmek amacıyla standart sapma, ortalama, t-testi, tek yönlü varyans analizi gibi istatistiksel tekniklerden yararlanılmıştır. Yapılan istatistiksel çözümlerinde anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, “Şırnak ili İdil ilçesindeki ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürünü nasıl algıladıkları” belirlenmeye çalışılmaktadır. Aynı zamanda alt problemlere ilişkin toplanan verilerin çözümlenmesi ile ortaya çıkan bulgular ve yorumlara da yer verilmiştir.

4.1 Araştırmanın Birinci Alt problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “İlköğretim Okulu öğretmenlerinin örgüt kültürüne ilişkin algıları nasıldır?” şeklindedir.

Tablo 4.1. Öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarının ortalamaları

Maddeler	N	μ	σ	Düzyer
4 .Öğretmenler; çevresindekileri değiştirmeye çalışmak yerine, onları olduğu gibi kabul eder.	141	2,5957	,7926	Katılmıyorum
12. İşler adaletli şekilde yürür.	141	2,5816	,8294	“
8. Okul-aile birliği çalışmaları verimlidir.	141	2,5248	,9605	“
20. Öğretmenlerin yaptığı hatalara anlayış ve hoşgörü ile bakılır	141	2,5035	,7894	“
10. Tüm öğretmenler eşit statüdedir.	141	2,3688	,9056	Katılıyorum
1.Öğretmenlerin görevlerini gerektiği gibi yapmaları için kontrol edilmeleri gerekir.	141	2,3617	,8886	“
26. Çalışanların hakları yönetim tarafından gözetilir	141	2,2908	,7977	“
13.Öğretmenler okulu benimsemiş ve sahiplenmiştir.	141	2,2553	,7597	“
24. Veli toplantılarına büyük önem verilir.	141	2,2199	,8289	“
15. Kararlar işbirliği içerisinde verilir.	141	2,2128	,6526	“
22. Öğretmenler, öğretmen merkezli eğitimden ziyade, öğrenci merkezli eğitimi benimsemişlerdir.	141	2,2057	,6710	“
11. Öğretmenler, diğer öğretmenlerle olumlu iletişime sahiptir.	141	2,1986	,7093	“
16. Okulumuz başarısını, yönetici ve öğretmen arası üst düzey iletişim becerilerine borçludur	141	2,1773	,8043	“
5. Öğretmenler; ekip çalışmasına önem verirler.	141	2,1560	,7298	“
21. Verilen eğitim, bireyleri topluma hazırlayıcı niteliktedir.	141	2,1348	,6992	“
2. Öğretmenler içsel motivasyon becerisine sahiptir.	141	2,0922	,6313	“

Devamı arkada

Maddeler	N	μ	σ	Düzyey
3.Öğretmenler eğitim-öğretim ile ilgili sorunları çözebilme becerisine sahiptir.	141	2,0851	,6707	“
7. Öğretmenler çevredeki toplumsal etkinliklere katılırlar.	141	2,0780	,6444	“
17. Yetişen öğrenciler topluma kazandırılabilir niteliktedir	141	2,0780	,6333	“
6.Öğretmenlerin; ortak amaçlara ulaşma konusunda inançları kuvvetlidir.	141	2,0709	,6508	“
14. Öğretmenler yeniliğe açık değildir.	141	2,0709	,9975	Katılmıyorum
25. Öğretmenler arasındaki görev dağılımı açık ve nettir.	141	2,0709	,7035	Katılıyorum
18. “Öğretim” den ziyade “eğitim” e önem verilir	141	2,0142	,7927	“
23. Herkes kendi görev ve sorumluluklarını bilir.	141	1,9574	,6080	“
9. Veli – öğretmen ilişkilerinde öğretmenler etkin rol oynar.	141	1,9433	,6411	“
19. Öğretmenler kendi sorumluluklarının bilincindedir.	141	1,9433	,6737	“

Tablo 4.1 incelendiğinde “ öğretmenlerin görevlerini gerektiği gibi yapmaları için kontrol edilmeleri gerektiği, içsel motivasyon becerisine sahip oldukları, eğitim- öğretim ile ilgili sorunları çözebilme becerisine sahip oldukları, ekip çalışmasına önem verdikleri ve ortak amaçlara ulaşma konusunda inançlarının kuvvetli olduğu, çevredeki toplumsal etkinliklere katıldıkları, veli-öğretmen ilişkilerinde öğretmenlerin etkin rol oynadığı, okullarında tüm öğretmenlerin eşit statüde oldukları ve diğer öğretmenlerle olumlu iletişime sahip oldukları, öğretmenlerin okulu benimsemiş ve sahiplenmiş oldukları, kararların işbirliği içinde verildiği, okul başarısının öğretmen ve yöneticiler arasındaki üst düzey iletişim becerilerine borçlu olduğu, yetişen öğrencilerin topluma kazandırılabilir nitelikte olduğu, öğretimden ziyade eğitime önem verildiği, öğretmenlerin sorumluluklarının bilincinde olduğu, verilen eğitimin bireyleri topluma hazırlayıcı nitelikte olduğu, öğretmenlerin öğretmen merkezli eğitimden ziyade öğrenci merkezli eğitime önem verdikleri, okuldaki herkesin görev ve sorumluluklarının bilincinde olduğu, veli toplantılarına büyük önem verildiği, öğretmenler arasında görev dağılımının açık ve net olduğu, çalışanların haklarının yönetim tarafından gözetildiği ” konularında öğretmenlerin olumlu algılara sahip olduğu görülmüştür.

Bunun yanında “ çevresindekileri değiştirmek yerine onları olduğu gibi kabul ettikleri, okul-aile birliği çalışmalarının verimli olduğu, okuldaki işlerin adaetli bir şekilde yürüdüğü, öğretmenlerini yeniliğe açık olmadığı, öğretmenlerin yaptıkları hatalara hoşgörü ile bakıldığı” konularında olumsuz yargılara sahiptirler.

Öğretmenlerin “okul-aile birliği çalışmalarının verimli” olduğu konusunda algıları olumsuzdur. Okullarda öğrenci başarısının sağlanmasında öğretmen-öğrenci-veli işbirliği önemlidir. Bu üçlüde etkin rol oynayan öğelerden biri öğretmendir. Ancak öğretmen algılarına göre okul-aile birliği çalışmaları verimli değildir.

Öğretmenlerin “yaptıkları hatalara anlayış ve hoşgörü ile bakıldığı” konusunda algıları olumsuzdur. Öğretmenlerin çalışma ortamında bu şekilde bir algıya sahip olmaları onların kendilerini güvende hissetmemelerine yol açabilir. Ancak böyle bir durum sadece bürokratik örgütlerde olmaktadır. İnsanın bir makine olarak algılandığı örgütlerde, insanın canlı bir organizma olduğu gözardı edilir. Ancak örgütsel kültür kuramının temellerini oluşturan Z kuramında ortak kontrol ve karar alma süreci, kişisel ilgi yoluyla motivasyon gibi kavramlarla çalışanlara dengeli ve uyumlu bir iş ortamı sağlanır.

Öğretmen algılarına göre tüm öğretmenler eşit statüde olduğu konusunda olumlu algıya sahip iken, okuldaki işlerin yürütülmesinde olumsuz yargıda bulunmuşlardır. Tüm öğretmenlerin eşit statüde olması bu okullarda güç mesafesinin düşük olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla öğretmenler arasında da olumlu bir iletişim, etkileşim vardır. Ancak okuldaki işlerin adaletli bir şekilde yürümemesi ise öğretmenlerin bu konularda yöneticilere bağımlı olduğunu göstermektedir. Güçsüz olanlar, güçlü olanlara bağımlı kalmakta ve güçlü olanların bir takım ayrıcalıklara sahip olduğu görülmektedir. Çalışanlar arasında rekabet ortamı yoktur. Oysa güçlü kültüre sahip örgütlerde örgüt üyeleri arasında bir yarışma vardır. Ancak bu yarışma iş ortamındaki görevlerini başarıyla yerine getirmek için uygulanır ve işbirliği sayesinde iyi bir denge sağlanır. Bulgulara göre ilköğretim okullarının güçlü bir kültüre sahip olduğu söylenemez.

Tablo 4.2. Öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarını betimleyen istatistik değerler

	N	En Düşük	En Yüksek	μ	σ
Deneklerin ortalama puanları	141	30	78	57.19	8.67

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algı puanlarının aritmetik ortalaması 57.19 standart sapması ise 8.67 olarak hesaplanmıştır. Aritmetik ortalamaya (57.19) bir standart sapma (8.67) eklenerek ve ortalamadan bir standart sapma çıkarılarak, öğretmenlerin örgüt kültürüne

ilişkin tutumları üç düzeyde sınıflandırılmıştır. Buna göre, ortalamanın sağındaki sınır değeri 65.86 olarak belirlenmiştir. 65.86 değerinin üzerindeki puanlar “olumlu algı” düzeyini oluşturmaktadır. Ortalamanın solundaki sınır değeri ise 48.52 olarak belirlenmiştir. 48.52 ’nin altındaki puanlar “olumsuz algı” düzeyini, 48.52 ile 65.86 arasındaki puanlar ise “nötr algı” düzeyini oluşturmaktadır.

Tablo 4.3. Öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algı puanlarının frekans değerleri

	Frekans	%	Düzye
65 ve üstü	19	13.7	Olumlu
65 – 48 arası	100	72.6	Nötr
48 ve altı	19	13.7	Olumsuz
Toplam	138	100	

Öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarının “nötr” düzeyde olması, öğretmenlerin yönetim ile sağlıklı bir iletişime sahip olmadığı, aralarındaki güç mesafesinin yüksek olduğu, karşılıklı güvene dayanmayan bir çalışma ortamının olması, yönetim ile informal ilişkiler kurulamaması, öğretmenlerin buldukları çevrenin kültürünün benimseyememeleri ve bu yüzden sosyal çevre ile iletişim kuramamaları gibi nedenlerden kaynaklanıyor olabilir. Yani öğretmenler okulları ile ilgili olarak ne olumlu ne de olumsuz bir yargıya varmışlardır.

4.2 Araştırmanın İkinci Alt problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi, ‘Şırnak ili İdil ilçesindeki İlköğretim Okulu öğretmenlerinin okullarının örgüt kültürünün öğelerine (temel sayılılar ve inançlar, değerler ve normlar) ilişkin algıları nasıldır?’ şeklindedir.

Yöntem bölümünde belirtildiği gibi faktör analizi yapılmış ve ölçme aracının 3 boyut altında oluştuğu saptanmıştır. Tablo 4.4’de ‘temel sayılılar ve inançlar’ boyutuna ilişkin analizlere yer verilmiştir.

Tablo 4.4. Öğretmenlerin “temel sayılılar ve inançlar” boyutuna ilişkin algılarının ortalamaları

Maddeler	N	μ	σ	Düzyey
12. İşler adaletli şekilde yürür.	141	2,5816	,8294	Katılmıyorum
8. Okul-aile birliği çalışmaları verimlidir.	141	2,5248	,9605	“
20. Öğretmenlerin yaptığı hatalara anlayış ve hoşgörü ile bakılır	141	2,5035	,7894	“
10. Tüm öğretmenler eşit statüdedir.	141	2,3688	,9056	Katılıyorum
1.Öğretmenlerin görevlerini gerektiği gibi yapmaları için kontrol edilmeleri gerekir.	141	2,3617	,8886	“
26. Çalışanların hakları yönetim tarafından gözetilir	141	2,2908	,7977	“
13. Öğretmenler okulu benimsemiş ve sahiplenmiştir.	141	2,2553	,7597	“
24. Veli toplantılarına büyük önem verilir.	141	2,2199	,8289	“
15. Kararlar işbirliği içerisinde verilir.	141	2,2128	,6526	“
22. Öğretmenler, öğretmen merkezli eğitimden ziyade, öğrenci merkezli eğitimi benimsemişlerdir.	141	2,2057	,6710	“
11. Öğretmenler, diğer öğretmenlerle olumlu iletişime sahiptir.	141	2,1986	,7093	“
21. Verilen eğitim, bireyleri topluma hazırlayıcı niteliktedir.	141	2,1348	,6992	“
7. Öğretmenler çevredeki toplumsal etkinliklere katılırlar.	141	2,0780	,6444	“
25. Öğretmenler arasındaki görev dağılımı açık ve nettir.	141	2,0709	,7035	“
23. Herkes kendi görev ve sorumluluklarını bilir.	141	1,9574	,6080	“
9. Veli – öğretmen ilişkilerinde öğretmenler etkin rol oynar.	141	1,9433	,6411	“

Tablo 4.4 incelendiğinde ölçekteki soruların büyük bir çoğunluğunun bu boyut altında toplandığı görülmektedir. “Temel sayılılar ve inançlar” boyutuna ilişkin öğretmen algılarının belirlenmesine ilişkin algı puanlarının aritmetik ortalamaları birbirinden farklıdır. Puanların aritmetik ortalamaları 2.58 ile 2.07 arasında değişmektedir. “Temel sayılılar ve inançlar” boyutuna ilişkin algıların belirlenmesi ile ilgili toplam 16 maddeden on üç tanesi “Katılıyorum”, üç tanesi ise “Katılmıyorum” düzeyindedir.

Bu boyut incelendiğinde, en yüksek ortalamaya ($\mu=2.58$), “İşler adaletli şekilde yürür.” maddesinin sahip olduğu görülmektedir. Ancak bu madde olumsuz düzeydedir Bunun yanında “Okul-aile birliği çalışmaları verimlidir.” maddesi ($\mu=2.52$) ile “Öğretmenlerin yaptığı hatalara hoşgörü ve anlayış ile yaklaşılır” maddesi ($\mu=2.50$), olumsuz düzeydedir.

“Tüm öğretmenler eşit statüdedir” ($\mu=2.36$) maddesi uygulama yapılan okullarda güç mesafesinin düşük olduğunu göstermektedir. Bunun sebebi de uygulamanın devlet okullarında olmasından dolayı, Mili Eğitim Bakanlığının çizdiği

prosedürlerden dolayı öğretmenler aynı haklara sahiptir. Ancak okul yönetimden kaynaklanan durumlar, yönetimle kurulan informal ilişkiler, yönetici ile aynı siyasi görüşe sahip olma ya da olmama işlerin adaletli bir şekilde yürütmesini engelleyebilir. Öğretmenler de işlerin adaletli bir şekilde yürüdüğü madde ile ilgili yargıları olumsuzdur.

Aynı zamanda güçlü kültüre sahip kültürlerin özellikleri arasında yer alan hatalara hoşgörülü davranma ilköğretim okullarında olumsuz düzeydedir. Bunun yanında sosyal yaşama olan katılımı ifade eden “Öğretmenler çevredeki toplumsal etkinliklere katılırlar” maddesi, “Verilen eğitim, bireyleri topluma hazırlayıcı niteliktedir.” maddesi, “Veli toplantılarına büyük önem verilir.” maddeleri olumlu düzeydedir. Ancak bu maddelere (Tamamen Katılıyorum) çok olumlu düzeyde cevap verilmemesi uygulamalarda ilköğretim okullarının güçlü bir kültüre sahip olmadığını gösterir.

Tablo 4.5. Öğretmenlerin “değerler” boyutuna ilişkin algılarının ortalamaları

Maddeler	N	μ	σ	Düzye
5. Öğretmenler; ekip çalışmasına önem verirler.	141	2,1560	.7298	Katılıyorum
2. Öğretmenler içsel motivasyon becerisine sahiptir.	141	2,0922	.6313	“
3. Öğretmenler eğitim-öğretim ile ilgili sorunları çözebilme becerisine sahiptir.	141	2,0851	.6707	“
6. Öğretmenlerin; ortak amaçlara ulaşma konusunda inançları kuvvetlidir.	141	2,0709	.6508	“

Tablo 4.5 incelendiğinde “değerler” boyutuna ilişkin öğretmen algılarının belirlenmesine ilişkin algı puanlarının aritmetik ortalamaları birbirine yakındır. Ayrıca algı düzeyleri “Katılıyorum” ile olumlu düzeydedir. Bu boyutta en yüksek ortalama sahip olan madde “ Öğretmenler ekip çalışmasına önem verirler”($\mu=2.15$) maddesidir.

Bir okul için kalite ve yenilikte önde gitmek, okuldaki herkesin haklarına saygılı olmak, takım halinde çalışmak ve en iyi eğitim hizmetini sunmak, paylaşılan örgütsel değerler olabilir(Çelik,2002:90).

Öğretmenlerin “ortak amaçlara ulaşma konusunda inançlarının kuvvetli olduğu” konusundaki algıları olumludur. Bir örgütte ortak bir şeyler paylaşıyorsa ortak bir kültürden söz edilebilir. Öğretmenlerin ortak amaçlara ulaşmaları konusunda inançları olması, bu ortamda paylaşılan değerlerin varlığını gösterir.

Değerlerle yönetim işgörenin kalp dünyasına inen bir yönetim yaklaşımıdır. Değerlerle yönetim yaklaşımının uygulandığı örgütlerde işgörenele örgüt arasında güçlü bir duygusal bağ oluşur. Değerlerin işgörenele tarafından içselleştirilme derecesi ne kadar güçlüyse duygusal bağ da o derece güçlü olur. Duygusal bağın güçlü olması, işgörenin etik sorumluluğunu artırır. İşgören örgütsel ortamda yapmış olduğu bir hatanın vicdani sorumluluğunu hisseder(Çelik,2002:84).

Bu boyuttaki maddeler incelendiğinde öğretmenlerin ekip çalışmasına önem verdiği ($\mu=2.15$), öğretmenlerin içsel motivasyon becerisine sahip olduğu($\mu=2.09$), öğretmenlerin eğitim-öğretim ile ilgili sorunları çözme becerisine sahip olduğu($\mu=2.08$) ve öğretmenlerin ortak amaçlara ulaşma konusunda inançlarının kuvvetli olduğu($\mu=2.07$) söylenebilir. İlköğretim öğretmenlerinin algılarına göre okullarında okulun değerleri oluşturulmuştur. Öğretmenler bu değerleri benimsemişlerdir ve kendi değerleri ile bütünleştirmişlerdir.

Değerleri güçlü olan okullar etkili okullardır. Saphier ve King (1985), etkili okulların temel değerlerini şöyle belirlemiştir:

- Kolektiflik,
- Uygulamaya önem verme ,
- Yüksek başarı beklentisi,
- Dürüstlük ve güven,
- Yönetimsel destek,
- Sorun çözmeye yönelik karar verme,
- Açık iletişim ,
- Saygı ve onurlu olma. (Çelik,2002:90).

Yukarıdaki maddeler göz önüne alındığında İdil ilçesindeki okullarda öğretmen algılarına göre kolektiflik, uygulamaya önem verme ve sorun çözmeye yönelik karar verme gibi özelliklere rastlanmaktadır.

Tablo 4.6. Öğretmenlerin “normlar” boyutuna ilişkin algılarının ortalamaları

Maddeler	N	μ	σ	Düzyey
4. Öğretmenler; çevresindekileri değiştirmeye çalışmak yerine, onları olduğu gibi kabul eder.	141	2,5957	,7926	Katılmıyorum
16. Okulumuz başarısını, yönetici ve öğretmen arası üst düzey iletişim becerilerine borçludur	141	2,1773	,8043	Katılıyorum
17. Yetişen öğrenciler topluma kazandırılabilir niteliktedir	141	2,0780	,6333	“
14. Öğretmenler yeniliğe açık değildir.	141	2,0709	,9975	Katılmıyorum

Tablo 4.6 incelendiğinde “normlar” boyutuna ilişkin öğretmen algılarının belirlenmesine ilişkin algı puanlarının aritmetik ortalamaları birbirine yakın olduğu söylenemez. Bu boyuta ilişkin algıların aritmetik ortalamaları 2.07 ile 2.59 arasında değişmektedir. “Normlar” boyuta ilişkin dört maddeden iki tanesi “Katılmıyorum”, iki tanesi de “Katılıyorum” düzeyindedir.

Bu boyut incelendiğinde, en yüksek ortalamaya ($\mu=2.59$) “Öğretmenler çevresindekileri değiştirmeye çalışmak yerine, onları olduğu gibi kabul eder” ifadesinin sahip olduğu görülmektedir. Bu madde “Katılmıyorum” ile olumsuz düzeydedir. “Öğretmenler yeniliğe açık değildir.” ($\mu=2.07$) ifadesi “Katılmıyorum”, “Okulumuz başarısını yönetici ve öğretmen arası üst düzey iletişim becerilerine borçludur.” ($\mu=2.17$) ifadesi “Katılıyorum”, “Yetişen öğrenciler topluma kazandırılabilir niteliktedir.” ($\mu=2.07$) ifadesi “Katılıyorum” düzeyindedir.

Normlar, işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını, nasıl ilişkide bulunacağını, başkaları ile nasıl iletişimde bulunacağını gösterir (Başaran, 1982, s.113 ‘den aktaran Çelik, 2002:41). Örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir.

Bu boyutta yer alan maddelerden 4.ve 14. maddeler incelendiğinde ilköğretim öğretmenlerinin yeniliklere açık olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak ilköğretim öğretmenleri gelişmeden yanadır.

İlköğretim kurumlarının en önemli girdisi öğrencidir. Okuldan beklenen en önemli işlev, toplumun istediği şartlarda bir çıktı ortaya koymaktır. Öğretmen algılarına okullarında verilen eğitim-öğretim işleri sonucunda topluma kazandırılacak bireyler niteliklidir ve toplumun beklentilerine uygundur. Öğretmenler bu konuda algısı olumlu düzeydedir. Topluma kazandırılan bireylerin nitelikli olması o kurumun başarısı ile

ilgilidir. Öğretmen algılarına göre ,okullarının başarısı yönetim ve öğretmenler arasındaki üst düzey iletişim becerisi sayesinde. Dolayısıyla bu da öğretmenlerin kurumları ile bütünleştiğini gösterir. Ayrıca yetişen bireylerin topluma kazandırılacak nitelikte olması okulun amaçlarının çalışanlar tarafından iyi algılandığının ve ortak bir amaç çevresinde hareket edildiğini gösterir. “Kurum içinde yapılan her şey kurumun başarısı içindir.” gibi bir anlayış hakimdir denilebilir.

4.3 Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “İlköğretim Okulu öğretmenlerinin örgüt kültürüne ilişkin algıları, onların a) cinsiyetine b) branşına c) çalışma yılına göre farklılık göstermekte midir?” şeklindedir. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla, öğretmenlerin ölçeğe verdikleri cevapların ortalamaları t-testi ve tek yönlü varyans analizi yardımıyla karşılaştırılmıştır. Bulgular aşağıda tablolar halinde verilmektedir.

4.3.1 “Cinsiyet’e Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algılarına Dair Bulgular ve Yorum

Tablo 4.7. Öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır? (t testi)

Gruplar	N	μ	σ	t	P
Bayan	69	56.66	8.41	.702	.484*
Erkek	72	57,69	8.95		

* $p > 0.05$

Bayan ve erkek öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları t testi tekniği ile karşılaştırılmıştır. Tablo 4.7’den anlaşılacağı gibi öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak erkek öğretmenlerin ortalamaları bayan öğretmenlere göre biraz daha fazladır.

Bu bulgulara dayanarak İdil ilçesindeki ilköğretim öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarının cinsiyete bağlı olmadığı söylenebilir. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgüt kültürüne ilişkin algıları “nötr” düzeyde bulunmuştur.(65.86-48.52)

4.3.2 “Branş”a Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algılarına Dair Bulgular ve Yorum

Tablo 4.8. Branşlarına göre öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarının ortalamaları

Gruplar	N	μ	σ
Fen Bilimleri	25	54	8,480369
Sosyal Bilimler	23	59,04348	8,160204
Meslek Dersleri	12	57,25	7,910005
Sınıf Öğretmeni	76	57,89474	9,01344
Diğer	5	53,8	5,80517
Toplam	141	57,19149	8,675017

Öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları ile “branş” değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark (Tablo 4.8’e göre) çıkmamasına rağmen, örgüt kültürüne ilişkin en yüksek algı düzeyini ($\mu= 59.04$) Sosyal Bilimler branşındaki öğretmenler, en düşük algı düzeyini ise ($\mu= 53.8$) Diğer grubunda yer alan öğretmenler oluşturmaktadır. Tablo 4.8 incelendiğinde öğretmenlerin algıları “nötr” düzeydedir. (65.86-48.52)

Tablo 4.9. Öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarında “branş” değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (varyans analizi)

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	428,665	4	107,166	1,442	,224
Gruplar içi	10107,164	136	74,317		
Toplam	10535,830	140			

* $p>0.05$

Tablo 4.9 incelendiğinde öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları ile branş değişkeni arasında anlamlı bir fark olmadığı gözlenmiştir. ($p>0.05$)

4.3.3 “Çalışma Yılına” Göre Öğretmenlerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algılarına Dair Bulgular ve Yorum

Tablo 4.10. Öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarında “çalışma yılına” değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (varyans analizi)

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	188,292	2	94,146	1,256	,288
Gruplar içi	10347,538	138	74,982		
Toplam	10535,830	140			

Tablo 4.10 incelendiğinde öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları ile çalışma yılı değişkeni arasında anlamlı bir fark olmadığı gözlenmiştir. ($p>0.05$)

Tablo 4.11. Çalışma Yılına göre öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarının ortalamaları

Gruplar	N	μ	σ
1- 5 yıl	127	56,9921	8,56024
6-10 yıl	11	57,3636	9,47916
11-15 yıl	3	65,0000	10,39230
16-20 yıl	0	0	0
21 ve üzeri yıl	0	0	0
Toplam	141	57,1915	8,67502

Tablo 4.11 incelendiğinde 16-20 yıl ile 21 ve üzeri yıl arasında çalışan öğretmen bulunmamaktadır. Dolayısıyla bunlar hakkında yorum yapılamamaktadır. Diğer çalışma yıllarına ait ortalamalara bakıldığında ise 1-5 yıl ile 6-10 yıl arası çalışanların ortalamalarının birbirine yakın olduğu gözlenmekte, dolayısıyla algıları birbirine yakındır. Ancak 11-15 yıl arası çalışan öğretmenlerin algılarının diğerlerine göre yüksek olduğu gözlenmektedir ve sınır değerine yakındır. Genel olarak öğretmenlerin çalışma yılı değişkenine göre algıları “nötr” düzeydedir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

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

Sonuçlar

1.Şırnak ili İdil İlçe merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları “nötr” düzeydedir. Örgüt kültürüne ilişkin öğretmenlerin % 72.6 sı “nötr”, % 13.7’si “olumlu ” ve % 13,7’si “olumsuz” düzeyde algıya sahiptir.

2. Şırnak ili İdil ilçe merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan kadın ve erkek öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

3 Şırnak ili İdil ilçe merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarında branş değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4. Şırnak ili İdil ilçe merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarında çalışma yılı değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

5. Şırnak ili İdil ilçe merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin çalışma yılına göre dağılımına baktığımızda , daha çok 1 ile 5 yıl arasında çalışmış öğretmenlerin anketi cevaplamış olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu bölgede daha çok mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin görev yaptığı anlaşılmaktadır. Buna bağlı olarak da öğretmenlerin okula uyum sağlama ve tanıma sürecinin gecikmesi ve mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin ortama uyum sağlamada güçlü çekmesi bu okullarda güçlü bir okul kültürünün oluşmasını engellemektedir.

6. Şırnak ili İdil ilçe merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürünün belirlenen üç boyutundaki algıları “olumsuz” düzeydedir.

Öneriler

Araştırma bulgularına dayalı olarak şu öneriler geliştirilmiştir.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Örgüt kültürünün boyutlar bazında “olumsuz” düzeyde algılanması bu konunun ilköğretim öğretmenleri tarafından yeterince bilinmemesinden kaynaklanabilir. Bu yüzden bu konu ile ilgili hizmet-içi eğitim seminerleri düzenlenebilir.

2.Okullardaki okul- aile birliği çalışmalarının verimli olduğu konusunda verilen cevapların olumsuz düzeyde olması, okullarda bu çalışmaların yetersiz olduğunu göstermektedir. Buna bağlı olarak okul-aile birliği çalışmaları belli bir düzen içinde yapılmalı, ailelerin bu birliğe aktif olarak katılmaları sağlanmalıdır.

3. Okul kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde okul yöneticilerinin büyük payı vardır. Bu yüzden okul yöneticilerine ‘okul kültürü’ konulu seminerler düzenlenebilir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Şırnak ili İdil ilçe merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarının “orta” düzeyde çıkması, bu ilköğretim okullarının güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmadığını göstermektedir. Öğretmenlerin hangi konularda olumsuz düşüncelere sahip olduğu belirlenerek yeni bir ölçek geliştirilip, uygulanabilir.

2. Okul kültürünün oluşturulmasında o kurumun özellikleri iyi bilinmelidir. Bu açıdan kurumlarla ilgili araştırma yapılmalı ve planlı çalışılmalıdır.

3. Okul kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde okul yöneticisinin büyük bir payı vardır. Bu yüzden okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşturulmasındaki rolü ile ilgili çalışmalara ağırlık verilebilir.

4. Bu araştırmanın evrenini Şırnak ili İdil İlçe merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma, Şırnak ilini kapsayan diğer ilçelerde de uygulanıp, sonuçlar birleştirilebilir.

5. Aynı araştırma, orta öğretim ve yüksek öğretim kurumlarında da yapılabilir.

6. Araştırmanın ilköğretim okullarındaki öğretmenlere ek olarak; yöneticilere, uzmanlara, yardımcı personele hatta öğrenciler ve velilere de uygulanarak daha kapsamlı hale getirilmesi yararlı olabilir.

KAYNAKLAR

- Akdeniz İ.İ.B.f. Dergisi .(2001). *Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları*, Sayı 1,s.33-57,
<http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/yeni/genel/Sayi01/Erdem.pdf>.(02.03.06)
- Anadolu Üniversitesi Yayınları. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*, Eskişehir
- Aydın M. (2000). *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayınları, Ankara.
- Balcı A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme*, Pegema Yayıncılık, Ankara.
- Bakan İ. vd, (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, Aktüel Yayınları, İstanbul
- Başaran E. İ. (1989). *Yönetim*, Gül Yayınevi, Ankara.
- Çelik V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Pegema Yayıncılık, Ankara.
- Çetin Ö. M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayınları,Ankara.
- Eren E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Geybullayev G. (2002). *Yönetimin Esasları*, S.D.Ü Yayınları No:28, Isparta.
- Güçlü N. (2003). *Örgüt Kültürü*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:6,
<http://www.manaskg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>. (20.02.2006)
- Gümüşeli İ. A. (2006). *Okul Kültürü ve Liderlik*,
http://www.agumuseli.com/modules/weblog/details.php?blog_id=13
 (04.04.2006)
- Güvenç B. (1999) . *İnsan ve Kültür*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/orgutkulturu.htm>. (06.04.07)
- İpek, C. (1999). *Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen Öğrenci İlişkisi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü(Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara.
- Karasar N. (2004). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Köse S. ve Ünal A. (2003). *Farklı Toplumsal Kültürlerin Örgüt yapılarında Liderlik Davranışları*, Güven Kitabevi. İzmir.
- Lunenburg F.C., Ornstein A.C. (1996). *Educational Administration Concepts and Practices*, Wadsworth Publishing Company, Belmont.

- Özdemir A. (2006). *Okul Kültürünün oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar*, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi Sayı:4, Cilt:4, Ankara.
- Sağnak M. (2005). *Örgüt ve Yönetimde Değerlerin Önemi*, Milli Eğitim 3 Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:166, Yıl: 33, Ankara.
- Schein E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey- Bass Publishers, San Francisco.
- Şimşek Y. (2005). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eğitim Fakültesi, Eskişehir.
- Şişman M.(1993). *İlkokullarda Örgüt Kültürü (Doktora Terzi)*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şişman M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*, Pegema Yayıncılık, Ankara.
- Terzi A. R. (2005). *İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı :43,s. 423-442,
http://www.pegema.com.tr/turkce/dergi_detay.aspx?id=909 (11.04.07)

EKLER

Ek-1. Ölçek Onay Belgesi

T.C.
İDİL KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

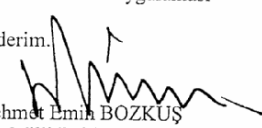
Sayı : B.08.4.MEM.4.73.06.243.1/ 1459
Konu : Sanem BOLPAÇA

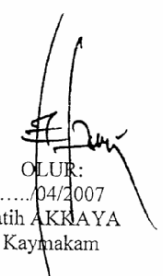
12./04/2007

KAYMAKAMLIK MAKAMINA
İDİL

İlçemiz Anafartalar İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni Sanem BOLPAÇA'nın "Örgütsel Kültür Anketi" ile ilgili tez çalışmasını ilçemiz ilköğretim okullarında uygulaması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.


Mehmet Emrah BOZKUŞ
İlçe Milli Eğitim Müdürü


OLUR:
.....04/2007
Fatih AKRAYA
Kaymakam

Ek – 2. Örgüt Kültürü Anketi

Değerli meslektaşım;

Bu anket, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalında çalışmakta olduğum yüksek lisans tezim için hazırlanmıştır. Yüksek lisans tezime konu olan araştırmam son yıllarda popüler bir kavram olan örgütsel kültürün, çalışma yaşamımızda yani okullarda nasıl algılandığını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel ve mesleki özellikleriniz ile ilgili sorular, ikinci bölümde ise çalışmakta olduğunuz okulun örgütsel kültür açısından nasıl algılandığını belirleyici sorular bulunmaktadır. Her bölümün başında, anket maddelerinin cevaplanmasıyla ilgili açıklama yapılmıştır. Anket maddelerinin değerlendirme kapsamına girmesi için her bir sorunun cevaplanması gerekmektedir.

Ankette toplanan bilgiler, Şırnak ili İdil ilçesi içindeki ilköğretim okulları için değerlendirilecektir. Anketten elde edilen bilgiler sadece araştırma için kullanılacaktır. Bu yüzden anketlere ad ve soyadı yazmanıza gerek yoktur.

İlgi ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

Sanem YURTTAKAL
Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Yüksek lisans öğrencisi
DENİZLİ

BİRİNCİ BÖLÜM

Aşağıdaki sorulardan durumunuza uygun olanı kâğıt üzerine (x) işareti ile belirtiniz.

1.Cinsiyetiniz

a.Bayan ()

b.Bay ()

2.Branşınız

a.Fen Bilimleri (Matematik, Fen Bilgisi, Bilgisayar) ()

b.Sosyal Bilimler (Sosyal Bilgiler, Türkçe, İngilizce) ()

c. Meslek Dersleri (Beden Eğitimi, İş-Eğitimi, Resim, Müzik) ()

d.Sınıf Öğretmeni ()

e.Diğer ()

3.Çalışma Yılıınız

a. 1-5 ()

b. 6-10 ()

c.11-15 ()

d.16-20 ()

e.21 ve üzeri ()

İKİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde ise; çalışmakta olduğunuz okulun örgütsel kültürünü belirleyici sorular bulunmaktadır. Aşağıdaki cümleleri dikkatli okuyarak, ifade edilen durumların okulunuzda gerçekleşme durumuna göre kendinize en yakın hissettiğiniz 4 'lü seçeneklerden birini işaretlemeniz (x) gerekmektedir. Lütfen soruları cevapsız bırakmayınız.

Lütfen aşağıdaki ifadelerden kendinize yakın hissettiğiniz seçeneği işaretleyiniz. Okulumuzda; (1- 26 arası maddeler için;)		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Öğretmenlerin görevlerini gerektiği gibi yapmaları için kontrol edilmeleri gerekir.				
2.	Öğretmenler içsel motivasyon becerisine sahiptir.				
3.	Öğretmenler eğitim-öğretim ile ilgili sorunları çözebilme becerisine sahiptir.				
4.	Öğretmenler; çevresindekileri değiştirmeye çalışmak yerine, onları olduğu gibi kabul eder.				
5.	Öğretmenler; ekip çalışmasına önem verirler.				
6.	Öğretmenlerin; ortak amaçlara ulaşma konusunda inançları kuvvetlidir.				
7.	Öğretmenler çevredeki toplumsal etkinliklere katılırlar.				
8.	Okul-aile birliği çalışmaları verimlidir.				
9.	Veli – öğretmen ilişkilerinde öğretmenler etkin rol oynar.				
10.	Tüm öğretmenler eşit statüdedir				
11.	Öğretmenler, diğer öğretmenlerle olumlu iletişime sahiptir.				
12.	İşler adaletli şekilde yürür.				
13.	Öğretmenler okulu benimsemiş ve sahiplenmiştir.				
14.	Öğretmenler yeniliğe açık değildir.				
15.	Kararlar işbirliği içerisinde verilir.				
16.	Okulumuz başarısını, yönetici ve öğretmen arası üst düzey iletişim becerilerine borçludur.				
17.	Yetişen öğrenciler topluma kazandırılabilir niteliktedir				
18.	“Öğretim” den ziyade “eğitim” e önem verilir				
19.	Öğretmenler kendi sorumluluklarının bilincindedir.				
20.	Öğretmenlerin yaptığı hatalara anlayış ve hoşgörü ile bakılır				
21.	Verilen eğitim, bireyleri topluma hazırlayıcı niteliktedir				
22.	Öğretmenler, öğretmen merkezli eğitimden ziyade, öğrenci merkezli eğitimi benimsemişlerdir.				
23.	Herkes kendi görev ve sorumluluklarını bilir				
24.	Veli toplantılarına büyük önem verilir.				
25.	Öğretmenler arasındaki görev dağılımı açık ve nettir.				
26.	Çalışanların hakları yönetim tarafından gözetilir.				

ÖZGEÇMİŞ

- Adı, Soyadı** : Sanem YURTTAKAL
- Ana Adı** : Zehra
- Baba Adı** : Ümit Sancar
- Doğum Yeri ve Tarihi** : Isparta / 09.08.1981
- Lisans Eğitimi ve Mezuniyet Tarihi** : Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi
İlköğretim Sınıf Öğretmenliği Bölümü
2004
- Çalıştığı Yer ve Adresi** : Anafartalar İlköğretim Okulu
İdil /ŞIRNAK
- Bildiği Yabancı Dil** : İngilizce (ÜDS – 2004 Puanı 47,5)