



**T.C.
KAHRAMANMARAS SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

OKUL DNA'SI METAFORUNUN ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ

Remzi Burçin ÇETİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAS
TEMMUZ - 2014**



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

OKUL DNA'SI METAFORUNUN ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ

DANIŞMAN: Yrd. Doç. Dr. İzzet DŞ

Remzi Burçin ÇETİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
TEMMUZ - 2014**

**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

**OKUL DNA'SI METAFORUNUN ÇEŞİTLİ
DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ**

Remzi Burçin ÇETİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kod No :

**Bu Tez 01/07/2014 Tarihinde Aşağıdaki Jüri Üyeleri Tarafından
Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Kabul Edilmiştir.**

Yrd. Doç. Dr. İzzet DÖŞ

Prof. Dr. Niyazi CAN

Doç. Dr. Mehmet Suat BAL

BAŞKAN

ÜYE

ÜYE

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Murat KARABULUT

Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**OKUL DNA'SI METAFORUNUN ÇEŞİTLİ
DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ**

Remzi Burçin, ÇETİN

Danışman : Yrd. Doç. Dr. İzzet DÖŞ

Yıl : 2014 , Sayfa: 77+12

Jüri : Yrd. Doç. Dr. İzzet DÖŞ (Başkan)
: Prof. Dr. Niyazi CAN (Üye)
: Doç. Dr. Mehmet Suat BAL (Üye)

Örgüt araştırmaları kapsamında başvurulmuş başlıca yöntemlerden biri de örgüt kavramını ve ilişkili diğer unsurları çeşitli metaforlar yoluyla betimlemektir. Buna göre farklı türden bir dizi metafor gerek örgütü bir bütün olarak gerekse örgütle ilgili tüm diğer bileşenleri açıklamak için kullanılmaktadır. Söz konusu çabaların bir sonucu da canlıların temel bileşenlerinden biri olan DNA kavramını, metaforik anlamda örgütlere uyarlamak olmuştur. Öyle ki örgüt DNA'sı tıpkı canlıların temel bilgilerini ve genetik kodlarını içeren gerçek DNA gibi örgütlerin temel bileşeni olarak kabul edilmektedir. Bir diğer ifadeyle bir örgütün DNA'sı örgüte ilişkin çekirdek bilgileri içerir ve geleceğe aktarır.

Bu çalışmanın amacı örgüt DNA'sı metaforunu, tıpkı diğer örgütsel kavramlarda olduğu gibi, eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütüldüğü okullara uyarlamak ve öğretmen görüşlerinden hareketle okulların DNA profilini ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla öğretmenlerin okul DNA'sı algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı sorgulanmıştır.

Araştırmanın çalışma evrenini Kahramanmaraş ili Onikişubat ve Dulkadiroğlu ilçe merkezinde bulunan ortaokul öğretmenleri oluşturmaktadır. Çalışmada 45 ortaokulda görev yapan toplam 1919 öğretmen arasından örneklemi oluşturmak için basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır. Böylece 26 ortaokulda görev yapan toplam 400 öğretmen örneklemi oluşturmaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Döş ve Çetin (2014) tarafından geliştirilen örgüt DNA'sı ölçeği kullanılmıştır. Toplanan tüm veriler SPSS 18.0 programı kullanılarak çözümlenmiştir. Veri analizinde frekans dağılımlarına, ortalama değerlerine ve bağımsız değişkenlerin anlamlılık değerlerine bakılmıştır. Bu değerlere bakılırken t-testi ve tek yönlü varyans analizi (anova) istatistikî işlemleri yapılmıştır.

Araştırma sonucunda örneklemi teşkil eden ortaokulların genel olarak esnek örgüt DNA'sına sahip olduğu ancak bu algının öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre çeşitli farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre her bir bulgu yorumlanarak araştırma sonunda genel sonuçlara ulaşılmış ve çeşitli öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt DNA'sı, Metafor, Okul

**DEPARTMENT OF EDUCATIONAL SCIENCES
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM UNIVERSITY**

ABSTRACT

MA THESIS

**ANALYSING THE METAPHOR OF SCHOOL DNA
ACCORDING TO SOME VARIABLES**

Remzi Burçin, ÇETİN

Supervisor : Asst. Prof. Dr. İzzet DÖŞ

Year : 2014 , Pages: 77+12

**Jury : Asst. Prof. Dr. İzzet DÖŞ (Chairperson)
: Prof. Dr. Niyazi CAN (Member)
: Assoc. Prof. Dr. Mehmet Suat BAL (Member)**

One of the most used techniques in organization researches is identifying organization and all related items by using metaphores. So lots of metaphores from different varieties are used to describe organizations both as a whole and all the individual elements in it. One of the results of these efforts is adapting the DNA term of living beings with a metaphoric mean to organizations. At this point organization DNA, just as the real DNA carrying genetic codes and basic information of living beings, is accepted as the main element of an organization. In other words organizational DNA includes core information of an organization and carry them to future.

The main purpose of this study is to adapt the metaphor of organizational DNA to the schools where academic activities are run and reveal DNA profiles of schools prior to teachers' views. Thus, it is questioned whether teachers' perceptions about school DNA metaphore differ according to their demographic features or not.

The universe of the research are the teachers teaching at the secondary schools in the centers of Onikisubat and Dulkadiroglu cities of Kahramanmaraş province. Random basic sampling method is applied to create the sample of the study among 1919 teachers from 45 different secondary schools. So that 400 teachers serving at 26 secondary schools are choosen as the study group.

“Organizational DNA Scale” developed by Cetin and Dös (2014) has been used as data collecting tool. All the data collected from the study group is analysed with SPSS 18.0 programme. Frequency distribution, mean values and significance of independent variables are taken into account during data analysis. Independent sample t-test and one-way Anova statistical analyses have been used while analyzing these values.

As a result of the study the secondary schools taken in the sample of the study generally have resilient organizational DNA while this changes according to some of the demographic variables. Finally each finding has been carefully interpreted and then overall results and suggestions have been obtained at the end of the study.

Key Words: Organizational DNA, Metaphore, School

ÖNSÖZ

İnsanoğlunun yaradılışından itibaren oluşan birliktelik ruhu sosyal oluşumları yani toplum ve toplulukları meydana getirmiştir. Öyle ki ilkel zamanlardan itibaren aile, kabile, boy, klan gibi hiyerarşik yapılanmalar bile aslında birer örgüt olarak karşımızda durmaktadır. Bu anlamda örgütler yani insanların belli bir amaç uğruna bir arada bulunmaları ve birlikte aynı amaca hizmet etmeleri sosyolojik anlamda belki de insanlık tarihinin en eski icatlarından biridir. Gerek kavramsal anlamda gerekse işlevsel boyutta zamanla gelişen örgütler çeşitli amaçlarla incelenmiş ve her defasında yeni boyutlarıyla gündeme gelmiştir. Buna göre örgüt aslında tanımını kadar yalın ve sade oluşumlar değildir, zira bir örgütün henüz keşfedilmemiş yanlarının olduğu hiç kuşkusuz bilinmektedir.

Akademik anlamda örgütler üzerinde çalışma yapılmaya değer olağanüstü varlıklardır, öyle ki ilgili yazına bakıldığında onlarca yıldır bu alanda çalışmalar yapılmasına rağmen yine de örgüt kavramı kendi zenginliğinden hiç bir şey kaybetmemekte dahası gelişen şartlar uyarınca bileşenlerine her geçen gün yenilerini eklemektedir. Örgüt kavramı çözümlenmesi gereken bir sorunsal olarak ele alındığında ilgili alanda yapılan her çalışmanın sürece katkı sağlayacağı ifade edilebilir. Özellikle örgütün iç ve dış paydaşları bağlamında ele alınması onu yaşayan bir varlık olarak kabullenmek ve bulunduğu çevreyle ilişkileri düzenlemek gibi hayati öneme sahip kazanımlar getirecektir.

Örgüt gibi yalın ama derin anlama sahip bir fenomeni bir bütün halinde ya da alt boyutları itibarıyla bileşenler halinde çözümlmek için metafor kullanımı beklide en kestirme yoldur. Hiç şüphesiz insanlık tarihinin bu en eski iki unsuru, örgüt ve metafor, birbiriyle doğal bir uyum yakalamış ve örgütlerin karmaşık yapılanmasının çözümlenmesinde bir çıkış noktası oluşturmuştur. Buna göre örgütleri bir bütün olarak ya da örgütü oluşturan bileşenlerin tanımlanmasında metaforlardan yardım almak bir taraftan ilgili sorunsala farklı bir bakış açısıyla yaklaşmamıza olanak sağlarken, diğer taraftan örgüt fenomenine sahip olduğu zenginliği artırma fırsatı tanımaktadır.

Akademik anlamda örgüt araştırmalarında kullanılan metaforik yaklaşım, canlıların temel yapı taşı olan DNA kavramına kadar indirgenmiştir. Bahsi geçen anlayış örgütlerinden de tıpkı yaşayan varlıklar gibi bir nevi DNA'ya sahip olduklarını ve bu DNA benzeri oluşumun örgütün her türden bilgisini, yaşantısını, ritüellerini ve anlayışını gelecek nesillerle aktardığı varsayımıyla hareket etmektedir. Bu anlamda DNA metaforu çeşitli boyutlarıyla örgütsel alana uyarlanmakta ve her geçen gün karşımıza yeni kazanımlarla gelmektedir.

Okullar da gerek tanımı gerekse işlevi ve bileşenleri itibarıyla tam birer örgüttürler. Bu sebeple okulu bir yalın bir oluşum olarak ele almaktansa onu hak ettiği zenginliğe kavuşturacak örgüt boyutuyla incelemek yerinde olacaktır. Böylece metafor gibi örgütlere yeni boyutlar kazandıran ve var olan bileşenlerini daha da zengin hale getiren bir olguyu okullara da uyarlamak mümkün olacaktır. Örgüt DNA'sı metaforunun okula uyarlanması gerek okulların örgütsel yapılarının daha hızlı tespiti gerekse okulları farklı bir bakış açısıyla yeniden ele almamıza olanak sağlaması bakımında önemlidir.

Bu çalışma okul DNA'sı metaforunu örgütün kültür, iklim, kimlik ve imaj bileşenleri bağlamında ele almayı amaçlamıştır. Bu doğrultuda okulların asli unsurlarından biri olan öğretmenlerin kendi okullarına dair algılarından hareketle okul DNA'sı metaforu demografik değişkenler ekseninde incelenmiştir. Genel itibarıyla

öğretmenlerin çalıştıkları okulların DNA yapısına ilişkin genel algıların tespit edilmesinin yanı sıra, söz konusu algıların her hangi bir bağımsız değişken aracılığıyla farklılaşıp farklılaşmadığı irdelenmiştir.

Genel anlamda örgütleri, özelde ise okulları akademik anlamda oldukça yeni sayılabilecek bir metafor bağlamında ele almak hem giderek farklılaşan insani unsurlar hem de örgütlerin de bir parçası olduğu toplumsal değerler anlamında söz konusu alana katkı sağlayacağı düşünülebilir. Öyle ki yukarıda bahsi geçen örgüt kültürü, iklimi, kimliği ve imajı konularında tek tek araştırma yapmak oldukça zaman alan ve zor bir süreçtir, bunun yerine sadece örgütün DNA profilinin belirlenmesi hem daha kısa sürede sonuçlanan hem de oldukça etkili bir çalışmadır.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde en başından itibaren ölçek geliştirilmesinden veri toplama ve analizine kadar bana rehberlik eden; bilgi, deneyim ve yardımlarını benden esirgemeyen değerli danışmanım sayın Yrd. Doç. Dr. İzzet DÖŞ'e ve yüksek lisans eğitimim boyunca benden desteklerini ve güler yüzlerini esirgemeyen sevgili eşim İlknur'a ve biricik kızım Defne'ye teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	III
ÖNSÖZ	V
İÇİNDEKİLER	VII
TABLolar LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
EKLER LİSTESİ	XII
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	2
1.2. Araştırmanın amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Varsayımlar.....	4
1.5. Sınırlılıklar	4
1.6. Tanımlar.....	4
2. KONUyla İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR.....	6
2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	6
2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	8
3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	10
3.1. Örgüt Kavramı	10
3.1.1. Örgüt İklimi	11
3.1.2. Örgüt İkliminin Türleri	12
3.1.3. Örgüt Kültürü	13
3.1.4. Örgüt Kültürü Sınıflandırması	15
3.1.4.1. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması	16
3.1.4.2. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması	18
3.1.5. Örgüt Kimliği	19
3.1.6. Örgüt İmajı	21
3.2. Metafor Kavramı	22
3.2.1. DNA Kavramı.....	23
3.2.2. Örgüt DNA'sı Metaforu	24
3.2.3. Örgüt Kültürü, Örgüt İklimi, Örgüt Kimliği, Örgüt İmajı ve Örgüt DNA'sı ilişkisi	29
3.2.4. Örgüt DNA'sının Dört Temel Yapı Taşı	30
3.2.5. Yedi Örgüt DNA'sı Profili	32
3.2.5.1. Esnek Örgüt (Resilient Organization):	32
3.2.4.1. Askeri Örgüt (Military Organization):	33
3.2.4.2. Tam Zamanlı Örgüt (Just-in-Time Organization):.....	34
3.2.4.3. Esinlemeler Başlangıçlar Örgütü (Fits-and-Starts Organization):	34
3.2.4.4. Fazla Büyümüş Örgüt (Outgrown Organization):.....	35
3.2.4.5. Yönetim Ağırlıklı Örgüt (Overmanaged Organization):.....	35
3.2.4.6. Pasif Saldırgan Örgüt (Passive-Aggressive Organization):	35
3.3. Okul DNA'sı Metaforu:	37
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	39
4.1. Araştırmanın Modeli.....	39
4.2. Evren ve Örneklem	39
4.3. Veri Toplama Araçları	39

4.3.1. Okul DNA'sı Ölçeği	39
4.3.2. Kişisel Bilgi Formu	40
4.5. Verilerin Analizi	40
5. BULGULAR	42
5.1. Öğretmenlerin demografik değişkenlerine ilişkin bulgular:	42
5.2. Öğretmenlerin Örgüt DNA'sı Görüşlerine İlişkin Bulgular	44
5.3. Öğretmenlerin Demografik Değişkenlerine Göre Örgüt DNA'sı Algılarına İlişkin Bulgular	45
5.3.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgüt DNA'sı Algılarına İlişkin Bulgular	45
5.3.2. Medeni Durum Değişkenine Göre DNA Algısına İlişkin Bulgular	46
5.3.3. Görev Türü Değişkenine Göre DNA Algısına İlişkin Bulgular	47
5.3.5. Kıdem Değişkenine Göre DNA Algısına İlişkin Bulgular	52
5.4. Örgüt DNA'sı Profillerinin Korelasyonuna İlişkin Bulgular	59
6. SONUÇLAR ve TARTIŞMA	61
KAYNAKLAR	66
ÖZ GEÇMİŞ	74
EKLER	75

TABLolar LİSTESİ

Tablo 5.1.1. Öğretmenlerin Cinsiyeti Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri .	42
Tablo 5.1.2. Öğretmenlerin Medeni Durumu Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri.....	42
Tablo 5.1.3. Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkeni Frekans ve Yüzde Değerleri	43
Tablo 5.1.4. Öğretmenlerin Görev Türü Değişkeni Frekans ve Yüzde Değerleri.....	43
Tablo 5.1.5 : Öğretmenlerin Kıdem Değişkeni Frekans ve Yüzde Değerleri.....	44
Tablo 5.1.6: Öğretmenlerin yaş değişkenine göre frekans ve yüzde dağılımları	44
Tablo 5.2.1. Tüm Örgüt Tipleri İçin Örgüt DNA'sı Puan Ortalamaları	45
Tablo 5.3.1. Öğretmenlerin Örgüt DNA'sı Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar İçin T-Testi Sonuçları.....	46
Tablo 5.3.2. Öğretmenlerin Örgüt DNA'sı Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar İçin T-Testi Sonuçları.....	47
Tablo 5.3.3. Öğretmenlerin Örgüt DNA'sı Algılarının Görev Türü Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar İçin T-Testi Sonuçları.....	47
Tablo 5.3.4. Öğretmenlerin Esnek Örgüt DNA'sı Algılarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	48
Tablo 5.3.5. Öğretmenlerin Askeri Örgüt DNA'sı Algılarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	49
Tablo 5.3.6. Öğretmenlerin Tam Zamanlı Örgüt DNA'sı Algılarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	49
Tablo 5.3.7. Öğretmenlerin Esinlemeler Başlangıçlar Örgüt DNA'sı Algılarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	50
Tablo 5.3.8. Öğretmenlerin Yönetim Ağırlıklı Örgüt DNA'sı Algılarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	51
Tablo 5.3.9. Öğretmenlerin Pasif Saldırgan Örgüt DNA'sı Algılarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	51
Tablo 5.3.10. Öğretmenlerin Esnek Örgüt DNA'sı Algılarının Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	52
Tablo 5.3.11: Öğretmenlerin Askeri Örgüt DNA'sı Algılarının Kıdem Yılı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	53
Tablo 5.3.12. Öğretmenlerin Tam Zamanlı Örgüt DNA'sı Algılarının Kıdem Yılı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	53
Tablo 5.3.13. Öğretmenlerin Esinlemeler Başlangıçlar Örgüt DNA'sı Algılarının Kıdem Yılı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	54
Tablo 5.3.14. Öğretmenlerin Yönetim Ağırlıklı Örgüt DNA'sı Algılarının Kıdem Yılı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	55
Tablo 5.3.15. Öğretmenlerin Pasif Saldırgan Örgüt DNA'sı Algılarının Kıdem Yılı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	55
Tablo 5.3.16. Öğretmenlerin Esnek Örgüt DNA'sı Algılarının Eğitim düzeyi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	56
Tablo 5.3.17. Öğretmenlerin Askeri Örgüt DNA'sı Algılarının Eğitim düzeyi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	57
Tablo 5.3.18. Öğretmenlerin Tam Zamanlı Örgüt DNA'sı Algılarının Eğitim düzeyi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	57
Tablo 5.3.19. Öğretmenlerin Esinlemeler Başlangıçlar Örgüt DNA'sı Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları ...	58

Tablo 5.3.20. Öğretmenlerin Yönetim Ağırlıklı Örgüt DNA'sı Algılarının Eğitim düzeyi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	58
Tablo 5.3.21. Öğretmenlerin Pasif Saldırgan Örgüt DNA'sı Algılarının Eğitim düzeyi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	59
Tablo 5.4.1. Öğretmenlerin Tüm Örgüt Tipleri Algılarının Pearson Korelasyon Testi Sonuçları	60

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgüt Kültürü Tipolojisi	17
Şekil 2. Govindarajan ve Trimble'nin Örgüt DNA'sı Modeli	27
Şekil 3. Örgüt DNA'sının Dört Temel Yapı Taşı	30

EKLER LİSTESİ

EK 1 Kişisel Bilgi Formu.....	75
EK 2. Okul Dna'si Ölçeği	76
EK 3. Ölçek Uygulama İzni	77

1. GİRİŞ

İnsanların belli bir amaçla bir araya geldikleri ve amacına uygun şekilde işlevlerini yerine getiren sosyal oluşumlara örgüt denilmektedir. Örgütlerin varoluş gayelerine sadık kalabilmek uğruna gerçekleştirmeleri gereken bir takım ödevler vardır. Örgütlerin her şeyden önce tam anlamıyla bir örgüt olabilmek adına, kendisini oluşturan bireyleri, amacına uygun sistemlere dönüştürmeleri ve dahası bu sistemleri bir biriyle uyumlu şekilde bir araya getirmeleri öngörülmektedir. Tüm bu süreç şüphesiz ki beraberinde bir takım unsurları da işe koşturmaktadır, böylece örgüt aslında birden fazla unsur ve sistemin etkileşimi sonucu ortaya çıkan nihai resimdir. Ancak her bir örgütün gerek tam anlamıyla varoluş gayesine hizmet etmek gerekse varlığını sürdürmek adına kimi zaman değişmesi ve gelişmesi kimi zaman ise bünyesinde bulunan diğer unsurları kendine uyum sağlayacak şekilde dönüştürmesi gerekmektedir. Örgüt kavramının farklı bakış açılarıyla ele alınan tanımlarında bu durumlar vurgulanmaktadır.

Genel olarak örgüt denildiğinde, iki veya daha fazla insanın, ortak bir amaca ulaşabilmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır (Döş, 2011). Örgütler, belirli bir amaca yönelmiş, önceden düşünülmüş yapılandırılan ve koordine edilen faaliyet sistemleri olarak tasarlanmış ve dış çevre ile bağlantısı bulunan sosyal varlıklardır (Daft, 1998). Zira örgütler kendini oluşturan insanlar kadar canlı ve sosyal gerçekliklerdir. Örgütler sosyal varlıklar olarak tanımlandığından insan için gerekli, önemli ve zorunlu olan özelliklerin örgütler için de geçerli olduğu söylenebilir.

Her örgüt kendi amaç ve vizyonunu gerçekleştirmek için kurulmuştur. Dolayısıyla örgütler amaçlarını gerçekleştirirken çıktılarına göre şekillenmiş ve dönüşüm geçirmiştir. Temelde aynı işleyişe sahip olan örgütlerin ürettikleri ürün ve hizmete göre çeşitlenmeleri normaldir ve gereklidir.

Örgütsel yapılar temelde benzer durumları, araçları, girdileri ve işletim sistemlerini kullanırlar. Ama özellikleri ve yapıları farklıdır. Örgütlerin yapılarını, onları tanımlamak ve özelliklerini belirlemek için çeşitli uygulamalar ve yöntemler geliştirilmiştir. Örgütleri tanımlamada kullanılan araçlardan biri de örgüt DNA'sıdır. DNA bir canlının genetik kodlarını taşıyan özel bir biyolojik yapıdır. Ama bir metafor olarak örgütlerin yapılarını tanımlamak için kullanılmaktadır.

Temelde bir metafor olarak ortaya çıkan örgüt DNA'sı kavramı zamanla sadece bir benzetim olmanın ötesinde ilgili yazında örgütün sürekli bir bileşeni haline gelmiştir. Bu hususta farklı yaklaşımlara rastlanırken örgüt DNA'sı, örgütün işlerliğini artırmak, müşteri memnuniyetini sağlamak ve iş görenlerin örgütsel özdeşleşmelerini istenilen düzeye çıkarmak için kullanılan bir araçtır. Örgüt DNA'sı bir metafor olmanın da ötesine geçerek örgütlere stratejik anlamda yol gösterecek bir uygulamanın temelini oluşturduğu görülmektedir (Booz Co., 2003). Örgütlerin yapısını belirlemek için geliştirilen bu uygulamada dört temel bileşen belirlenmiştir. Bunlar bilgi, karar alma yetkisi, güdüleyiciler ve yapıdır. Buna göre bilgi bileşeni örgüt içinde iş gören ve yöneticilerin bilgiye ulaşma ve bilgiyi paylaşma durumunu ifade etmektedir. Karar alma yetkisi, örgüte egemen olan yönetim stratejilerini ifade ederken yapı bileşeni ise örgütsel yapılanmayı ele almaktadır. Güdüleyiciler bileşeni iş görenlerin örgütsel anlamda motive edilmesini ifade etmektedir. Bu dört temel bileşen ekseninde örgüt DNA'sı formüle edilerek bir ölçek geliştirilmiş ve buna bağlı olarak yedi tip örgüt DNA'sı profili ortaya konulmuştur. Booz Co. (2003) tarafından ortaya konulan yedi örgüt DNA'sı tipi şöyledir;

a- Esnek Örgüt DNA'sı: Örgütün bir bütünlük içinde gerek yönetsel gerekse sistem ve performans bağlamında en sağlıklı örgüt DNA'sı profilidir. Bu örgüt tipinde örgüt DNA'sının dört bileşeni dengeli şekilde yer alır ve oldukça esnek yapısı sayesinde karşılaştığı engelleri rahatlıkla aşabilir.

b- Askeri Örgüt DNA'sı: İsminden de anlaşılacağı üzere örgütün iç ve dış dinamikler ekseninde tüm işleyişi askeri bir disiplin içinde yürütülmektedir. Bu örgüt tipinde dört temel bileşen belirli bir hiyerarşi içinde, olması gerektiği gibi işlemektedir.

c- Tam Zamanlı Örgüt DNA'sı: Sağlıklı bir DNA profilidir ancak bu örgüt tipinde başarı bazen tesadüfen gerçekleşmekte ve olumlu sonuçlar alınmaktadır. Kimi zaman hayati öneme sahip fırsatlar son anda fark edilmekte ve gerekli önlemler olabildiğince etkili şekilde alınmaktadır.

d- Esinlemeler Başlangıçlar Örgüt DNA'sı: İlk bakışta oldukça sağlıklı gibi görünen ancak bir örgüt bilinciyle hareket edilemeyen DNA profilidir. Örgüt hem bir bütün olarak hem de kendini meydana getiren iş gören ve yöneticiler olarak karar alma mekanizmasını oldukça sık kullanmakta ancak uygulama sürecinde sorunlar yaşanmaktadır.

e- Fazla Büyümüş Örgüt DNA'sı: Adından da anlaşılacağı gibi etkili şekilde kontrol edilemeyecek kadar büyümüş örgüt tipidir. Genelde bayilik ya da “franchising” sistemi ile bağdaşmaktadır. Örgütün fazla geniş yapısı dört temel bileşeni olması gerektiği gibi etkileştirememektedir.

f- Yönetim Ağırlıklı Örgüt DNA'sı: Örgütsel anlamda gereğinden fazla yönetilen ve bu sebeple sağlıklı bir işleyişe sahip olmayan örgüt tipidir. Örgütün iç ve dış ilişkileri yönetim süreci altında zarar görmektedir.

g- Pasif Saldırgan Örgüt DNA'sı: Her an her şeyin değişebileceği, norm ve örgütsel değerlere sahip çıkılamayan en sağlıksız örgüt DNA'sı profilidir. Bu örgüt tipinde yöneticiler ve iş görenler örgütleriyle tam bir özdeşleşme sağlayamamakta bu sebeple içi kaynayan bir yapı oluşmaktadır.

Neilson ve ark. (2004) bu uygulamanın bir insanın röntgeni çekmek, gerekli tahlilleri yapmak ve diğer tıbbi tetkiklerin yerine getirilerek hastalığının tam olarak teşhisini ortaya koyarak tedavisi için gerekli adımları atmak gibi olduğunu ifade etmektedir. Bir diğer ifadeyle örgütün DNA'sını ortaya koymak, örgütlerin bir bütün olarak, yapı taşlarını saptamak, DNA profilini ortaya koymak ve önceden tespit edilmiş tedavi sürecini başlatmakta oldukça faydalıdır.

Okullar da örgütsel bir yapılardır. Okullarında örgütlere uyarlanan çeşitli kavram ve olgulardan faydalanması gerekmektedir. İlgili yazına bakıldığında okullar için de kültür, iklim, kimlik, imaj gibi örgütsel kavram ve olguların yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Benzer şekilde okulları daha iyi çözümleyebilmek adına pek çok metaforun örgütsel bağlamda okullara uyarlandığı görülmüştür. Örgüt DNA'sının bir örgütün yapısal olarak durumunun tespit edilmesinde oldukça faydalı sonuçlar doğurduğu göz önüne alındığında, okul örgütlerinin tanımlanması adına örgüt DNA'sı metaforunun da kullanılması okulların ne tür özelliklere sahip olduklarının ortaya konulması açısından önem arz etmektedir.

1.1. Problem Durumu

Ülkemizde örgütlerin DNA profillerini ortaya çıkarmak amacıyla yeterince çalışma bulunmadığı ve söz konusu profillerin açığa çıkarılmasının örgütlere sağlayacağı faydanın da göz ardı edildiği bilinmektedir. Ancak ilgili yazın tarandığında kar amacı güden tüm örgütlerde olduğu gibi kar amacı gütmeyen, buna rağmen çeşitli

etmenler aracılığıyla rekabet ortamına çekilen örgütlerinde kendilerine has stratejiler geliştirmeleri, tedbirler almaları ve yapılan çalışmalarından faydalanmaları kaçınılmazdır.

Bu araştırmanın problem cümlesi: Öğretmen görüşlerine göre ortaokulların örgüt DNA'sı nedir? Bu bağlamda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1.2. Araştırmanın amacı

Bu araştırmanın amacı ortaokulda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre Kahramanmaraş ili ortaokullarının örgüt DNA'sını ortaya koymaktır. Bu amaçla şu sorulara cevap aranmıştır;

1. Ortaokul öğretmenlerinin okullarının örgüt DNA'sına ilişkin algıları nelerdir?
2. Ortaokul öğretmenlerin okullarının örgüt DNA'sına ilişkin algıları cinsiyete, medeni duruma, yaşa, mezun olunan okul türüne, görev türüne ve kıdeme göre farklılaşmakta mıdır?
3. Ortaokul öğretmenlerinin örgüt DNA'sı algılarına ilişkin ortaya çıkan örgüt DNA'sı profilleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

İçinde bulunduğumuz dünyada ve bu dünyanın hızla değişen ekonomik, sosyal, ve kültürel şartları altında toplumun eğitim örgütlerinden beklentileri artmakta bu artış işveren konumunda ki kamu sektöründe de yankılanmaktadır. Öyle ki eğitim örgütleri zaman zaman reformlar gerçekleştirmek durumunda kalmakta ancak kimi zaman bu girişimler bir dizi etmen sebebiyle ya hiç gerçekleşmemekte ya da başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bu durumun en açık sebebi eğitim örgütlerinin en tepeden başlayarak Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı ve taşra teşkilatının tamamını içine alarak oluşturulan hiyerarşik yapılanmanın kamu hizmet sektörünün vazgeçilmez bir parçası olması ve bu yapılanmanın devlet eliyle yönetilmesidir. Bir diğer ifadeyle eğitim örgütleri bir süreliğine askıya alınıp reformlar hatta yeniden yapılanma gerçekleştirilemeyecek kadar hayati önem taşır. Bunun yerine söz konusu bu örgütlerde günlük kamu hizmetini aksatmayacak şekilde yerel ölçekli reformlar yapılması hem örgütün değişen koşullara uyum sağlamasını hem de bir taraftan toplumun beklentileri en üst seviyede karşılanırken diğer taraftan kendi iç dinamiklerini daha iyi anlamasını, sorunları tespit etmesini ve çözüm yolları bulmasını sağlayacaktır.

Örgütlerin daha etkili şekilde iş görür hale gelmesi ve en az girdi ile en çok verimlilik elde etmesi şüphesiz ki örgütün iç dinamikleri arasında ki uyum, iş birliği, iş görenlerin örgüte bağlılığı, yöneticilerin liderlik vasıfları gibi bir dizi etmen tarafından kontrol edilir. Böylesi bir süreçte örgütün var olan ikilimi ve kültürel yapısı buna izin verir nitelikte olmalıdır zira, örgüt katı hiyerarşik bir yapılanmaya sahipse değişime açık değildir ya da tam aksine aşırı serbest bir yapılanmaya eğilimliyse verimli olamayacaktır. O halde bir örgütün kendi içinde bir bütün halinde portresini çizmek, profilini çıkarmak yani röntgeni çekmek, tahlillerini yapmak teşhisini koymak için gerekli ön koşullardır. Kısacası ancak teşhis edilen problemler çözülebilir.

Bu çalışmanın genel amacı itibariyle Türkiye'de eğitim örgütlerine farklı bir perspektiften bakarak dünya genelinde yeni olmasına rağmen oldukça rağbet gören bir uygulama etrafında örgüt DNA'ları çıkartılmak suretiyle sahip oldukları zayıf ve güçlü yönler saptanmaya çalışılacaktır. Buna göre önceden belirlenmiş DNA profilleri ve

bunların karakteristik özellikleri göz önüne alınarak elde edilen bulgu ve sonuçlar uyarınca öneriler getirilmiştir. Bu açıdan çalışmanın ilgili yazına yeni bir kavram kazandırması, çalışmanın çeşitli uyarlamalarla diğer örgütler içinde kullanılabilir olması beklenmektedir. Elde edilecek sonuçların eğitim örgütlerine ve sorunlarına farklı bir bakış açısı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4. Varsayımlar

1. Araştırmaya katılan öğretmen ve idarecilerin ölçek formunda ki soruları doğru ve içtenlikle cevaplamışlardır.
2. Araştırma kapsamında kullanılan veri toplama araçlarının örgüt DNA'sını doğru tespit edebilir niteliktedir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

2013 – 2014 eğitim yılında Kahramanmaraş ili Onikişubat ve Dulkadiroğlu ilçelerinde resmi orta okullarda görev yapmakta olan 400 branş öğretmenin görüşleri ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Örgüt: Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat (TDK, 2014).

Strateji: İşletme yönetiminde strateji kavramı, bir işletmenin içinde yer aldığı ortamın dinamizmine karşın, kararlılığını koruyarak varlığını sürdürmek ve pazarda başarı elde etmek için seçtiği yolu betimlemektedir (Wikipedia, 2014). Bir başka ifadeyle strateji, örgütlerin yönetim mekanizması ekseninde sergilediği davranış örüntüleridir.

Örgüt Kültürü: Örgütü meydana getiren bireylerin ortaklaşa oluşturdukları ve bir arada olabilmek adına paylaşarak geleceğe aktardıkları, örgütü her bir alt sistemiyle dış çevreye karşı koruyan hatta örgütü oluşturan unsurları bir arada tutan değerler bütünü.

Örgüt İklimi: Örgüt kültürünün örgüt üyeleri üzerinde ki etkisinden kaynaklanan örgüt içinde ki hava ve bu havanın meydana getirdiği genel algı.

Örgüt Kimliği: Örgüt kimliği bir örgütün kendini oluşturan bireyler ve alt sistemler tarafından nasıl algılandığı ve nasıl tanımlandığıdır.

Örgüt İmajı: Örgüt imajı ise örgüt kimliğinin hem iç hem de dış paydaşlar tarafından nasıl algılandığıdır, yani kimliğin meydana getirdiği tepkimedir.

DNA: DNA canlıların hücrelerinde bulunan ve genetik bilgileri saklayan yapıdır (Merriam-Webster, 2014).

Profil: Profil kavramı aynı ya da benzer özellikleri gösteren bir dizi etmenin bir araya gelerek oluşturdukları veri bütünüdür. Bir başka ifadeyle profil bir şey hakkında bize benzer ya da ayırt edici özellikleri veren veri dizisidir.

Örgüt DNA'sı: Kurum ya da örgüt DNA'sı bir örgütün genetik kodudur, yani örgütün iç ve dış dinamikleri açısından sahip olunan bilgiler bütünüdür. Kurum DNA'sı

metaforu; örgütleri, yaşayan bir organizma olarak gören anlayışın başka bir deyişle örgütle ilgili olarak daha farklı ve organik yönlü bir düşünce tarzının uzantısıdır (Onay ve Ergüden, 2012).

2. KONUSYLA İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Örgütleri yaşayan organizmalar olarak ele alan ve dolayısıyla her bir örgütün onu diğerlerin ayırt eden kendine has bir DNA yapısı olduğunu savunan anlayışın gerek yeni olması gerekse ilgili formül ve ölçme araçlarının azlığı nedeniyle özellikle yurtiçi kaynaklarda doğrudan konuya ilişkin araştırmaların az olduğu göze çarpmaktadır. Ancak yazın incelendiğinde örgütlerin tipolojisine ilişkin özellikle örgüt kültürü ve iklimi bağlamında pek çok çalışma yapıldığı dikkat çekmektedir. Aşağıda bu çalışmalardan bazılarına yer verilmiştir.

Seki (2004) okulların güçlü okul kültürü özelliklerine sahip olma düzeylerini saptamak için bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; güçlü okul kültürü özelliklerine sahip olan okulların merkez okulları ile Anadolu liselerinin olduğu, okul müdürünün kişisel özelliklerine göre de, okulların okul yönetimi uygulamalarında güçlü okul kültürüne sahip olma düzeyinin farklılaştığı görülmüştür. Ortaöğretim okullarının, başarı göstergeleri ile okul yönetimi uygulamalarında güçlü okul kültürü özelliklerine sahip olma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş; güçlü okul kültürü özelliklerine sahip olan okulların diğer okullara göre daha başarılı olduğu görülmüştür.

Terzi (2005) ilköğretim okullarında örgüt kültürünün belirlenmesi için yapmış olduğu araştırmanın sonucunda ilköğretim okullarında en başat kültürel boyut görev kültürü çıkmıştır. Görev kültürünü sırasıyla başarı, bürokratik kültür ve destek kültürü takip etmektedir. Kadınlar çalıştıkları örgütleri daha bürokratik bulmaktadır. Dört kültürel boyut arasında bürokratik kültür hariç olumlu ilişki vardır. Araştırma bulguları, ilköğretim okullarında “iş”in “birey”den önce geldiği şeklinde yorumlanabilir.

Çandır (2005) ise Booz Co.’nun internet tabanlı uygulamasıyla lojistik şirketleri üzerine bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma Türkiye örnekleminde en fazla *Esnek Örgüt* (%32), ikinci sırada *Pasif-Agresif Örgüt* (%19), üçüncü sırada ise aynı yüzde dilimine sahip olan *Tam Zamanlı Örgüt* (%17) ve *Askeri Örgüt* (%17) yapısına sahip şirketlerin olduğu görülmektedir. Bu durum, pazardaki değişimlere uyum sağlayabilecek kadar esnek olan ve tutarlı bir işletme stratejisinin arkasında hızla odaklanabilen ve kendini ayarlayabilen örgüt yapısının ele alınan Türkiye örnekleminde daha fazla yer aldığını göstermektedir. Bununla birlikte pasif-agresif örgüt yapısı haricinde diğer üç örgütün sağlıklı örgüt profillerinden olduğu görülmüştür.

İşcan ve Karabey (2007) 174 katılımcıyla örgüt ikliminin çeşitli boyutlarının çalışanların yeniliğin desteklenmesi üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda çalışanların; yöneticinin desteği, bağdaşıklık ve tarafsızlık algıları arttıkça yeniliğe destek algılarının da arttığı görülmüştür. Buna karşılık çalışanların iş yükü baskısı algıları arttıkça yeniliğe destek algılarının azaldığı gözlenmiştir. Ayrıca araştırmada kontrol değişkeni olarak ele alınan yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi ve çalışılan bölüm açısından, çalışanların örgüt iklimine ve yeniliğin desteklenmesine ilişkin algıları arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Çobanoğlu (2008) Denizli ilinde 595 öğretmen üzerinde ilköğretim okullarının etkililik düzeylerine göre, örgütsel kimliğin ve anlamlandırılmış dış imajın öğretmenler tarafından nasıl algılandığı ve algılanan örgütsel kimliğin ve imajın çekiciliğinin okulların etkililik düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak için bir araştırma yapmıştır. Öğretmenlerin algılarına göre, etkili okulları diğer okullardan ayırt eden örgütsel kimlik özelliklerinin temizlik-bakım, işbirliği, planlama, demokratiklik,

amaçlara odaklanmış misyon, istikrarlılık, samimiyet, personel gelişimine ve araştırmaya önem verilmesi, uygun sınıf içi ortam, iyi tanınırlık ve daha başarılı olma olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca, algılanan örgütsel kimliğin ve anlamlandırılmış dış imajın çekiciliği ile okul etkililiği ve alt boyutları arasında pozitif ilişkiler saptamıştır.

Altıntop (2010) ilköğretim okulu öğretmenlerinin değişime karşı tepki ve okul kültürü arasındaki ilişkiyi saptamak için 240 öğretmen üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmadan sonuç olarak, öğretmenlerin değişime karşı tepki türü ile okul kültürü tipi algıları arasında manidar bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hem bireysel hem de toplu okul analizleri birlikte değerlendirildiğinde, okul kültürü tipi olarak klan kültüründe değişime karşı tepki olarak aktif desteğin ön plana çıktığı, diğer hiyerarşi, adokrasi ve market kültürlerinde ise değişime karşı tepki olarak pasif direnmenin ön plana çıktığı sonucuna varılmıştır.

Ulutin (2010) 125 okul yöneticisi üzerinde yapmış olduğu araştırmada kurum kimliği ile örgütsel öğrenme kapasitesi ve bunların alt boyutlarına ilişkin algılarda, ele alınan değişkenlerden (cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim) bazıları açısından farklılıklar saptamıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin kurum kimliğine ve örgütsel öğrenme kapasitesine ilişkin görüşleri “yüksek” düzeydedir. Ayrıca ilköğretim yöneticilerinin örgütsel öğrenme kapasitesi algıları ile kurumsal kimlik algıları arasında 0,750 düzeyinde bir ilişki vardır.

Recepoğlu (2012) ise öğretmenlerin örgütsel boyutta iş motivasyonunu ortaya koymak için 262 öğretmen ile bir çalışma yapmıştır. Bunun sonucunda öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyonunu öğretmenlerin cinsiyetine, öğrenim durumlarına, branşlarına ve çalıştıkları okuldaki görev sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemekteyken; öğretmenlerin yaşına ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Özdoğan ve Aydın (2012) öğretmenlerin karar sürecine katılım durumları, istekleri ve iş motivasyonu ilişkisini ortaya koymak için 353 öğretmen ile bir çalışma yapmışlardır. Buna göre resmi ilköğretim okullarında çalışmakta olan öğretmenlerin okullarda alınan kararlara katılma durumları ve istekleri ile motivasyonu düzeyleri karşılaştırılmıştır. Çalışma sonunda ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okullarda alınmakta olan karar konularına Biraz” ($\bar{X} = 2,56$) katılmakta olduğu ancak öğretmenlerin okullarda alınan kararlara “Çok” ($\bar{X} = 3,57$) katılmak istedikleri tespit edilmiştir. Öğretmenlerin kararlara katılma durumu ve istekleri arasında istatistiksel bakımdan, 05 düzeyinde anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Bu farklılık; öğretmenlerin okulda alınmakta olan kararlara şu an katıldıklarından daha fazla katılmak istediklerini kanıtlar niteliktedir. Bu bulguyla ilgili olarak; okullarda katılmalı yönetim anlayışının tam olarak benimsenmediği, öğretmenlerin yeterince kararların alınmasında söz sahibi olamadığı, öğretmenlerin okullarda alınan kararlara şu anki katılım durumlarından daha fazla katılmak istediği fakat okullarda öğretmenlerin kararlara katılmasını engelleyen bazı faktörlerin olduğu söylenebilir.

Onay ve Ergüden’in (2012) kurum DNA’sının dört boyutunu ve kurum tipolojisini araştırmaya yönelik yaptıkları bir araştırmanın sonuçları, bir kamu kurumunun kurum DNA’sını oluşturan dört boyut ve kurum tipolojileri, özel sektördeki kurumlardan oldukça farklı olduğunu göstermektedir.

Atik (2012) ilköğretim okullarının örgüt tipi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için Malatya ilinde 624 öğretmen üzerinde bir araştırma yapmıştır. Buna göre bürokratik, destekleyici ve yenilikçi örgüt tipi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan çoklu regresyon analizi

sonucunda; yenilikçi ve destekleyici örgüt tipinin örgütsel bağlılığının anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir.

Döş (2013) okul müdürlerinin okul DNA'sına ilişkin görüşlerini tespit etmeye yönelik yapmış olduğu bir çalışmada söz konusu kavramın varlığının okul müdürleri tarafından içselleştirildiğini ve bu DNA'nın okul müdürlerinin rotasyonu, ilgili hususta eğitilmeleri ve bilinçlendirilmesi yoluyla transfer edilebileceğini ortaya koymuştur.

Çetin ve Döş (2014) ise Milli Eğitim Bakanlığının örgüt DNA'sına ilişkin öğretmen görüşlerine dayanarak yaptıkları bir çalışmada, öğretmenlerin MEB'in örgüt DNA'sına ilişkin algılarından hareketle "Yönetim Ağırlıklı ve Esinlemeler Başlangıçlar" örgüt DNA'sı profillerinin öne çıktığı sonucuna ulaşmışlardır.

2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Baskin (1994) yapmış olduğu bir çalışmada kurumların her şeyden önce geleceğin örgütsel dizaynına uyum sağlayabilecek bir örgütsel sinir sistemi geliştirmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Buna göre örgütün sinir sistemi örgütün karşılaşa bileceği her türden krize müdahale edecek yegane unsurdur ancak bu sistemin talimatları alacağı bir tür örgüt DNA'sına ihtiyaç vardır. Bu anlamda Baskin örgüt DNA'sını örgütün kendi orijinal kimliği ve prosedürü olarak görür.

Sveiby ve Simons (2002) araştırmaları sonucunda özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerin kamu sektöründe faaliyet gösteren örgütlere kıyasla örgütsel iklimi daha kolay, hızlı ve etkin şekilde benimsediklerini ortaya koymuşlardır. Ayrıca örgüt iklimine ilişkin tutumların çalışanların yaşları ilerledikçe olumlu yönde değiştiği sonucuna ulaşmışlardır.

Booz Co. toplam 28 maddeden oluşan ve internet üzerinden hizmet veren "Org DNA Profiler" isimli ölçme aracını 9 Aralık 2003'te yayına koyduklarında iki hafta içinde farklı sektörlerden 4007 adet dönüt almışlardır. Aldıkları dönütler sonucunda araştırmaya katılan örgütlerin yaklaşık % 60'nın negatif örgüt DNA'sı taşıdığını ve örgütlerin insan kaynakları, işgücü ve ekonomik açıdan büyüdükçe DNA yapısının değiştiğini saptamışlardır.

Beugelsdijk, Koen ve Noorderhaven (2006) yapmış oldukları bir çalışmada kültürü örgütün yetenekleri ve diğer örgütlerle ilişki kurma eğilimi olarak tanımlamış ve firmalar arası ilişkilerde kültürün önemli bir yere sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna göre örgütler geliştirdikleri yenilikçi kültürle daha güçlü ilişkiler kurabilmekte ve bu sayede algılanan örgütsel destek iş gören performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Price (2006) yapmış olduğu bir çalışmasında kurum DNA'sının bir örgütün bilincinde geliştirilmesi gereken dört unsur olarak tanımlamıştır. Buna göre örgüt DNA'sı teknolojik işbirliği, fırsat yaratma, problem çözme becerilerinin geliştirilmesi ve toplam kalite yönetimi ile yenilik uygulama örgüt DNA'sının dört bileşenidir ve bunlar örgütün temelinde yer almalıdır.

Morgan, Ryu ve Mirvis (2009) yapmış oldukları bir çalışmada Fortune 500 isimli küresel anlamda en prestijli şirketleri içine alan bir liste içinde bile her ne kadar başarılı ve prestijli olsalar da bu şirketlerin bile pek çoğunun örgütsel davranışı ve örgütsel vatandaşlığı henüz yeteri kadar içselleştiremediklerini ortaya koymuşlardır. Buna göre söz konusu şirketlerinde onca karlılığa ve prestije karşın örgütsel anlamda bir takım sorunlar yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Brazil ve ark. (2010) örgüt kültürünün çalışanların verimliliği ve iş tatmini üzerine yaptıkları bir çalışmada grup kültürünün etkililik ve iş tatmini ile pozitif doğrusal

ilişkili olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Öte yandan hiyerarşik ve rasyonel kültürün ise etkililik ve iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Rashid ve Chalab (2012) kırtasiye ürünleri üzerinde devlete ait işletmelerin fazla büyümüş örgüt DNA'sına sahip olduğunu ancak özel sektöre ait olanların ise yönetim ağırlıklı olduklarını tespit etmişlerdir. Buna göre araştırmaya konu olan işletmelerin karar haklarında problem olduğunu tespit etmişlerdir.

Sorush, Esfahani ve Poorfarahmand (2013) yapmış oldukları bir çalışmada örgütsel kültürü oluşturan başta karar verme, insan ilişkileri ve değişim süreci ile örgütsel düzeyde ilişki olduğunu ve bu ilişkinin bireysel düzeyde örgütün DNA'sını etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Raj ve Srivastava (2013), 321 katılımcı ile örgüt kültürünün örgütsel öğrenmeyle ilişkisini saptamaya yönelik yapmış oldukları bir çalışmalarında örgütsel öğrenmenin insan kaynakları yönetimi, örgüt kültürü ve inovasyonu yordadığı sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre yenilikçilik arayışları örgütleri özellikle insan kaynakları bağlamında kültürel anlamda özgürlükçü, esnek ve fırsatlara açık olmaya mecbur etmektedir.

Auernhammer ve Hall (2013) yapmış oldukları bir çalışmalarında örgütün değişime açık olması, özgür iletişim ve alışla gelmemiş fikirleri desteklemesi ve hataları tolere etmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Buna göre bu karakteristikler örgütün asli unsuru haline getirilerek kültürel bağlamda liderlerin bu unsurlara göre yeni stratejiler benimsemeleri gerektiğini vurgulamışlardır.

Jassawalla ve Sashittal (2013) yapmış oldukları bir araştırmada örgütün bir nevi DNA'ya sahip olduğunu ve bu DNA'nın kültürel eksende var olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre bahsi geçen örgütün kültürel DNA'sının hayati inançlardan, değerlerden, varsayımlardan ve davranışsal uygulamalardan meydana geldiğini ifade etmişlerdir.

3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1. Örgüt Kavramı

Örgüt İngilizce aslı “organization” olan ve dilimize kimi zaman organizasyon kimi zaman örgüt ya da kurum olarak çevrilen bir ifadedir. Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül (TDK, 2014) anlamında kullanılmaktadır. Örgütler çevrelerinden aldıkları kaynakları mal veya hizmet haline dönüştüren açık sistemlerdir (Aydoğan, 2004). Örgüt kavramının aslında pek çok alt sistemle bağlantısı vardır. Örneğin örgütü sosyolojik bir perspektifle incelemek ve onu meydana getiren unsurların sosyoloji bilimine göre birbirleriyle olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin örgütü nasıl etkilediğini belirlemek mümkündür. Öte yandan örgütü psikolojik bir temelde ele almak ve onu kendi iç ve dış dinamikleri bağlamında psikoloji biliminin ışığında incelemek de mümkündür. Burada herkesin üzerinde hemfikir olduğu konu örgütlerin birer canlı organizma olarak bir takım özelliklere sahip olmaları ve bu özelliklerin onu diğer örgütlerden ayıran nitelikler olduğudur.

Örgüt kavramı sanıldığı kadar basit ve yalın değildir, çünkü örgüt birden fazla değişkenin ancak birbirleriyle etkileşerek var olabildiği karmaşık bir olgudur. Örgütü meydana getiren birey, sistem, kültür ve iklim gibi bir dizi unsur aslında tek başlarına değil ancak birbirleriyle etkileşerek var olabilir ve örgüt içinde yer bulabilir; aksi takdirde bu unsurların hiç biri gelişigüzel bir örgüt meydana getiremez ya da rastgele bir örgüt içinde yer bulamaz. Bu sebeple örgütü ve örgütü oluşturan tüm alt unsurları tam anlamıyla tanımlamak veya bunların birbirleriyle olan ilişkilerini tek bir cümleyle anlatabilmek mümkün değildir. Örgütün bu karmaşık yapılanması aslında onu tek parça halinde bir bütün olarak örgüt kılan etmendir. Her geçen gün örgütün bu karmaşık yapılanması hususunda yeni yaklaşımlar ve yöntemlerle yeni araştırmalar yapılmaktadır, böylece örgütün karmaşıklığı aslında korkulması ve endişe edilmesi gereken bir problem durumu değildir, zira örgütün sahip olduğu bu karmaşıklık onu örgüt yapan ve araştırılmaya değer kılan şeydir.

Örgütlerin karmaşık ama derin varlıklar olması onlara önem katar. Ancak örgütlerin varlığını ve önemini kabul etmek onların var olma sebebini teşkil ettiren dinamikleri saptamaya yetmez. Burada esas olan bir taraftan örgütü olabildiğince başarılı, etkin, karlı ve faydalı kılmak diğer taraftan örgütün iç ve dış paydaşlarını memnun, mutlu ve örgüte sadık hale getirmektir. Böylelikle örgütün oluşum sürecinden başlayarak ortaya çıkan örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgüt kimliği ve örgüt imajı gibi örgütsel unsurlar göz önüne alınmalıdır. Burada bahsi geçen unsurların tamamı ve bahsedilmeyen diğer unsurlar birbirleriyle etkileşerek örgüt içinde var olabilir ya da yok olabilirler. Burada bahsi geçen etkileşim örgüt içi çatışmaya dönüşüp, yaşanan çatışmalar sonucunda örgütü meydana getiren bir ya da daha fazla unsur zarar görebilir. Çatışma, örgütsel yapılara, rollere, tutumlara ve klişelere yerleşik olabilir veya kaynakların kıtlığı nedeniyle ortaya çıkabilir (Döş, 2011). Zira örgüt olabilmenin doğasında çatışma olduğu bilinmektedir, ancak çatışma istenmeyen dozlara ulaştığında özellikle insan merkezli durumlarda zarar verebilir. O halde esas olan çatışmaya engellemek değil örgütün çatışmalardan kaynaklanan zararlara uğramamasını sağlamak olmalıdır, zira engelleme ya da bütünüyle ortadan kaldırma hem insan hem de örgütün kendi doğasına aykırı bir durumdur.

Örgütü meydana getiren tüm unsurların temel bileşen olarak ele alınması örgütü tanımlamanın belki de en akılcı yoludur. Böylece örgütün karmaşık yapısı ve unsurları biri diğerinin önüne geçmeden analiz edilebilir ve çatışmaya girmeden aralarında ki etkileşim en net şekilde ortaya konulabilir. Örgütü meydana getiren ana unsurların birey (iş gören), lider, kültür, iklim, kimlik ve imaj olduğu ifade edilebilir. Zira bahsi geçen bu unsurlar örgütün iş gücü, bu işgücünün yönetilmesi, yönetilen bu gücün örgüte adanması, birbirleriyle çatışmadan etkileşime geçebilmesini ve tüm bunların içinde bulunduğu ortamda doğru şekilde algılanmasıdır, kısacası örgütün var olabilmesidir. İş gören ve liderlik unsurları örgütsel anlamda oldukça derin konular olması sebebiyle bu çalışma kapsamına alınmamıştır, ancak çalışmanın temeline en yakın olan kültür, iklim, kimlik ve imaj konularına aşağıda yer verilmiştir.

3.1.1. Örgüt İklimi

İlgili yazın tarandığında örgüt kuramı derinleşip geliştikçe insanların örgütü ve örgütün çevresiyle olan etkileşimini dolayısıyla örgütün iç ve dış paydaşlarını daha iyi çözümlemek ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Öte yandan ağırlığını giderek daha da artıran ekonomik koşullar örgütleri gün geçtikçe daha da verimli olmaya mecbur kılmaktadır. Tüm bunların bir sonucu olarak örgüt kuramına kazandırılan bir diğer kavram ise örgüt iklimidir. Örgütte psikolojik ortam da denilen arkadaşlık, destek olma, risk üstlenme gibi değişkenlerin belirlediği bir çalışma ortamı yani iklimi vardır (Gedikoğlu ve Tahaoğlu, 2010). Örgüt iklimi farklı bakış açılarına göre şekillenen çeşitli tanımlamalara sahiptir ancak genel kanı örgütün iç motivasyonunu etkileyen iş görenler üzerinde etkili olan tutumlar toplamı olduğudur. Örgüt iklimi, organizasyondaki iş çevresinin bilişsel bir yorumudur. Bu nedenle iklim, “psikolojik iklim” olarak adlandırılmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005). Bir diğer ifadeyle örgüt iklimi aslında örgüte dahil olanları (iş görenleri) örgütsel değerlere, normlara, bağlılığa, adanmışlığa ve elbette ki lidere ve onun çizdiği vizyon ve misyona adapte eden kimi zaman baskı kimi zaman ise ikna gücü olarak adlandırılabilir psikolojik havadır. Bu havanın oluşumunda ve iş görenler üzerinde istenilen etkiyi yaratmada şüphesiz ki en büyük rol lidere ve beraberinde ki yönetim kademesine aittir.

Örgüt iklimi insanların, örgüt içinde çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bunların ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır (Memduhoğlu ve Şeker, 2011). Buna göre örgüt için etkin olan ve iklim olarak adlandırılan bu beklentiler dizisinin iş görenleri psikolojik, sosyolojik ve kültürel açıdan etkilemesi beklenebilir. İklim kavramında sosyal psikoloji etkileri gözlenmekte olup, iklim bireylerin davranışlarını sergilediği psikolojik çevreyi tanımlamaktadır (Karcıoğlu ve Aykanat, 2012). Zira iş görenler, örgütleriyle olan ilişkilerini işte bu psikolojik çevrenin de yardımıyla şekillendirirler. Öyle ki örgüt iklimi, örgütte ast-üst arasındaki davranış biçimlerindeki güven, samimiyet, iş birliği, adalet gibi duygularının hakim olduğu ve bu duyguların yaratılmasında üstün yarattığı ve astlarına kendisini tanıma fırsatı verdiği ortam olarak tanımlanabilir (Karcıoğlu ve Aykanat, 2012). Kısacası örgüt iklimi örgütün nesnel özelliklerinin çalışanlar tarafından nasıl görüldüğünü belirten, çalışanların iş ortamındaki olaylara ve çeşitli faktörlere ilişkin algılarını ifade eden oldukça kapsamlı bir kavramdır (İşcan ve Karabey, 2007). Örgüt iklimi bir örgütün bütünü ya da alt sistemleri hakkında sahip olduğumuz ve yine örgütün bütünüyle, alt sistemleriyle veya iş görenleriyle olan ilişkilerinden algılayabileceğimiz bilgiler dizisidir (Hellriegel ve Solum, 1974; Welsh, 2000). İnsanlarda tutum ve davranışlarını tahmin etmemize yardımcı olan kalıcı ve sabit

özellikler olduğu gibi, örgütlerin de insanlar gibi katı, dost, sıcak, yenilikçi ya da tutucu gibi terimlerle ifade edilebilir özellikleri vardır (Karcıoğlu, 2001). Karcıoğlu ve Aykanat (2012)'ye göre örgüt iklimiyle gelen başarılı çalışan ilişkileri ve etkili iletişim, doyum ve moral düzeyleri yüksek çalışanlar, yüksek verim ve birimler arası ilişkilerde birbirlerini destekleyen çalışanların varlığına işaret etmektedir.

Örgütün iç performansını dolayısıyla dinamizmini etkileyen örgüt ikliminin olumlu olması ve böylece istenilen etkiye ulaşması beklenmektedir. Bu sebeple örgüt ikliminin sınıflandırılması hususunda birbirinden çokta farklı olan anlayışlar gelişmemiştir. Literatür incelendiğinde yapılan tanımlamalar aslında aynı eksen üzerinde gerçekleşmekte ve iklimin boyutları farklı yazarlar tarafından benzer şekilde ifade edilmektedir. Örneğin Litwin ve Stringer örgüt iklimi boyutlarını ve örgüt üyelerinde uyandırdığı güdülerini inceledikleri araştırmalarında örgüt iklimine ilişkin sekiz boyut belirlemişlerdir. Bu boyutlar: (1) Örgüt yapısı, (2) Örgütü benimseme, (3) Örgüt içi çatışmalar, (4) Sorumluluk almada isteklilik, (5) İş yapmanın standartları, (6) örgütte dayanışma ve arkadaşlık, (7) ödüller ve cezalar, (8) Tehlikeyi göze alma'dır (Bucak, 2002). Koys and DeCotiis'e göre örgütsel iklim boyutları; algılamayla ilgili olmalıdır, değerlendirici değil tanımlayıcı nitelikte olmalıdır, görevin yapısıyla ilgili olmamalıdır (Tutar ve Altınöz, 2010). Buna göre örgüt genelinde egemen olan iklimi iş görenlerin davranışlarını sergileyebilme özgürlüğü olarak kabul etmek mümkündür. Bu sebeple iklim, örgütsel uzamda sınıflandırıldığında her ne kadar farklıymış gibi görünen yaklaşımlar olsa da, aslında yapılan tüm çabalar iklimi açıktan kapalıya doğru bir eksen üzerinde tutmaya yöneliktir.

3.1.2. Örgüt İkliminin Türleri

Örgütsel iklim araştırmaları, altı tip örgütsel iklimi ortaya çıkarmıştır (Tutar ve Altınöz, 2010):

a. Açık iklim. Bu, birlikte çalışmaktan ve söz konusu örgütte olmaktan gurur duymak anlamına gelir. Çalışanlar, birbirleriyle ve yöneticileriyle birlikte çalışmaktan, dostça ilişki geliştirmekten dolayı örgütsel iklimi olumlu algılarlar.

b. Otonom iklim. Bu iklimde, çalışanlar iş çevrelerini kontrol etme olanağına sahiptirler. Kendi kendilerini yönetme ve karar vermede yöneticileri onlara geniş bir esneklik alanı sağlar. Sonuç olarak çalışanlar birlikte sorun çözme, örgütün hedeflerine ulaşma konusunda yeterli motivasyona sahiptirler.

c. Kontrollü iklim. Bu iklimde, esnekliğe kontrollü biçimde izin verilir. Görev ve sorumlulukların gereğini yerine getirmek temel amaçtır. Bununla birlikte iş görenler görev ve sorumlulukları yerine getirmek konusunda yüksek bir motivasyona sahiptirler. Hem çalışanlar, hem de yöneticiler işe odaklanırlar. O nedenle çalışanların birbirlerinin duygularıyla ilgilenme fırsatları yoktur.

d. Ailesel iklim. Bu tür bir iklimde dostluğa ve çalışanların sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına özel önem verilir. Yöneticiler çalışanlara pek müdahale etmez. Çalışanlar iş ortamında her bakımdan rahat bir iklim algılarlar. Bu tür bir iklimde verimlilik fazla vurgulanmaz. Sonuç olarak çalışanlar tam kapasite ile çalışma ihtiyacı duymazlar.

e. Babacan iklim. Bu iklimde yöneticiler, örgütü kontrol etme ve çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılama konusunda başarılı değildir. Babacan davranış çalışanlar tarafından samimiyetsizlik olarak algılanır ve motivasyon düzeyleri düşer.

f. Kapalı iklim. Bu iklime kayıtsızlık hâkimdir. Çalışanların ne başarı, ne de ait olma ve bağlılık hedefi vardır. İşbirliği görülmez. Yöneticinin, çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılama ve iş tatminleri konusunda yeterli çabası yoktur.

Genellikle araştırmacılar iklime ilişkin çalışmaların Gestalt psikolojisi ve Lewin'in yaşam alanı kavramından ortaya çıktığı konusunda fikir birliğindedirler (Bucak, 2002). Diğer taraftan Halpin (1966)'in belirttiği ve birçok araştırmada da yer alan örgüt iklimi boyutları dördü iş gören, dördü yönetici davranışlarını betimlemek üzere sekiz alt boyuttan meydana gelmektedir (Gedikoğlu ve Tahaoglu, 2010). Bunlar sırasıyla öğretmenler için çözülme, engellenme, moral ve samimiyet; yöneticiler içinse yüksekte bakma, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış göstermedir. Okullar açısından örgüt iklimi, bir okulu diğer okullardan ayıran ve okulda çalışanların davranışlarını etkileyen iç özellikler dizisi olarak tanımlanmaktadır (Bozdoğan ve Sağnak, 2011). Buna göre okul iklimi de tıpkı örgüt ikliminde olduğu gibi çeşitli boyutlarla ifade edilen ancak aslında aynı ekseninde yer alan bir dizi faktörün ürünüdür. Okul iklimi, okul sistemi içerisindeki bireylerin tutumları, duyguları ve davranışlarıyla ilişkili faktörlerden meydana gelir (Çalık, Kurt ve Çalık, 2011). Buna göre iklim ölçülebilir nitelikte olup birden çok faktörden meydana geldiği için birden fazla durumu etkileyebilir ve iklimin bireysel algıyla olan yakın ilişkisi onu kişisel görüşlerle zenginleştirmektedir.

3.1.3. Örgüt Kültürü

Kültür dilimize Fransızca aslı olan “culture” kelimesinden türetilerek girmiş bir ifadedir. Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü (TDK, 2014) olarak tanımlanmaktadır. Kültür kavramı belirli bir amaç için bir araya gelmiş olmalarından dolayı örgüt ve örgütü oluşturan bireylere de uyarlanmış ve ilgili yazına oldukça katkı sağlamıştır. Ortak bir amaç için bir arada bulunan insanlar, kendilerine özgü bir kültürü oluştururlar (Yavuz ve Yılmaz, 2012). Diğer bir ifadeyle kültür, bir grup tarafından inanılan, kabul edilen ve farklı çevrelerde nasıl algılanacağını, düşünüleceğini, tepki gösterileceğini belirleyen varsayımlar setidir (İra ve Şahin, 2011). Bir başka ifadeyle bir örgütün kültürü örgütü bir araya getiren unsurların birbirlerini nasıl algıladıkları yani insan faktörünün örgütsel davranışlarını belirleyen normlardır. Örgüt kültürü genel itibarıyla örgüt çapında tanımlanabilir ve çalışanların davranışlarıyla ilişkili davranış örüntüleridir (Holloday, 2005). Bu sebeple kültür kavramı örgütte egemen olan soyut normların davranışa dönüştüğü somut şeklidir. Örgüt kültürü tıpkı yapı, strateji ve kontrol gibi bir statü kazanmıştır (Hofstede ve diğerleri, 1990). Böylece kültürün gözlenmesi, ölçülmesi, sınıflandırılması ve gerekli tedbirlerin alınarak iyileştirilmesi anlam kazanmıştır.

Örgüt kültürünün tanımlarına bakıldığında, tanımların temelinde davranış örüntülerini düzenleyen inançlar, paylaşılan değerler ve düşüncelerin olduğu görülmektedir (Şahin, 2004). Değerler örgüt içinde bir kültür inşa edebilmenin ön koşulu olarak kabul edilmektedir. Buna göre örgüt kültürü, bir örgütün mistik, manevi ve maddi değerlerinden oluşan ve vazgeçilmez olarak nitelendirilen standart davranışlarıdır (Akdemir ve Çukacı, 2010). Kültürün temel öğeleri olan değer, norm, inanç, tören, gelenek, sembol v.b. çalışanların örgütsel davranışını derinden etkilemektedir (Arslan, Kurum ve Satici, 2005). Örgüt kültürü denilince, bir örgütte değiştirilmesi zor olan, güçlü ve paylaşılan değerler akla gelmektedir (Özden ve

Najimudinova, 2013). Örgüt kültürü ise, kuruluşun genel değer yargılarını, davranışlarını, dışsal ve içsel adaptasyonun çözümünde grupsal öğrenmeyi sağlayan temel varsayımları ifade etmektedir (Özmutaf, 2007). Örgüt kültürü içerisinde hakim olan değerlerin belirlenmesi ve bu değerlerin iş gören ve örgüt arasındaki paylaşılma derecesinin saptanması birey ve örgüt arasındaki uyumun ifadesinde önemli görülmektedir (Taşdan, 2010). Görüldüğü üzere örgüt kültürünün öğeleri arasında en önemlisinin değerler olduğu konusunda, alan yazında bir uzlaşa bulunduğu gözlenmektedir (Fırat, 2009).

Örgüt kültürüne olan ilgi onun örgüt etkililiğini artıran bir faktör olduğu yönünde ki inançtan kaynaklanmaktadır. (An, Yom ve Ruggiero, 2011). Sağlıklı örgüt profilleri yaratmada ve var olan örgüt stratejilerini daha da ileriye taşımada göz ardı edilemeyecek kadar büyük öneme sahiptir. Özellikle yönetim basamağında örgütün kültürünü tanımak, kabullenmek ve içselleştirmek izleyenler üzerinde liderliğin avantajlarını daha kolay ulaşılabilir hale getirecektir. Bireylere, formal düzenlemelerin yetersiz kaldığı koşullarda neyin doğru olup olmadığını anlatabilmek için güçlü bir örgüt kültürünün geliştirilmiş olmasına gereksinim vardır (Fırat, 2009). Buradan hareketle örgütün sahip olduğu kültürün zaman zaman bir kılavuz rolü üstlendiği ve örgütlere karmaşık durumlarda yol gösterdiği sonucuna varılabilir. Öte yandan varlığını devam ettirmeye çalışan her örgütün kendi kültürel normlarına kendi iç paydaşlarını inandırması ancak bu normları kolaylıkla olmasa da gerektiğinde değişebilir nitelikte inşa etmesi gerektiği savunulabilir. Burada esas olan tek elden masa başında oluşturulan normlar ve bunların birleşimi olan bir kültür inşa etmekten ziyade kendiliğinden ortaya çıkmış ve örgütün tüm paydaşları tarafından kabul görmüş ortak değerlere sahip çıkmaktır.

Örgütlerin kültür yönünün iyi anlaşılmasıyla, sadece örgütte ne olup bittiği açığa çıkmakla kalmayacak, aynı zamanda örgütte lider ve liderlik için (örgüt yönetimindeki) öncelikler de belirlenebilecektir (İpek, 1999) . Buna göre örgüt (kurum) kültürü, örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik karar ve uygulamalarını biçimlendiren temel felsefe olarak da ifade edilebilir (Özmutaf, 2007). Bir örgütte var olan kültür güçlü ise, bürokratik işlemlere daha az gereksinim duyulmakta, planlama ve karar alma süreçleri kolaylaşmaktadır (Koşar ve Çalık, 2011). Ayrıca, örgüt kültürü, üyelerinin nasıl davranmaları gerektiğini öğreterek, üyeler arasında ortak bir dil, algılama, düşünme ve duygudaşlık oluşturmakta; örgüt çalışanlarına çeşitli sorunların çözüm yolunu göstermekte ve örgüt çalışanlarının davranışlarını makul ve anlamlı kılan bir temel sağlamaktadır (Polat ve Meydan, 2011).

Kültür bireylerin uydukları, bununla beraber kendilerinin ürettikleri tutum ve davranışlar bütünü olduğundan, bireylerin üyesi oldukları örgütte kendi ürettikleri kültürün yansımaları görmeleri, onların örgütleriyle özdeşleşmelerine ve örgütlerine olan bağlılıklarının artmasına neden olabilecektir (Polat ve Meydan, 2011). Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren, örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Örgüt kültürü, eş güdümlenmiş eylem sistemleri arasındaki belli şekiller ve devamlılık kazanmış olan farklılıklardan oluşmaktadır (Koşar ve Çalık, 2011). Örgüt kültürünün yapısını ortaya çıkarmakla, örgüt içindeki işleyiş tarzı, ortak değerler, iklim, hikâyeler, inançlar, olasılıklar, alışkanlıklar karmasını ortaya çıkarmış oluruz (Erdil, Kitapçı ve Turan, 2005). Örgütlerin kültürü toplumların kültürlerine göre değişime çok daha yatkındır ki kötü performanslı örgütlerin kültürlerini değiştirmek için öncelikle kültür ve performans arasında ki ilişkiyi iyi anlamak gerekmektedir (Owusu, 2012).

Öte yandan birbiri içine bu denli geçmiş iki kavram olan örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramlarının birbirlerinden ayrılamaz nitelikte olduğu düşünülebilir. Ancak örgüt araştırmalarında ilgili yazın incelendiğinde bu iki kavramın her ne kadar benzer çağrışımlara sahip oldukları gözlenirse de aslında en temel anlamda birbirlerini tamamlayan ama yine de aynı olmayan kavramlar olduğu açığa çıkmaktadır. Literatürde en çok kabul gören 84 tanıma göre kültür, işlerin nasıl yapıldığını; iklim ise insanların iş atmosferini nasıl algıladığını kapsamaktadır, o halde kültür örgütün, iklim ise iş görenlerindir (Glisson, 2007). Öyle ki kültür davranış örüntüleri ve bu örüntüleri meydana getiren norm, inanç, değer ve duygular; iklim ise bunların örgüt içi sürece olan yansıması olarak ele alındığında daha da manidar olmaktadır. Böylece örgüt kültürünün, iklimin belki de en önemli belirleyicisi olduğu savunulabilir zira örgüt iklimi içsel ve dışsal çevrenin risklerine karşı gösterilen kültürel tepkilerin bir ifadesidir (Sarros, Copper ve Santora, 2008). Buna göre bir örgütün en belirleyici özelliği olan kültür, iklimin yordayıcısı olarak karşımıza çıkmaktadır. İklim, kültürü meydana getiren anlam, inanç ve varsayımların davranışa dökülmesidir (McLean, 2005). Kültür daha ziyade örgütsel bir durumu ifade ederken, iklim ise bireysel bir durumu ifade etmektedir. Örgüt iklimi bir örgütte çalışan bireylerin kendi iş çevrelerinin onları nasıl etkilediğine dair ortak algılara sahip olduklarında ortaya çıkar (Glisson, 2007). Örgüt kültürü, firmanın yeteneklerini, davranışsal yatkinliğini ve diğer firmalarla ilişkilerini tanımlayan ve dolayısıyla ilişkisel yeterliklerini büyük oranda etkileyen önemli bir faktördür (Beugelsdijk, Koen ve Noorderhaven, 2006). Buradan hareketle örgüt kültürü, örgütü dış çevreye uyumlu hale getirebilecek şekilde inşa edilmeli ki beraberinde getireceği iklim iş görenleri bu duruma hazırlamalı ve en üst düzeyde verimlilik ve uyumluluk sağlanmalı.

Araştırmacıların bu denli ilgisini çeken kültür ve iklim kavramları eğitim örgütlerine de uyarlanmış ve diğer örgütlerde olduğu gibi benzer katkılar sağladıkları ortaya çıkmıştır. Son yıllarda okulun kimliğini yansıtan normlar, değerler, gelenekler ve ritüeller için kültür ve iklim terimleri kullanılmaktadır (Demirkol ve Savaş, 2012). Yukarıda kültür ile iklim arasında yapılan ayrım göz önüne alındığında okul kültürü bir okulun kendi iç dinamiklerini dış dünyasına uyumlu hale getirme çabası, okul iklimi ise bu çabaların öğretmen ve idareciler üzerinde ki etkisi olarak tanımlanabilir. Zira okulu kültürü öğretmenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini, velilerle, öğrencilerle ve yöneticilerle olan ilişkilerini etkiler (Terzi, 2005). Dahası eğitim bir süreç ve okullar birer örgüt olarak ele alındığında okul kültürü ve iklimi bir okulun sahip olabileceği en önemli donanım ve gereksinim olarak ifade edilebilir. Zira eğitim örgütleri sahip oldukları kültürel ve iklimsel altyapısı ile en çok içinde bulundukları toplumu etkilemektedir. Eğitim sisteminin en işlevsel parçası olan okulların sahip olduğu örgüt kültürü kendisini, çalışanlarını etkilediği gibi bir üst sistemi olan toplumu da etkilemektedir (Sönmez, 2006).

3.1.4. Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Örgüt kültürü yukarıda bahsedildiği gibi bir örgütü meydana getiren bireylerin kimi zaman kendilerinden de bir şeyler katarak inandıkları değerler toplamı ve bunun yansıması olarak ortaya çıkan davranış örüntüleridir. Bu sebeple örgüt kültürü gerek algılanan kurumsal değerler gerekse tarafların sosyo-demografik değişkenleri itibarıyla değişiklik gösterebilir. Bunun yanı sıra örgüt kültürü kimi zaman karşımıza bir örgütte var olan alt kültürlerin bir toplamı ya da baskın olan bir alt kültürün diğerleriyle sentezi olarak ta karşımıza çıkabilir. İlgili yazın incelendiğinde örgüt kültürünü farklı bakış

açılarıyla ve farklı parametrelerle sentezleyerek çeşitli sınıflamalara ulaşıldığı görülmüştür. Bunlardan en yaygın olanlarından biri ise Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilen tipolojiye göre örgüt kültürüdür. Buna göre bir uçta iç odaklılık diğer uçta dış odaklılığın yer aldığı bir eksenin, bir ucunda esneklik ve dinamizm ile diğer ucunda durağanlık ve kontrolün bulunduğu diğer bir eksen kesmesiyle ortaya çıkan dört ayrı tip örgüt kültürü görülmektedir. Rekabetçi Değerler Modeli ismini verdikleri bu sınıflamaya göre örgüt kültürü tipleri; Adhokrasi, Klan, Hiyerarşi ve pazar kültürüdür ve her birisi dış çevrenin ihtiyaçlarına ve örgütün stratejik yönelimine bağlı olarak örgütün başarısına katkıda bulunabilir (Acar, 2013).

3.1.4.1. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Adhokrasi Kültürü: Adhokrasi sözcüğü Latince asıllı hedef odaklı, bir amaç uğruna anlamına gelen “ad hoc” ve Yunanca asıllı yönetmek anlamına gelen “cracy” sözcüklerinin birleşimidir. Bu haliyle düşünüldüğünde adhokrasi sonuca odaklanan ve var olan klasik kuralları yani bürokrasiyi alt üst eden bir yönetim yaklaşımıdır. Zira bürokratik yapılanmalar her ne olursa olsun yalnızca tanımlanan kurallara bağlı bir yönetim anlayışını benimserken, adhokrasi gerektiğinde her türden kuralın esnetilebildiği, hedefe ulaşmak için gereken her şeyin yerine getirileceği bir anlayışın ürünüdür. Kavram ilk kez Alvin Toffler tarafından ortaya atılmış, sonrasında Henry Mintzberg ve Robert Waterman gibi uzmanlar tarafından geliştirilmiş ve örgütsel alana kazandırılmıştır (Wikipedia, 2014). Söz konusu kavram örgüt kültürü çalışmalarına Cameron ve Quinn'in dört basamaklı örgütsel hayat döngüsü ve örgüt kültürü sınıflaması ile kazandırılmıştır (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010). Buna göre söz konusu kavramın örgüt kültürü sınıflamasında, bürokratik yapılanmanın tersi olduğu düşünülürse, son derece esnek, girişimciliği destekleyen, yenilikçi, demokratik ve dinamik olduğu ifade edilebilir. Kayalar ve Özmutaf (2007) adhokrasi kültürünü dinamik, girişimci, yaratıcı bir iş ortamı, iş görenlerin samimi ve risk alan yapıda olduğu, yöneticilerin yenilikçi ve risk alan insanları teşvik ettiği kültür olarak tanımlar. Esneklik ve tolerans, bu kültürün en önemli inançlarını oluşturmaktadır ve örgütsel etkinlik, büyüme için yeni pazarlar ve yollar bulmak olarak tanımlanmaktadır (Aydıntan ve Göksel, 2012). Acar (2013) adhokrasi kültürü hakkında dışa odaklı ve dinamik yapısıyla girişimci, esnek, yenilikçi ve yaratıcı ortamların yer aldığı bir örgüt kültürü şeklinde ifade etmiştir.

Klan Kültürü: “Klan” ifadesi aşiret, dil ve kültür yönünden büyük bir türdeşlik gösteren, birçok sülaleden oluşan, yapısındaki aileler arasında köken, ekonomi, din, kan veya evlilik bağları bulunan göçebe veya yerleşik nitelikteki topluluk, oymak anlamına gelir. Klan kavramı örgütsel yazına uyarlandığında iş ortamını büyük bir aile meclisi gibi gören, iş görenleri de bu ailenin bir parçası olarak gören bir yaklaşım karşımıza çıkar. Klan kültürü ise çalışma ortamında aile ortamı gibi arkadaşlık ortamı hakim olan kültürdür (Kayalar ve Özmutaf, 2007). Klan kültürü uyumu, bağlılığı, katılımı ve takım çalışmasını ifade eder (Aydıntan ve Göksel, 2012). Bu tip kültürde çalışanlar birbirine çok fazla bağlarla bağlı olduğu için kurumu bir tür klan olarak tanımlanmaktadır (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010). Ortak değerlerin paylaşılması, takım çalışması, birlik duygusu, çalışanların katılımı, çalışanların örgütle bütünleşmesi ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri teşvik edilir (İşcan ve Timuroğlu, 2010). Buna göre klan kültürü örgütü belirli bir amaç uğruna bir araya gelmiş insan topluluğu olmaktan ziyade daha çok aynı amaca hizmet eden ve dolayısıyla bir ailenin fertleri gibi davranan iş görenlerin oluşturduğu bir yapı olarak algılar ve buna göre stratejiler geliştirir.

Hiyerarşi Kültürü: “Hiyerarşi” dilimize otoritenin en geniş ölçüde en üst mertebede olmak üzere değişik önem sıraları arasında katı ve kesin bir biçimde dağıldığı toplumsal teşkilatlanış biçimi şeklinde girmiştir (TDK, 2014). Buna göre kavram örgüt kuramında intizam, nizam, düzen, sıra, kural ve ast-üst ilişkisi bağlamında yer bulur. Zira hiyerarşi örgütsel kültür sınıflamasında aşırı formalite ve kuralların egemen olduğu, prosedürlerin insanlara neler yapacağını söylediği, yöneticilerin iyi birer organizatör ve koordinatör olarak kabul edildiği, kurallar ve politikaların organizasyonu yönlendirdiği ve uzun dönemde stabil, tekrarlayan işlerde verimliliğe odaklanan bir yapılanmayı anlatır. Buna örnek olarak kamu kurumlarını örnek verebiliriz. Zira kurum içindeki roller, bu pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir ve kurumda çalışanlar belirlenen bu rollerle tanımlanmaktadır. Kurum, tanımlanan rollere uygun kişileri işe almakta ve böylece kişiseliliğin ötesinde varlığını muhafaza etmeye çalışmaktadır (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010). Bu örgütlerde açık bir otorite sınırı, standart kurallar, prosedürler, ileri düzeyde formallik ve yapılaşma söz konusudur. Burada liderler iyi koordinatör ve etkili organizatör olmakla kendileri ile gurur duyarlar. İstikrarlılığı sürdürmek örgüt için çok kritiktir. Resmi kural ve politikalar örgütü bir arada tutar (İşcan ve Timuroğlu, 2010). Hiyerarşi kültürü, örgüt içi odaklılık ve kontrol boyutları arasında şekillenir. Bunlar mekanik ve bürokratik örgütleri temsil etmektedir (Özdevecioğlu ve Akın, 2013).

Pazar Kültürü: Pazar ya da bir diğer ifadeyle market kültürü daha çok ürün ve değişen piyasa koşullarına uyum sağlama dolayısıyla ihtiyaçları sektörel anlamda piyasaya ve kazanma iç güdüsüne bağlayan bir anlayışın ürünüdür. Önceliğin işlerin yerine getirilmesinde olan sonuç odaklı kurum kültürüdür (Kayalar ve Özmutaf, 2007). Bireyler kendilerinin somut olarak ürettiklerine göre değerlendirilerek, başarı odaklı olmaları için teşvik edilirler (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010). Böylelikle iş görenler arasında rekabet arayışı ve ödül mekanizması teşvik edilmektedir. Uzun vadeli hedefler söz konusu olup sorumluluk ve ödüller, bireylerin örgüte kattığı değere göredir. Lider üreticidir ve sert rekabeti sever. Örgütü bir arada tutan bağlılık kazanma üzerine odaklıdır (İşcan ve Timuroğlu, 2010). Bu kültür çeşidinde rekabetçi avantaja ve pazar üstünlüğüne sahip olmak önemlidir. Örgütün başarısı pazar payının artışı, elde edilen kâr ve somut çıktılar ile değerlendirilir (Özdevecioğlu ve Akın, 2013). Bu tip kültürlerde çalışanlar başarı odaklıdır, örgütsel amaçlardan ziyade kişisel çıkarlarının peşinden koşarlar ve planlama, performans ve etkinlik kavramları üzerinde durulur (Acar, 2013). Bu kültür çeşidinde rekabetçi avantaja ve pazar üstünlüğüne sahip olmak önemlidir. Örgütün başarısı pazar payının artışı, elde edilen kar ve somut çıktılar ile değerlendirilir (Erdem, 2007).



Şekil 1. Örgüt Kültürü Tipolojisi (Jones ve ark., 2005)

Görüldüğü üzere örgüt yapısında esneklik ve dinamizm arttıkça klan ve adhokrasi kültürü egemen olmakta, diğer taraftan durağanlık ve kontrol arttıkça hiyerarşi ve pazar kültürü egemen olmaktadır. Diğer taraftan örgüt kendi iç dinamiklerine hakimse klan ve hiyerarşi, dış paydaşlarına odaklanırsa adhokrasi ve Pazar kültürü karşımıza çıkmaktadır.

3.1.4.2. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması

Örgüt kültürü örgütsel yaşamı yakından ilgilendiren değerleri içerdiği ve örgüt içindeki yaşamın ve bireylerin davranışlarının temel belirleyicisi olduğu için literatürde kültür çok farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bunlardan biri de Harrison (1972) ve Handy (1981) tarafından belirlenmiş 4'ü sınıflandırmaya dayalı örgüt kültürü tipleridir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2010). Buna göre örgüt kültürü; güç, görev, rol ve birey kültürü olmak üzere dört sınıfa ayrılır.

Güç Kültürü: Güç/otorite kültüründe, otorite sahibi olan insanlar baskındır, diğer çalışanların görevi bu otorite sahibinin beklentilerini gerçekleştirmektir (Arslan, Kuru ve Satıcı, 2005). Örgüt kültürünü oluşturan temel etmenlerin değerler, inançlar ve davranış örüntüleri olduğundan hareketle güç kültüründe esas olan bu etmenleri mutlak bir otoritenin hakimiyetinde şekillendirmektir. Bu kültürde güç, statü, itaat ve denetim gibi kavramlara vurgu vardır. Bu kültürdeki anahtar kişiler ya da başka bir ifade ile merkezi roldeki kişiler örgütten herhangi bir şekilde ayrılırsa örgüt çöküntüye uğrayacaktır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009).

Görev Kültürü: İş/süreç kültüründe, çalışanlar her şeyden önce işin kendisi ile ilgilenirler ve işin yapılması için bireysel bir çaba ve ilgi gösterirler (Arslan, Kuru ve Satıcı, 2005). Bu kültürde iş görenler kendilerini makinenin bir parçası gibi görmekte ve işlerin aksamaması için süreç sonunda elde edilecek somut çıktılar üzerinde yoğunlaşırlar. Tüm dikkatler yeteneklere yöneltilmiştir ve verilen görevlerin en iyi şekilde yerine getirmesi için doğru insanların doğru yerlerde çalışması esas alınır. Görev kültürü sonuç odaklıdır, dolayısıyla yaratıcılık, rekabet ve hız gereklidir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009).

Rol Kültürü: Bürokratik/rol kültüründe, rol, iş ve otorite tanımları açıkça yapılmış ve iletişim biçimleri tanımlanmıştır (Arslan, Kuru ve Satıcı, 2005). Daha çok merkezi eğilimli, iş görenlerden beklenen rol ve davranışların önceden belirlendiği, ve bir bakıma yönetim ağırlıklı bürokratik bir yapılanmanın egemen olduğu kültür tipidir. Ayrıntılı biçimde tanımlanmış roller, iş tanımları, kurallar ve yapılması gerekenler önceden planlanmıştır. Örgütte birimler arası çalışmalar, yetki tanımları, rol tanımları ve bürokrasi ile yürümektedir. Ayrıca her birey ne yapması gerektiğini bilir, her çalışan sadece tanımlanan işleri gerçekleştirir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009).

Birey Kültürü: Birey (destek) kültüründe ise, çalışanlar birbirleri ile ilişki kurma ve aidiyet konularında tatmin duygusu sağlar, çalışanlarında kararlara katılımı teşvik edilir (Arslan, Kuru ve Satıcı, 2005). Harrison ve Handy'nin sınıflamasında belki de en demokratik olan kültür tipidir, zira bu tipte iş görenler açısından asıl önemli olan destek, iş tatmini ve örgütsel bağlılıktır. Kısacası iş görenler birbirlerini destekleyerek iş tatminini ve örgütsel bağlılığı artırarak toplam kaliteyi sağlamaya çabalarlar. Bireylerin bilgileri, tecrübeleri ve yetkinlikleri ile sonuç elde etmeleri önemlidir. Var olan örgütsel yapı örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009).

Bunların haricinde de yazın incelendiğinde farklı tipolojilerin varlığından söz edilmektedir. Örneğin Schein örgüt kültürünü; güç kültürü, rol kültürü, başarıma kültürü ve destek kültürü olarak dörde ayrılmaktadır. Deal ve Kennedy'nin, örgütün faaliyet gösterdiği çevrenin belirsizlik derecesi ve geribildirim hızını esas alarak yaptıkları sınıflandırmaya göre; örgüt kültürü tipleri ataklık kültürü, eylem kültürü, yetki kültürü ve kapalı hiyerarşi kültürü olarak dört başlık altında toplanmıştır (Gülova ve Demirsoy, 2012).

Görüldüğü üzere örgüt kültürü üzerinde yapılan araştırmaların niteliğinin derin olması ve araştırmacıların bakış açılarının da birbirinden farklı olması örgüt kültürünü kendini oluşturan alt basamaklara ayırmada birbirinden farklı uygulamaları karşımıza getirmiştir. Bunların haricinde de farklı araştırmacılar tarafından yapılan farklı sınıflamalara rastlamak mümkündür. Burada esas olan örgüt kültürünü meydana getiren boyutları doğru tanımlayarak bu boyutların örgütün iç ve dış paydaşlarına olan etkisinin iyi anlaşılmasıdır.

3.1.5. Örgüt Kimliği

Bireysel kimliklere sahip olan insanların, grup oluşturmaları, sosyalleşmeleri ve ortak bir yaşamı paylaşmalarıyla birlikte grup kimliklerinin oluşumu gözlenmektedir. Bu nedenle tarihte, şehir armaları ve ordu üniformaları toplulukların kimliğini yansıtan ilk örneklerdendir (Akgül, 2012). Örgütleri meydana getiren ana unsurun insan olması ve bu unsurun örgüt içinde sosyal sistemler halinde bulunmasının doğal sonucu ise örgütün kendine ait bir kimliğinin ortaya çıkmasıdır. Örgütsel kimlik bir örgütte yer alanların davranışları, örgütün iletişim biçimleri, felsefesi ve görsel unsurlarından oluşur (Okay, 2000). Sosyal anlamda kimlik paylaşılan ve benimsenen değerler bütünüdür. Örgütsel kimlik, örgütsel kültürün benimsenmesi ve yaşanmasıyla kazanılır (Akgül, 2012). Bir başka ifadeyle örgütsel kimlik aslında örgütü meydana getiren bireylerin örgütleriyle olan iletişimi yani paylaştıkları ortak değerleri benimsemeleridir. Böylece örgüt kendini oluşturan bu farklı yönleri sahip insanları bir araya getirerek bir kimlik ve kişilik etrafında toplayabilir, zira bunun aksi durumlarda örgütler çatışma ya da dağılma tehlikesiyle karşı karşıya kalır.

Beşeri özellikler örgüt kavramıyla ilişkilendirildiğinde hem kendi özelliklerini hem de örgütsel özellikleri taşımaya devam etmektedirler. Buna göre kimlik bir insanı diğerlerinden ayıran temel özellikler olarak kabul edilirse; örgüt kimliğini bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, farklı kılan onu otantik (kendine has) yapan olgular bütünü olarak tanımlamak yanlış olmaz. Bir kurumun kimliği ne ayrışmanın ne de bireysel özgünlüklerin eseridir, aksine bunların kaynaşmasının bir sonucudur (Altopiedi ve Lavie, 2005). O halde kimlik aslında farklılıklar hiyerarşisi değil aksine örgütün bütünlük kazanması sürecinin yansımasıdır. Örgütsel kimlik çalışanlarının kurumları hakkında sahip oldukları algı, imaj ve fikirleridir (Hatch ve Schultz, 1997). Böylelikle kimlik bireyleri örgütleriyle ilgili kılan şeydir. Örgüt kimliği, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve onun özgünlüğünü ifade eden özellikler bütünü olarak tanımlanabilir (Şişman, 2002). Burada bahsi geçen ayrışma aslında izolasyon değildir, zira bir örgütün diğer sosyal sistemlerden ayrışması onu çoğunluk içinde farklı kılan bir takım sistemsel değerlere sahip olması ve var olan örgütsel değerleri koruması ve yaşatmasıdır. Böylelikle örgütler iş görenleri kendi bünyelerinde tutup, gerek örgüt içi dinamiklerin örgüte adanmışlığı gerek örgüt dışı çevrenin örgütü pozitif yönde algılaması sağlanır.

Örgütsel kimlik ya da kişilik, çalışanların örgütleri için neler yapabileceğidir (Albert , Ashfort ve Dutton, 2000). Buna göre kimlik ve kişilik örgütsel bağlamda

adanmışlık ve bağlılık kavramları ile ilişkilendirilebilir. Ancak kimlik ve kişilik tıpkı gerçekte olduğu gibi çeşitli değişimlere ve mutasyona uğramaktadır (Albert, Ashfort ve Dutton, 2000). Bu sebeple örgüt kimliği ile ilgili olan her bir alt unsurun örgütsel dönüşüm ve değişim ekseninde ele alınması gerekmektedir. Örgütlerin mekanizmanın ötesinde bir organizma haline dönüşmesi ve bunun örgütsel unsurlara yansması kimlik kavramına kadar indirgenmiştir. Buna göre örgüt kimliği tıpkı örgütün kendisi kadar yaşayan bir varlık olarak karşımıza çıkar, kısacası örgüt kimliği aslında değişen ve gelişen örgütü değişerek ve gelişerek tanımlayan varlıktır. Örgütsel kimlik, bir örgütün nasıl tanındığına ve insanların örgütü tanımlarken örgütü nasıl tanımlamasına, hatırlamasına ve anlatmasına izin verdiği anlamlar topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Akatay, 2009).

İlgili yazında örgüt kimliğini ve imajını birbirinden ayıran çalışmalar göze çarpmaktadır. Zira kimlik örgütün kendi iç sistematığıyla ilişkiliyken, imaj daha ziyade dış paydaşlarla ilgili bir kavramdır. Scott ve Lane (2000) kimliği çalışanların kendilerini örgütsel anlamda nasıl gördükleri şeklinde tanımlamaktadır. Böylece kimlik aslında kelimenin tam manasıyla örgüte ait her bir unsurun örgüte ilişkin tutum ve algılarının birleşimidir. Ancak kimlik ve kişilik kavramları örgütsel bağlamda olsa bile imaj ve itibar ifadelerinden bağımsız değildir.

3.1.6. Örgüt İmajı

İmaj kavramı bir nesnesin görünümüyle ilgiliyken kavram günümüzde algısal bir yaklaşımla ele alınmakta ve görsel olduğu kadar algısal bir ifade de olmuştur. Buna göre örgüt imajı denilen oluşum aslında örgütün fiziksel görünümü değil algısal tasviridir. Ulutin'e (2010) göre; kurum imajı, bir kurum için ulaşılmak istenen bir noktayı tanımlar ve soyut bir kavramdır. Akgül'e (2012) göre ise örgüt kimliğinin dış dünya tarafından algılanan şekli imajı oluşturur. Buna göre kurumun algısal imajı gerek örgütü meydana getiren unsurların yani insanların gerekse örgütün etkileşime geçtiği dış paydaşların hedefidir. Kurumsal kimlik, itibar, marka imajı ile ürün imajı gibi işletme unsurlarının, kurumsal imajla doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkisi olsa da, kavramın çekirdeğini oluşturan esas faktörler olarak kurum kişiliği, görünümü, tutum ve davranışı ile kurum iletişimi ön plana çıkmaktadır (Doğan ve Varinli, 2012). Buna göre bir örgütün imajı aslında örgütün kendi iç bünyesinde saklı tuttuğu kimlik gibi en derin kavramlarla ilişkilidir.

Örgütü imajı kimi zaman karşımıza örgüt içi algılar kimi zaman ise örgüt dışı algılar olarak çıkarken bu iki unsurun ortak geliştirdikleri algıda aslından o kurumun imajıdır. Buna göre imaj asla tek boyutlu bir olgu değildir ve hedef kitlenin konumuna göre imaj farklılaşmaktadır. Örgütün kendi iç dinamikleri tarafından var olduğu haliyle nasıl algılandığı örgütün algılanan imajı, örgütün dış paydaşlarla olan ilişkisi ve bu ilişkinin nasıl olması gerektiği arzulanan imaj ve bu ikisinin birleşimi yani örgütün hem iç hem de dış paydaşları tarafından çizilen resmi ise örgütün itibarını oluşturur (Scott ve Lane, 2000). Bir başka ifadeyle bir örgütün kendi iç dinamikleri tarafından nasıl algılandığı dışarı yansıdığına karşımıza o örgütün bulunduğu sosyolojik atmosferde ki imajı çıkmaktadır. Örgüt dışındakilerin örgütü nasıl gördüklerine dair çalışanların zihinlerinde oluşan algılar, algılanan kurumsal imaj olarak karşımıza çıkmaktadır (Gürbüz, 2010).

Örgüt üyelerinin örgütü diğerlerinin nasıl gördüklerine ilişkin geliştirdikleri algı örgüt imajının ta kendisidir (Giogia, Schultz ve Corley, 2000). İşte bu algısal yani sezgisel durum örgütün kimliğinden kültürüne ve iklimine kadar bir dizi unsur ekseninde gelişmekte ve varlığını sürdürmektedir. Özellikle örgüt kimliği örgütün algılanan imajı üzerinde derin izler bırakmaktadır. Kurumsal imaj, kurumsal kimlik sunumlarının ilgili hedef kitle üzerinde bıraktığı bütünsel algıdır (Erdoğan ve ark, 2006).

Kurumsal imaj bir kuruluşun çalışanları, hedef grupları (müşteriler, ortaklar vs.) ve kamu üzerinde kurum kimliğinin etkisi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Derin ve Demirel, 2011). O halde imaj bağlantılı olduğu örgüt kimliğinde olduğu gibi değişime açıktır ancak, var olan bir imajın pozisyonun değişmesi oldukça zor ve uzun bir süreçtir. Burada sezgisel ve algısal tutumlar göz önüne alındığında aslına örgüt imajının bir dizi olumlu ya da olumsuz ön yargıyı barındırdığı söylenebilir. İşte örgüt itibarı da burada devreye girer ve tüm bu süreci etkiler. Fombrun (1996) örgüt itibarını, bir kurumun hedef kitlesine yönelik olarak rakipleri ile kıyaslandığında, kurumun genel görüntüsünü veren geçmiş eylemleri ile geleceğine yönelik görüntüsünün, kurumun tüm bileşenleri için, algısal bir temsili olarak tanımlamıştır. Buna göre itibar aslında doğrudan örgütün iç ve dış imajının birleşimidir ancak burada esas olan imajın itibara dönüşümü değil, itibarın taşıdığı anlam gereği yönetilmesi ve yönlendirilmesidir. Son zamanlarda örgütlerin dış dünya ve iç sistemler açısından itibarının şekillendirilmesi oldukça önem kazanmıştır.

3.2. Metafor Kavramı

Metafor ifadesi dilimize Arapça “macaz” sözcüğüyle girmiş ve günümüz Türkçesinde “mecaz” olarak kullanılmaktadır (TDK, 2014). Kavramın orijinal anlamı şöyledir; mecaz ya da metafor, ilgi veya benzetme sonucu gerçek anlamının dışında kullanılan kavram. *Ad değişimi* olarak da bilinir. Mecâz sanatı, anlatımı daha etkili kılmak ve söze canlılık kazandırmak amacıyla yapılır. Söze güzellik, güçlülük, canlılık, zarafet, derinlik veya genişlik verir (Wikipedia, 2014).

Metaforlar bir kavramı anlatmak için başka kavramlar kullanmak, anlatımı kuvvetlendirmek, dili zenginleştirmek ve düşünceleri dilsel eylemlere en etkili bir biçimde dönüştürmek için kullanılan yapılardır (Yalçın ve Erginer, 2012). Örgütsel alanda yapılan pek çok çalışma örgütleri farklı bakış açılarıyla metaforlar yoluyla tanımlamayı başarmıştır. Metaforlar sosyal bir gerçeği ifade etmek için kullanılan dilsel araçlar olarak tanımlanır (Töremen ve Döş, 2009:24). Bu sebeple örgütler üzerinde bir sosyal gerçekliği vurgulamak için metafor kullanımı oldukça yaygındır. Öte yandan metaforlar aslında tanım olarak bilinmeyen bir şeyi bilinen bir şey aracılığıyla ifade etmek gibi oldukça basit ve yalın bir teknik olarak bilinir ancak metaforlar kimi zaman yerine kullanıldığı olgunun ötesine geçerek hatta kendi özel anlamını da bir miktar kaybederek oldukça derin izler bırakabilir. Burada esas olan metaforu salt bir anlatım tekniği olmaktan ziyade kendine has bir takım özellikleri olan bir süreç olarak görmektir. Metafor tecrübelerimizin boyutlarını ön plana çıkarma ve tutarlı şekilde organize etme tarzıdır. Metaforlar bizim için gerçeklikler oluşturabilir, özellikle de sosyal gerçeklikleri. Metafor bu yüzden gelecekteki eylemlerimiz için bir kılavuz olabilir (Döş, 2011). Bir diğer ifadeyle metaforlar aslında sanıldığı gibi süslü kelimeler kullanma sanatı değil başlı başına yetenek ve bilgi birikimi gerektiren bir akademik çalışma disiplini olmuş ve sosyal bilimlerde başta olmak üzere pek çok alanda araştırmacılara yön vermiş ve vermeye de devam edecektir.

Metaforların bilinmeyenini açıklama ve tanımlama kabiliyeti onu karşımıza değerli bir obje olarak çıkarmaktadır. Öyle ki bu değerli varlık bilinen, görülen ve fiziksel gerçeklik, bilinmeyen, görülmeyenin tanımlanmasında kullanılacaktır (Beşkardeş, 2007). Buna göre metafor aslında sanılanın aksine yalnızca süslü ifadelerle yalın olguları değerli kılmak değildir, aslında metafor bizlere bildiğimiz yada bilinen ifadelerle anlatamadığımız olguları hedef kitleye karşı bilinen ve anlamlı hale getirme sanatıdır. Son zamanlarda metaforların belli başlı sosyal ortamlardaki faaliyetlere nasıl rehber olduğu, inançları, tutumları ve değerleri nasıl şekillendirdiği, örgütsel süreçleri nasıl gösterdiği ve örgütsel yaşamın oluşturulmasında nasıl vurgulandığına ilgi artmıştır (Çelikten, 2006). Böylece metaforlar örgüt kuramı gibi karmaşık çalışma alanlarında bile yer bulmaya ve hatta oldukça etkili araştırmalara konu olmaya başlamıştır.

Metaforlar bizim örgütleri yeni bakış açılarıyla görmemizi sağlar (McCourt, 1997). Aslında metaforlar örgütlerle ilgili sembolik ve gerçek unsurları daha anlaşılır biçimde dile getirmektir. Metaforlar, düşüncelerin düzenlenmesini, yapılan ve işlenen konularla ilgili ileri adım atılmasını engelleyen gözle görülemeyen unsurların haritalarının yaratılmasına yardım ederler (Ertan-Kantos, 2011). Böylece örgütü oluşturan bireyler; birbirleri, liderleri ve hatta örgütsel unsurlar gibi etmenler hakkında sahip oldukları algı ve sezgileri metaforlar yoluyla dile getirebilirler. Bu durum bir algının basit bir şekilde ifade edilmesinden öte daha çok örgüt gibi karmaşık bir yapılanmanın en az kendisi kadar karmaşık bir zihinsel çerçeve ile çözümlenmesidir. Zira metaforlar iki kavram arasından benzetim kurarken zihnin karmaşık yapısından faydalanır ve bilinmeyen kavramı alıcıya bilinen bir zihinsel çerçeve ile iletmeye çalışır.

Örgütsel bağlamda metafor kullanımı hem zengin bir içerik sunması hem de metaforun örgüt doğasına yatkın olması sebebiyle oldukça yaygın ve etkilidir. Ancak örgüt gibi karmaşık bir yapılanmayı tek bir metaforla aktarmak mümkün değildir; öyle ki örgütü oluşturan her bir unsur ve alt sistem için birden fazla metafor kullanıldığı ve hatta bu unsur ve alt sistemlerin birbirleriyle olan ilişkilerini ve örgüt içinde ki yeri ve önemini gösteren metaforlarda kullanılmalıdır.

3.2.1. DNA Kavramı

Deoksiribonükleik asit veya kısaca DNA, tüm organizmalar ve bazı virüslerin canlılık işlevleri ve biyolojik gelişmeleri için gerekli olan genetik talimatları taşıyan bir nükleik asittir. Hem kimya hem de biyoloji bilimlerine hizmet eden DNA, ilk defa Johannes Friedrich Miescher adlı İsviçreli biyolog tarafından, 19. yüzyılın sonlarında hücre çekirdeğini incelerken keşfedilmiştir (Wikipedia, 2014). Ancak bugün bilinen haliyle DNA, 1928 yılında İngiliz bilim adamı Frederick Griffith tarafından keşfedilmiştir. Bu keşfin ardından modern biyoloji hızla gelişmiş ve DNA üzerinde pek çok çalışmayı da beraberinde getirmiştir. 1953 senesinde Watson ve Crick adlı araştırmacılar hazırladıkları modeller üzerine DNA yapısını açıklamaya çalışmışlardır. Buna göre; DNA teorik olarak sonsuz uzunlukta ve birbirine sarmal olarak dolanmış yan yana iki molekül zinciridir. Bu, hayâlî bir eksene sarılı bir ip merdivenine benzetilebilir. Canlıların sahip oldukları her türden genetik bilgi ve kalıtsal özellik DNA içinde saklanır ki buda DNA'yı canlı organizmalar için aslında bildiğimiz anlamda bir banka hatta kasa haline getirir.

Vücudumuzdaki her hücrede, 23 çift “kromozom” vardır. Kromozomların içinde ise 50-100 bin “gen” bulunur. Hücrelerin ihtiyacı olan maddelerin üretilmesi için gerekli bilgiler DNA’da saklıdır. DNA’da, bilgilerin saklandığı özel bölümlere “gen” denir. DNA, küçük moleküllerin yüzlercesinin birbirine “zincir” gibi eklenmesinden oluşan bir polimerdir. DNA’mız bize ait tüm bilgilere sahiptir. Genetik özelliklerin yarısı annenin, yarısı da babanın DNA’larından alınır. Kısacası DNA üzerinde çalışan bilim insanlarını sahip olduğu derinlik ile her geçen gün hayrete düşürmektedir, dahası DNA üzerinde yapılan araştırmalarla canlılar için faydalı ilerlemeler sağlanacağı açıktır. Zira bir hastalığı daha ortaya çıkmadan tespit edebilmek, kanser hücrelerinin büyümesini ve çoğalmasını hatta ortaya çıkmasını engellemek gibi bir dizi hayal ürünü gibi görünen ilerlemeler kaydedilmesi an meselesidir. DNA devletin yöneticisi gibidir; tüm akış yöneticiden gelir ancak hükümet bunları yapmak yerine ilgili birimlere talimatlar vererek gereğinin yapılmasını sağlar.

DNA kavramını sosyal anlamda ifade etmek gerekirse bir nevi taşıyıcı band konumundadır. Vücudumuzun muhafaza etmesi gereken her tür bilgiyi depolar ve lazım olduğunda bu bilgileri gerekli mercilere taşıyarak yardımcı olur. Öte yandan bu bilgi bankası canlıyı oluşturan tüm diğer (hücre, doku, organ, sistem vb...) unsurların da kontrolünü yani gözetimini yaparak aslında vücudumuz içinde bir çeşit mühendis görevi üstlenir. DNA’ya ilişkin tüm biyolojik ve kimyasal araştırmalar onun üç harfli bir kısaltmadan çok daha karmaşık olduğunu ortaya koymuş ve keşfedilmesi gereken daha çok fenomen olduğunu ispatlamıştır. Burada esas olan kavramın temel işlevinin bilgi bankası olması ve canlıların temelinde yer almasıdır.

3.2.2. Örgüt DNA'sı Metaforu

Biyolojik olmasının yanı sıra kimyasal derinliğe de sahip olan DNA kavramının sosyal bilimlere, hatta doğrudan örgütsel yazında yönetim ve organizasyon ağırlıklı çalışmalarda kullanılması söz konusu alana oldukça ciddi boyutta katkılar sağlamış ve sağlamaya da devam edecektir. Öyle ki örgütsel çalışmalarla desteklenen çeşitli yaklaşımlarda DNA metaforunun kullanılmaktadır. Buna göre DNA olgusunu bazen analogik bir yaklaşım bazen de metaforik bir anlatım içinde örgütsel çalışmalara konu eden bir dizi örnek verilebilir. Burada esas olan DNA'nın gerçek anlamda işlevini ve bu işlevinden hareketle neden örgütsel kurama dahil edildiğini doğru anlamaktır.

Gerçek anlamında DNA, canlıların temel harcıdır, zira kendi içinde bir çift sarmal zincire benzeyen bu yapı bir canlının tepeden tırnağa her türden bilgisini yani genlerini taşır. Bu anlamda DNA kavramı örgütler boyutunda ele alındığında iş dünyasına farklı bir bakış açısı sağlayacak dolayısıyla da liderlik çalışmalarından, yönetim stratejilerine, insan kaynaklarından, girişimcilğe, yenilikçilikten etkili kurum tasarımı kadar pek çok disipline uyarlanması kaçınılmaz olacaktır. Örgüt DNA'sı kavramını ister analogi ister metafor olarak kullanın, sağlayacağı katkı göz önüne alındığında böylesi küçük farklılıklar her hangi bir engel teşkil etmeyecektir.

İlgili yazın incelendiğinde, örgütsel kurama bugüne değin pek çok farklı paydaş dahil olmuş ve bunların neticesinde örgüt kimliği, iklimi, kültürü gibi farklı zenginlikler bugüne değin ulaşmıştır. Ancak DNA gibi gerçek anlamında bile henüz tam olarak çözülememiş bir olgu, örgütsel çalışmalarda yeterince yer bulamamıştır. Ancak söz konusu bu durum giderek değişmekte ve DNA metaforu örgütsel kuramda bir fenomen olmaktan ziyade giderek genişleyen bir perspektifle kendine yer bulmaktadır. Son yıllarda özellikle yurt dışında söz konusu kavramın örgütsel boyutu tartışılır hale gelmiş ve farklı araştırmacılar tarafından her geçen gün farklı bir bakış açısıyla buluşturularak alana katkı sağlaması amaçlanmaktadır. Örgüt DNA'sı kavramına ilişkin bugüne değin yapılan bazı çalışmalar ışığında söz konusu kavrama yapılan atıfların bazıları aşağıda sunulmuştur.

Örgüt DNA'sı; örgütleri, canlı organizmalar gibi gören ve bunun sonucu olarak ta tıpkı örgüt kişiliği, kimliği ve imajı gibi insani kavramları örgütsel çalışmalara katmaya çalışan çabaların bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütleri yaşayan birer organizma olarak kabul edersek, her bir örgütün kendine has bir takım karakteristik özellikleri olduğunu ve bu özelliklerin onu diğer örgütlerden ayırdığını söyleyebiliriz. İnsan genomundan hareketle, insanların genetik özelliklerini belirleyen ve insana dair kalıtsal açılımlar yapan DNA; örgütler için uyarlanmış ve tıpkı insan DNA'sı gibi örgütlerin genetik yapıları saptanmaya çalışılmaktadır. Böylece giderek her örgütün tıpkı yaşayan canlı organizmalar gibi DNA yapısına sahip olduğu inancı artmaktadır. Buradan hareketle DNA kavramı örgüt kuramına uyarlandığında bir örgütün temel yapı taşıdır ve her bir örgütün kendine has bir DNA yapısının olduğu söylenebilir. Zira Gareth Morgan (1997) örgüt DNA'sını çalışanların örgütün misyon ve gücünü anlayıp benimsemesini sağlayan ve örgütü bir arada tutan vizyon, değerler ve amaca yönelme hissi olarak tanımlamaktadır. Buradan hareketle örgüt DNA'sının bir örgütü örgüt yapan değerlerin örgütü oluşturan her bir ferdin genlerine işlemesi, bir başka deyişle örgüte ait değer, norm, vizyon ve misyonun doğru anlaşılması olduğu fikri savunulabilir.

Lindgreen ve Swaen ise onu örgütün strateji ve kültürü olarak nitelendirmektedir. İlgili alanda örgüt DNA'sı kavramına en yakın çağrışımın örgüt kültürü üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Ancak strateji kavramının örgüt kültürüne

entegre edilmesi göz ardı edilemeyecek kadar büyük değişikliklere yol açacaktır. Zira uzun vadede önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için izlenen yol anlamına gelen “strateji” kavramı örgütün gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ve geçmişte biriktirdiği kültürü ile birleşince örgütü meydana getiren çekirdek yapı yani DNA’sı ortaya çıkar.

Baskin (1994) onu çalışanların nihai olarak ortaya çıkan örgüt kimliğini tatmin etmek için örgütün geçmişinden gelen kurumun yapı ve süreçlerinin esnek ve evrensel olan uygun bir veritabanı olarak tanımlar. Baskin ayrıca örgüt içinde bilginin serbest dolaşımını canlılarda ki DNA’nın varlığına benzetir. Buna göre DNA, sadece bir metafor olmaktan çıkıp, tıpkı gerçek anlamında olduğu gibi organizmanın sistemine ait bilgileri içinde saklı tutan, depolayan bir bilgi bankası rolü üstlenir. Baskin, canlıların iki şeye ihtiyaç duyduğundan bahseder: Mevcut olaylar hakkında bilgi taşıyacak merkezi sinir sistemine ve bunlara karşı nasıl tepki verileceği bilgisine sahip DNA’ya. Vücudunuzun her bir parçasında taşıdığınız DNA birbirinin aynıdır ve bu durum organizmanıza eşsiz olma özelliği katar. Diğer taraftan ise her bir DNA bir diğerinin durumunu bildiği için bu yönde tepkiler geliştirir. Örneğin koşarken, ayak ve bacak kaslarınız daha fazla kan ve dolayısıyla enerjiye ihtiyaç duyar ve bu bilgi kalp ve akciğerlerinize iletilir. İşte örgütlerinde buna benzer bir sisteme ihtiyacı vardır, zira böylesi bir tepkime örgütü her türden iç ve dış tehdite karşı dayanıklı hale getirecektir. Baskin (2011), örgüt DNA’sını bir örgütün herkes tarafından ulaşılabilir tüm yapısal ve usulüne ilişkin bilgiler olarak tanımlar. Baskin’e göre örgüt DNA’sı iki önemli bilgiyi taşır; örgüt kimliği (örgüte ilişkin altyapı, değer ve normlar, vizyon ve misyon vb..) ve usule ilişkin görüşler (parçanın bütüne uyması, kişinin kendini çalıştığı örgüte adapte etmesi vb..).

Kransdorff örgüt DNA’sını işlem yapabilme imkanını şekillendiren kuruma özel deneyimler olarak tanımlamaktadır (Wikipedia, 2014). Buradan anlaşılabacağı üzere DNA, örgütün varlığının bir kanıtı durumunda olan kültürünün, deneyimlerinin bir yansımasıdır. Ancak bu yansıma yalnızca örgüt imajı olmaktan ziyade bir nevi kullanma kılavuzu niteliğindedir ve örgüte neyi nasıl yapması gerektiğini hatırlatır.

Govindarajan ve Trimble (2005) ise örgüt DNA’sını bir örgüt içinde ki yapı, kültür, çalışan ve sistem döngüsü olarak tanımlamaktadır. Böylesi bir tanımlama DNA’yı örgütün bir bölümüne yaymak yerine, hatta onu gerçek anlamında ki çekirdek dokudan ayırarak örgütün geneline yayma çabası olarak görülebilir. Böylece örgütün; yapısal, kültürel ve dolayısıyla örgütün iklimi, imajı ve itibarı bağlamında, iş görenlere ilişkin faktörler (örgütsel kimlik, aidiyet, bağlılık vb..) ve son olarak işlemsel süreçler bağlamında aynı kodlamaya sahip olduğu düşünülebilir.

Döş (2013) ise örgüt DNA’sını bir örgütün kimliği hatta parmak izi olarak görmekte ve her bir örgüt üyesinin ait olduğu örgütün DNA’sını taşıdığına inanmaktadır. Bu görüş örgüt DNA’sını iş görenlerin örgüte ilişkin görüşleriyle desteklemektedir. Buna göre örgüt DNA’sı sisteme dahil olan herkesi (iş görenleri) etkilemekte ve dahası onları kendinin bir parçası haline getirmektedir. Bu süreç örgütün kendine has dokular oluşturmaya sahip olduğu değerlendirilebilir.

Öztürk ve Demir (2013) ise örgüt DNA’sını örgütün kültürü olarak tanımlar ve örgütün temel özelliklerini yansıttığını ifade eder. Buradan da anlaşılabacağı üzere örgüt DNA’sı pek çok yazar tarafından örgütün kültürü ile eşleştirilmiş ve örgütün temel bileşeni olarak ifade edilmiştir. Ancak örgüt kültürüne dair yapılan tanımlamalar göz önüne alındığında örgüt DNA’sının kültür ifadesi ile tam olarak açıklanamayacağı anlaşılmaktadır. Zira örgüt kültürü, örgüt içinde egemen olan değerler, inançlar ve yapısal faktörlerin iş görenlerin davranışlarına yansımasıdır. Bir diğer ifade ile kültür örgütün geçmişinden itibaren edindiği her şeyin aynasıdır. Örgüt DNA’sı ise tek

boyutlu olmamakla birlikte içinde örgüt kültürünü de barındıran veya en azından kültürün oluşmasına zemin hazırlayan bir dizi etmenin tanımlanabilir ifadesidir. Knott ve Neilson (2006) bu yapıya DNA denilmesinin sebebini tıpkı canlılarda olduğu gibi örgütlerinde dört hayati bileşen üzerine inşa edilmesi olarak ifade ederler. Diğer taraftan DNA, canlılarda üstlendiği rol gereği genetik kodları içeren ve nesilden nesile taşıyan bir araç niteliğinde olup bir nevi bilgi bankası, prototip hatta model niteliğindedir. Buradan hareketle örgüt DNA'sının da benzer nitelikte olması beklenmektedir, o halde örgüt DNA'sı sanılanın ötesinde örgüt kültürü ile eş anlamlı değil aksine kültürü oluşturan bileşenlerin mimarıdır.

DNA'nın örgüt içinde üstlendiği rol göz önüne alındığında söz konusu kavramın tıpkı gerçek DNA'da olduğu gibi henüz tam anlamıyla çözülemediği ve üzerinde daha çok araştırma yapılması gerektiği anlaşılmaktadır. Ancak şu ana kadar yapılan araştırmalar böylesi bir olgunun varlığını kanıtlamıştır. Diğer taraftan örgüt DNA'sının, paylaşılan değerler, normlar, inançlar, kültürel faktörler, örgüt iklimine ilişkin bazı hususlar ve bilgi gibi bir dizi etmenin bir araya gelmesiyle oluştuğu düşünülmektedir. Vizyon, misyon, strateji, kurumsal değerler, hizmetler, insan kaynakları, topluma duyarlılık gibi alt açılımları olan bir kurumun kültürel değerleri, o kuruluşun DNA'sıdır (Kadıbeşgil, 2013).

Görüldüğü üzere bir örgütün tıpkı yaşayan bir organizma gibi DNA benzeri bir yapıya sahip olduğu hususunda yazında büyük çapta bir fikir birliği var ancak bu yapıya kimi araştırmacılar örgütün kültürü, kimileri iklimi kimisi ise doğrudan DNA ifadesini yakıştırmaktadır. Dahası söz konusu DNA'nın tanımlanması esasında da farklı bakış açıları olmakla birlikte örgüt kültürü ve iklimi ağır basmaktadır. Yukarıda bahsi geçen ve farklı bakış açılarıyla tanımlamaları yapılan örgüt kültürü ve iklimi göz önüne alındığında bu çabaların haklılık payı olduğu düşünülebilir. Burada çalışmanın ana gerekçesi göz önüne alındığında özellikle son günlerde kullanımı yaygınlaşan ve bir anoloji veya metafor olmaktan çıkıp giderek örgütsel çalışmalarda ve ilgili yazında önemli bir yere sahip DNA kavramını örgüt kültürü ve iklimi ekseninde inceleyip, bu kavramların birbirine karıştırılmaması için doğru tanımlamalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Örgüt kültürü bir örgütün kendi tarihi derinliklerinde biriktirip, geleceğe aktardığı değerleri, tutumları, inançları ve davranış örüntülerini ifade ederken; örgüt iklimi ise örgüt kültürünün örgüt üyelerine olan etkisi ve onların yaşantılarında gözlemlenebilir iz düşümüdür. Bir başka ifade ile örgüt iklimi; örgüt kültürünün ürünüdür ve doğal çıktısıdır. Buna göre örgüt DNA'sı böyle bir hiyerarşi içinde ya örgüt kültürünün öncesinde ya da örgüt iklimin sonrasında yer almalıdır. Ancak bazı yazarlara göre DNA bu hiyerarşinin de dışında hatta kültür ve iklimin tam ortasında ya da hepsinin içinde yer bulur. Örneğin Govindarajan ve Trimble (2005) örgüt DNA'sını örgütün yapı, iş gören, kültür ve sistematigi arasında ki etkileşim olarak tanımlar. Buna göre örgütün DNA'sı işgören, örgütün ana yapısı, örgüte egemen olan kültür ve örgütün kendi sistemi bir araya geldiğinde ve birbirleriyle etkileşime girdiğinde örgütün çekirdeğini yani DNA'sını oluşturur.



Şekil 2. Govindarajan ve Trimble'nin Örgüt DNA'sı Modeli

Govindarajan ve Trimble'nin (2005) örgüt DNA'sı modelinde örgüt kendi çekirdeğinde bir DNA yaratıp bunu tüm birimlerine dağıtır hatta örgüt kendine bağlı diğer alt kuruluşlara da bu DNA'yı yerleştirir. Buna göre bahsi geçen model örgüt DNA'sını bir etkileşim ürünü olarak görüp ortaya çıkan örgüt DNA'sının örgütle ilişkisi olan hemen her alt unsurunda bu DNA'dan etkilendiğini ifade etmektedir.

Diğer taraftan Jassawalla ve Sashittal (2003) örgütün DNA yapısını kültürel alt yapısında aramak gerektiğini ifade etmiş ve örgüt kültürünün DNA yapısını inceleyerek girişimcilik ve yenilikçilik üzerine yoğunlaşarak örgüt DNA'sını hayati inançlar, değerler, çıkarımlar ve davranışlar olarak tanımlamaktadır. Böylesi bir yaklaşımla DNA, örgüt kültürüne yani örgütün birikimine yerleşir, böylelikle örgütü meydana getiren ve devamını sağlayan çekirdek yapı yani DNA örgütün zaman içerisinde çeşitli safhalardan geçerek oluşturduğu, biriktirdiği, bir araya getirdiği kültürel unsurlardır. Nasıl DNA bir canlının kuş mu yoksa solucan mı olacağına karar veriyorsa, örgüt DNA'sı da örgütün uçacağına mı yoksa yerinde sayıp sürüneceğine mi karar verir.

Sauvante (2008) ise aynı DNA'yı örgütsel davranışın altında yatan gerçek faktörler olarak tanımlar ve bunların toplumsal baskı ve halkla ilişkiler bakış noktası, resmi düzenlemeler bakış noktası ve tüketici bakış noktaları olarak örgütün statüleri olduğundan bahseder. Buna göre örgüt DNA'sını davranış örüntüleri olarak tanımlanan örgüt kültürünün altında yatan faktörler olarak ele almakla beraber, örgütü meydana getiren bir dizi bileşenin temelinde DNA olduğu düşünülebilir.

Maccarrone (2009) ise örgüt DNA'sının tüm örgütte egemen olan örgütsel sosyal sorumluluğa ilişkin karar mekanizmasını yakından ilgilendirdiğine dikkat çekmiştir. Buradan hareketle örgüt DNA'sının örgüt içinde karar verme yetkisi ve hakkı olduğu ileri sürülebilir.

Diğer taraftan Jamagin ve Slocum (2007) bir kuruluşun misyonunun ifadesi ve değerleri tüm örgüte mitler, törenler ve sistemler aracılığıyla yayılması gereken kültürel DNA'sını oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre örgüt DNA'sı örgüt kültürünü meydana getiren pek çok etmenden ikisi; misyon ve değerler, olduğu düşünülebilir.

Dobni (2008) ise bilimsel bir ifade olan DNA'yı örgüt çalışmalarında bir metafor olarak kullanmayı bir örgütün karakteristiklerini ve yöneticilerin çekirdek etkinliklerini tanımlamak için tercih etmiştir. Ayrıca bu analojinin belirli davranış örüntülerini kapsadığını ve bu sebeple iş perspektifinden yaklaşılması gerektiğini savunmuştur. Buna göre örgüt DNA'sı yönetim mekanizmasının temel yapı taşı ve bu temelin örgüt genelinde bıraktığı izdir.

Onay ve Ergüden'e (2012) göre, örgütsel DNA, genlerden oluşmaktadır ve bu örgüt genleri örgütün yetenekleridir. Buna göre insan DNA'sını oluşturan temel maddenin örgütsel DNA'daki karşılığının insan olduğunu ve dahası, insan DNA'sının örgütsel DNA'daki karşılığı iki insanın temel ilişkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Kurum DNA'sı modellerindeki tüm değişkenleri harekete geçirecek olan unsurun insan olması sebebiyle, kurum DNA'sının yapılanmasında, yönetilmesinde, yerleştirilmesinde ve geleceğe aktarılmasında alınması gereken önlemlerde İKY birimlerine kamu kurumlarında da üst yönetimlere önemli görevler düşmektedir.

Gündüz, Beşoluk ve Önder'e (2011) göre bir sosyal sistem içinde örgütler, sosyal sistemin hücreleri olarak düşünülebilir. Bir organizmayı oluşturan her hücrenin aynı DNA'ya sahip olması gibi sosyal sistemi oluşturan örgütlerin de aynı öze sahip olduğu kabul edilebilir. Örgütün çekirdek DNA'sı paylaşılan vizyon, misyon, kültür ve yönetsel yapısıdır. Örgütler sahip oldukları bireyler aracılığıyla işlevlerini yerine getirebilirler. Bir bireyin örgütün çekirdek DNA'sına sahip olması bireyin örgüte uyumu ile gerçekleşir. Her birey örgüte farklı bilgi, yetenek, değerler, inançlar yeterlikler ile gelir. Her örgütün de var olan bir örgütsel kültür ve buna dayalı yönetsel yapısı vardır.

Çetin ve Döş (2014) ise örgüt DNA'sını tıpkı insanda olduğu gibi bir genetik veritabanı olarak görmekte ve örgüt DNA'sını örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgüt kimliği ve örgüt imajının birleşimi hatta bunların üzerine inşa edileceği temelleri teşkil etmektedir. Öyle ki örgütün DNA'sı aslından yukarıda bahsi geçen bileşenler için bir kılavuz rolündedir.

Tıpkı eşsiz bir organizma yaratmak için doğadaki gerçek DNA'nın talimatlarına ihtiyaç duyulduğu gibi, örgüt DNA'sı da bir örgütün nasıl işlev görmesi gerektiğini belirler. Örgütler bu bağlamda dört boyut ile tanımlanabilir: yapı, karar hakları, teşvik ediciler ve bilgi akışı. İşte bu boyutlar, sayısız şekilde birbirine bağlandığında bir örgütün DNA'sını oluştururlar. Ancak bu boyutların, yani DNA'nın bağlanması örgütsel değişime oldukça sistematik bir yaklaşımı gerektirir (Dehoff, Jaruzelski ve Kronenberg, 2008). Yine örgüt DNA'sının gerçek anlamına yakın bir şekilde örgütün işlevleri ve devamı için temel bilgileri depolaması görevi vurgulanmış ve bu tanımlama DNA'yı meydana getiren biyolojik kökenli kavramlar gibi bütünüyle benzeştirilerek örgüt DNA'sını meydana getiren unsurlar; yapı (örgütün iç kurulumu, hiyerarşisi, iş gören nitelikleri), karar hakları (yönetim şeması, liderlik vb.), teşvik ediciler (örgütü bir bütün olarak veya her bir iş göreni motive edecek etmenler) ve bilgi akışı (iletişim, örgütün ihtiyaç duyduğu her türlü bilginin ulaşılabilirliği) olarak tanımlanmıştır.

Örgütlerin de yapı taşlarına sahip olduğundan hareketle örgüt DNA'sında bahsi geçen yapı taşlarının insan DNA'sında ki dört nükleik asit gibi bir işleve sahip olduğu ileri sürülebilir. Bu dört temel yapı taşı örgüt DNA'sı bağlamında incelendiğinde birbirinden çok da farklı olmayan ancak örgütlere çeşitli perspektiflerle bakan anlayışların varlığından söz edilebilir. Çandır (2005), örgütsel DNA'da temel yapı taşlarının üç farklı bakış açısıyla tanımlandığından bahsetmektedir. Birinci görüş örgütsel DNA'yı, bir örgütün yapısına ve prosedürlerine ait tüm bilgilerinin -zamanın getirdiği değişimlere ayak uydurabilecek esneklikte ve herkesin ulaşımına hazır halde- bir araya getirilmiş hali olarak tanımlamaktadır. İkinci görüş ilişkiler üzerine yoğunlaşmaktadır ve bir örgütün DNA'sını oluşturan temellerin bağlantılarını, insanlar arası ilişkilerle benzeştirmektedir. Üçüncü görüş, dört temele, daha farklı bir açıdan yaklaşmakta ve temelleri; yapı, karar yetkisi, güdüleyiciler (motivasyon) ve bilgi olarak önermektedir (Neilson, Pasternack ve Mendes, 2004). Öyle ki bu yapı taşlarının istenilen düzeyde etkili olması ve süreç içinde düzgün işlemesi örgüt DNA'sını sağlıklı

yapar. Bahsi geçen son görüş örgüt DNA'sı metaforunun en derinlemesine inceleyen ve söz konusu metaforun kavramsal olarak dayanak noktaları olan dört temel yapı taşı; bilgi, karar yetkisi, güdüleyiciler ve yapı, olabildiğince açıklayarak örgüt DNA'sını örgütün kişiliği ve bu kişiliğin örgüt performansı üzerinde ki etkisi olarak kabul etmektedir (Booz Co., 2014).

3.2.3. Örgüt Kültürü, Örgüt İklimi, Örgüt Kimliği, Örgüt İmajı ve Örgüt DNA'sı ilişkisi

Örgütlere uyarlanan kültür, iklim ve DNA kavramları arasında bir ilişki bulunduğu düşünülebilir, zira daha önce de ifade edildiği gibi örgüt kültürü bir örgütte egemen olan değerler, normlar, ritüeller, törenler, dil ve davranış örüntüleridir, diğer taraftan örgüt iklimi iş görenlerin bu kültürü içselleştirmeleri, kültürün etkisi altında kalmaları hatta kültürün ortaya koyduğu örgütsel durumlara verdikleri tepkilerdir. Ancak DNA gibi bir fenomeni gerek örgüt kuramına uyarlamak gerekse kültür ve iklim ile ilişkilendirmek araştırmacılar tarafından göz ardı edilmiş durumdadır. Bunun sebebi DNA kavramının ilgili yazında henüz yeni boy göstermesi ve kültür, iklim gibi sağlam temelli disiplinlere entegre edilmesinin güçlüğü olabilir.

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasında bir bağ olduğu şüphesizdir. Ancak bu bağın kurulması ve bağlantıların tanımlanması tartışmanın tarafları olan kültür ve iklim kavramlarına yüklenen anlamda gizlidir. Zira kültürü bir örgüt içinde egemen olan değerler olarak ele alırsak örgüt iklimi bu değerlerin iş görenler üzerinde yarattığı etkidir. Diğer taraftan örgüt kültürünü bir örgütte yerleşik durumda olan değer, inanç, norm, ritüeller, ilişki ve davranış örüntülerinin bir toplamı olarak ele alırsak örgüt iklimi bunların iş hayatına olan bütünleşik yansımasıdır diyebiliriz. Örgütte psikolojik ortam da denilen arkadaşlık, destek olma, risk üstlenme gibi değişkenlerin belirlediği bir çalışma ortamı yani iklimi vardır (Gedikoğlu ve Tahaoğlu, 2010), işte bu ortamın da mimarı örgüt kültürüdür. Örgüt kültürünün iklim kavramına göre daha derin ancak daha kuramsal olduğu, iklimin ise daha anlık ancak hissedilir olduğu yorumu yapılabilir. Bir diğer ifadeyle örgütün kendi içinde ve dışında yaşadığı etkileşimler, edindiği tecrübeler kültürünü, bu kültürün bir sonucu olarak gerçekleştirdiği refleksler ise iklimi medya getirmektedir. Örgüt iklimini örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava ve atmosfer olarak ta tanımlayabilir. Ancak, ilgili yazın tarandığında kültür ve iklim kavramlarının ayrımında farklı bakış açıları da mevcuttur. Örneğin, kimi araştırmacılar kültürü iklimin temeli olarak kabul ederken, kimisi her ikisini de birbirini etkileyen ancak özerk kavramlar olarak ele almaktadır. Diğer taraftan araştırmacılar kültürü iklime oranla daha derin bir kavram olarak ele alır zira, kültür içinde değer ve inançları da barındırır (Glisson ve James, 2002).

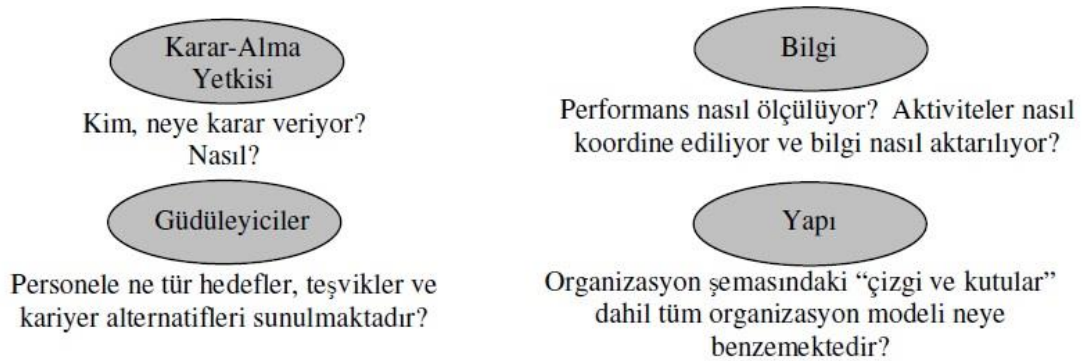
Örgüt kimliği ve örgüt imajı da yukarıda bahsi geçen kültür ve iklim kavramlarından bağımsız değildir. Ancak kimlik tartışmaları örgütün kendi iç dinamikleri ekseninde yoğunlaşırken, imaj ise örgütün dış dünya ile etkileşimini vurgulamaktadır. Buna göre kimlik ve imaj da tıpkı kültür ve iklimin birbiriyle olan etkileşimi gibi aslında tam anlamıyla birbirinden bağımsız olamamaktadır. Burada esas olan örgütsel düzeyde kültürün, iklimin, kimliğin ve imajın nasıl tanımlandığı değil bunların örgütle ve birbirleriyle olan ilişkinin gün yüzüne çıkarılmasıdır. İşte söz konusu roller ve ilişkiler aslında örgütü bir sistem yapan değerlerdir. O halde birbiriyle ilişkili olduğundan emin olduğumuz bu dört unsurun örgüt DNA'sının neresinde olduğunu çözümlmek gerekmektedir.

Örgüt DNA'sının yukarıda yapılan tanımlamalar ışığında örgütün tam olarak neresine konulacağını açıklamaya çalışacağım. DNA, gerçek anlamında canlıların temel yapı taşı olması ve dahası bir canlının yaşamını devam ettirebilmesi için gereken her türlü bilgiyi içermesinden hareketle, örgütün temel bileşenidir diyebiliriz. Buna göre örgütü, diğer örgütlerden ayıran ve onu kişiselleştiren kültürün bu bileşenler yani DNA üzerine inşa edildiğini ifade edebiliriz. Her ne kadar insan ve kurum DNA'sının kıyaslamasının yapılması kurumsal kültür ve uyum tartışlarını ateşlese de üst düzey yöneticilere problemlerini tespit etme, gizli kalmış güçlerini açığa çıkarma ve şirket davranışlarını iyileştirme imkanı verir (Neilson, Pasternack ve Mendes, 2004). Böylece sonuç her ne olursa olsun örgütün temelinde yatan DNA yapısı incelenmeli ve analiz edilmelidir.

Örgütü bir arada tutan ve örgüt olma bilincini harekete geçiren kültür, iklim, kimlik ve imaj kavramları mutlak suretle örgütün bütünüyle tutarlı bir resim portre edeceğinden bu unsurların temel bir dayanak noktası olması gerekmektedir ancak resmin bütünüyle örgütün sistemiyle uyum sağlayabilmek sanıldığı kadar kolay değildir. Burada esas olan örgütün temelinde yatan ana hattı tespit edebilmek ve diğer tüm bileşenleri o hattın doğrusal düzlemine oturtmaktır aksi halde örgütün bütünüyle bileşenleri arasında doku uyumsuzluğu gibi bir durum ortaya çıkacaktır, bu yüzden bir insan bedeninin bir organı reddetmesi gibi örgütün ihtiyaç duyduğu bileşenlerden birini ya da birkaçını reddetmesi ile sonuçlanacaktır. Bu durumun engellenmesi örgüt DNA'sını oluşturan dört temel yapı taşının bilinmesi ile mümkündür, böylece örgütün nasıl bir kültüre, nasıl bir iklime ve kimliğe ihtiyaç duyduğunu anlayabilir ve bunları birbirleriyle uyum içinde olmalarını sağlayarak etkili bir imaj oluşturabiliriz.

3.2.4. Örgüt DNA'sının Dört Temel Yapı Taşı

Bir örgüte has özelliklerin kodunu çözümleyebilmek için DNA metaforunun kullanımı uygun görülür. DNA molekülü, dört nükleotidin ikili kombinasyonlarıyla oluşmuş temel ikililerin oluşturduğu bağlarla birada bulunan, birbirine sarılı iki ipi andırmaktadır. Temel ikililer, eşsiz bir organizmanın yaratılması için gerekli tüm bilgileri içinde bulundurur. Yaşayan bir örgütün DNA'sı, sayısız kombinasyonla bir araya gelmiş, bir örgütün kendine has özelliklerini tanımlayan, dört temel yapı taşına sahip olarak tanımlanır (Çandır, 2005).



Şekil 3. Örgüt DNA'sının Dört Temel Yapı Taşı (Çandır, 2005)

Örgüt DNA'sı dört yapı taşına dayanarak ortaya çıkmıştır ve bu yapı taşları örgütsel bağlamda sistem ve sürecin işleyişini doğrudan etkilemektedir (Neilson, Pasterneck ve Mendes, 2004). Buradan hareketle aşağıda kuramın temel dayanağını oluşturan dört yapı taşı açıklanmaya çalışılmıştır.

Karar Hakları: Karar hakkı hangi kararları kimin vereceği yetkisini tanımlar, böylece örgüt şeması üzerinde gerekli hususları belirleyerek görev ve sorumlulukları apaçık ifade eder. Karar hakları daha uzun bir yaşam ve daha az katman oluşturarak daha düşük maliyetli ve daha hızlı yönetim elde etmemizi sağlar. Net olarak ifade edilmeyen ve açıklığa kavuşturulmayan karar hakları zaman kaybının da ötesinde; eylemsizliğin hatta ortalamanın altında kalan performansın temel sebebidir. Sorumlulukların belirsizleştiği yani karar haklarının göz ardı edildiği bir kurumda herkesin bir bahanesi vardır. Öte yandan üst düzey yöneticilerin küçük projelerin üzerinden geçmek için çok fazla zaman harcamak yerine bunu altlarına görev ve sorumluluk devri ile azaltabilirler yani karar hakları mekanizmasını doğru işletip daha kısa zamanda daha büyük projelere ulaşabilirler. Ancak karar haklarının belirleşmesinin altında yatan sebeplerin hepsi kasıtlı değildir. Bu nedenle örgütler için daha esnek karar alma mekanizmalarının sağlıklı olacağı düşünülmektedir. Zira, birleşen iki büyük şirketi ele aldığınızda, karar haklarının birleşmeden önce ki haliyle kalması işleri altüst edecektir. Kısacası karar hakları bir şirketin can damarıdır ve gerektiğinde esnetilebilir aksi halde bu damar kırılacak ya da kopacaktır ki bu da şirketin sonu olacaktır.

Güdüleyiciler: Örgüt DNA'sını dört ayağından biri de güdüleyiciler adını verdiğimiz motive eden faktörlerdir. İş görenler genellikle şirket stratejilerine aykırı olarak hareket etmezler. Aksine, gördüklerine, anladıklarına ve nasıl takdir edildiklerine oldukça akılcı tepkiler gösterirler. Vizyon ve misyon söylenceleri eğer bilgi akışı iş görenlerin ne yapmaları gerektiğini anlamalarını güçleştiriyorsa kuru gürültüdür. Bir örgüt iş görenlerine pek çok tutarsız mesajlar gönderebilir. Örneğin herkesin yaptığı iş için prim gibi bir ödülle teşvik edildiği bir örgütte, hiç kimse örgütün uzun vadeli hedeflerini düşünmeyecektir, aksine iş görenler bireysel kazanımlar için mücadele edecek ve takım ruhu yerine bireysel performans ön plana çıkacaktır. Bu sebeple güdüleyiciler sanılanın aksine oldukça faydalı ancak bir o kadar da özen bekleyen riskli faktörlerdir. Zira, iş görenlerin örgütsel değerleri edinimi açısından güdüleyicilerin kullanımı yaygındır ancak kimi zaman bu durum örgütlerin uzun vadede sağlıklı yapılarına zarar verecektir.

Bilgi: Performansı ölçmek için hangi ölçütler kullanılıyor? Etkinlikler nasıl koordine edilip bilgi nasıl aktarılıyor? Beklentiler ve ilerleme birbirinden nasıl haberdar oluyor? Kim ne biliyor? Kim neyi bilmeye ihtiyaç duyuyor? Bilgi ona sahip olandan ona ihtiyaç duyana nasıl gönderiliyor? Tüm bu soruların cevabı örgüt içinde "bilgi akışı" denilen etmende gizlidir. Örgütler en basit tanımıyla belirli bir amaç uğruna bir araya gelmiş insan topluluğudur ancak bu basit tanıma sahip basit bir örgüt bile bilgi birikimi yani örgüt içi süreçlerin, rol, beklenti, hedef ve amaçların artmasıyla karmaşık sistemler haline dönüşür. Bu açıdan bakıldığında bilgi akışı tıpkı insan bedeninde ki alt birimlere görev tanımları ve bilgiyi taşıyan böylece insanoğlunu yaşayan, hareket eden bir varlık haline getiren sinir sistemi gibi örgütleri sistem haline dönüştürür. Her ne kadar insan ve örgüt DNA'sı birer metafor olarak kıyaslandığında ortaya örgüt kültürü ve yapısı çıksa da, DNA örgüt yöneticilerine örgütlerini tanımlayıp, sorunlarını tespit edip gerekli tedbirleri almaları için bir fırsat sunar. Herhangi bir aksaklık durumunda tüm örgüt çapında bir tanılama işlemi yapmaktansa bilgi akışı başta olmak üzere örgütün DNA yapısını inceleyerek hangi ayağında aksaklık olduğunu saptamak hem

daha hızlı hem de geç kalmadan müdahale imkanı vereceği için daha sağlıklı sonuçlar doğuracaktır.

Bir örgütün titiz karar verme yetisine sahip olabilmesi, ölçütler geliştirip iş görenlerini motive etmesi işte bu bilgi akışına bağlıdır. Yüksek kaliteli bilginin temini ve bunun örgüt içinde her nerede ihtiyaç duyuluyorsa oraya aktarılması modern örgüt yönetiminin en hayati ancak en çok göz ardı edilen konularından biridir.

Yapı: Prensipte şirketler bir stratejiyi desteklemek için birimlerini müşteriler, ürünler ya da coğrafi koşullara göre düzenlemek gibi yapısal tercihler yapabilir. Ancak uygulamada bir şirketin stratejisi ve örgütsel yapısı genellikle kopuktur. Burada ki tezatlık bir birimin stratejik planı üzerinde ki örgütsel baskıdır. Stratejilerin uygulanmasında ki en yaygın yapısal sorun çok fazla yönetim katmanının varlığı ve bu katmanlarda görevli çok fazla insanın çok az doğrudan bildirimle sahip olmasıdır; bir başka ifadeyle derin katmanlarda dar açıklıkların olmasıdır. Bir başka ifadeyle bu durum kum saatine benzetilebilir. Giderek daralan yapı karar mekanizmasına zarar verir. Bu yapı genellikle sağlıklı sonuçlar doğurmaktadır ki bu durum karşımıza pek çok sebepten ötürü çıkabilir. Buna göre bir örgütün yapısal durumu da örgütün DNA'sını meydana getiren temel yapı taşlarından biridir. Zira yapısal olarak sağlıklı olan örgütlerin daha sağlıklı stratejik planları, karar mekanizmaları vardır ki buda örgütü zor piyasa koşullarında esneklik kazanarak kırılgan durumdan kurtarır.

3.2.5. Yedi Örgüt DNA'sı Profili

Daha öncede belirtildiği gibi örgüt DNA'sının, gerçekte olduğu gibi, dört temel yapı taşı vardır ve bunlar yapı, karar hakları, güdüleyiciler ve bilgi akışıdır. Örgütün DNA şeması işte bu dört temel bileşenin kendi içindeki tutarlık ve birbirleriyle olan etkileşimine göre şekillenmektedir. Zira bu bileşenleri etken madde olarak kabul ettiğimizde tıpkı kimyasal tepkimelerde olduğu gibi birinin fazla diğerinin eksik olması elbette farklı tepkimelere yol açacaktır, işte bu genelleme örgüt DNA'sı içinde aynıdır. DNA kavramı için farklı araştırmacılar tarafından örgütsel uyarlamalar yapılmış olsa da DNA'yı örgüt içinde tespit eden ve topladığı verileri sınıflayan ilk çalışma Booz Allen Hamilton Co. tarafından geliştirilen “Org DNA Profiler” ve buna bağlı örgüt DNA'sı tipolojisidir. Zira Booz Allen Hamilton Co. (2003) tarafından geliştirilen “Org DNA Profiler” bahsi geçen dört temel bileşen üzerine inşa edilmiş bir anket olup, ankete katılan örgüt üyelerinin görüşlerine dayanarak DNA profillerini ortaya koymaktadır. Dördü sağlıklı, üçü sağlıklı olmak üzere toplam yedi DNA profiline göre işleyen anketin ön şartı tutarlı cevaplar almaktır, aksi halde katılımcının DNA profili “tutarsız” sonucunu vermektedir. Aşağıda bahsi geçen anketin ortaya koyduğu yedi örgüt DNA'sı profili hakkında gerekli bilgiler sunulmuştur.

Sağlıklı olduğu kabul edilen örgüt DNA'sı profilleri:

3.2.5.1. Esnek Örgüt (Resilient Organization):

Bu örgüt tutarlı bir iş stratejisinin ardında devamlı odaklanmış ve düzenli kalabilmektedirler. Tüm örgütler gibi yolda bir engelle karşılaştığında, esnek örgüt bu engele gösterdiği ani, titiz ve yapıcı tepkisi ile diğerlerinden ayrılır. Tüm örgüt yapıları içerisinde esnek örgüt tipi en sağlıklı olanıdır. Örgüt bir bütün olarak en üst yönetimden en alt kademedeki iş görenlere kadar herkes (yapı) gerekli bilgi akışından faydalanmakta ve güdüleyiciler görevini yerine getirerek ilgili sürece katkısını sunmaktadır. Esnek örgütler tıpkı diğer örgütler gibi çeşitli sorun ve engellerle

karşılaşmaktadır ancak burada esas olan esnek örgütlerin esneklik omurgası ile her türlü sorun ve problemi alt edebilme yetisine sahip olmasıdır. Motive takım oyuncularını bünyesine çektiği; ve onlara sadece gayrete getirici iş ortamları değil aynı zamanda karmaşık problemleri çözebilmek için gerekli kaynak ve yetkiyi de sağladığı belirtilmektedir (Çandır, 2005). Esneklik sürekli olarak değişimi uygulayan, ortaya çıkan yeni dalgaları öngören ve kötü durumlardan çabucak sıyrılan bir örgüt davranışıdır. Tipik olarak, merkezi olmayan alt sistemlere bölünür ancak birimler arası bilgi akışı sağlanır. Her şeyden öte bu sistem yaklaşımı hem yapay sistemlerde hem de sosyal sistemlerde açık açık esneklik anlayışını teşvik eder. Devamlı olarak, esnek şirketler kendi varlıklarına inanmaktan daha fazlasını ve iyisini bilmektedirler. Onların her zaman bir sonraki rekabetçi savaş veya pazar yeniliği için ufku gözetledikleri belirtilmektedir. Esnek örgütlerin sağlıklı olarak kabul edilmesinin temel sayıtlısı, örgütlerin gerek yönetim stratejileri gerekse iş gören ve piyasa koşulları itibarıyla katı kurallar yerine esnetilebilir bir yapıda olması gerektiğidir. Zira örgüt DNA'sı içinde de esnek örgütler yukarıda bahsedildiği gibi en sağlıklı örgüt profili olarak kabul edilir.

3.2.4.1. Askeri Örgüt (Military Organization):

Bu örgüt tipinin adına ilişkin yanlışlar yaşanabilir, yani askeri ifadesi gerçek anlamının dışında bir metafor olarak kullanılmış ve askeri kurumların itaat ve disiplinine atıfta bulunulmuştur. Askeri örgütler hiyerarşiktir ve yüksek kontrollü yönetim modeliyle işlerler. Ancak bu hiyerarşi yönetim katmanları arasında bir gerginlik oluşturmaz ve bürokratik yapılanma değildir. Genellikle küçük bir grup tepe yönetim ile yönetilen bu tip örgütlerin çok iyi çalıştıkları belirtilmektedir. Herkes kendi rolünü bilmekte ve dikkatlice uygulamaktadır ve bu da tutarlı ve akıcı uygulamaların toptan etkisini meydana getirmektedir (Neilson, Pasternack ve Mendes, 2004). Parlak stratejileri bünyesine alıp –genellikle tekrar tekrar uygulayabilmektedir çünkü örgütü talim etmiş ve el kitabındaki her senaryodan geçirmiştir. Bu tip örgütün çok verimli çalıştığı ve ölçeğini, büyük boyuttaki işlerin altından ustaca kalkarak, genişlettiği belirtilmektedir (Çandır, 2005). Bu örgüt tipinde esas olan isminin sağladığı çağrışım değil, yönetim olarak her şeyin adeta bir disiplin çarkları gibi işlemesidir. Askeri örgütler, stratejik olarak iyi bir beyin takımı tarafından etkili bir şekilde yönetilir, öte yandan iş görenler açısından zekice alınan kararları uygulamaya oldukça hevesli bir kadroyu bünyesinde barındırır. Bu tip örgütlerde bir iş gören ortaya iyi bir fikir attığında diğerleri tarafından kabul edilip desteklenir, diğer taraftan yöneticiler “sözünün eridir” ve daima tutarlı mesajlar verir. Bu tip örgütler takım ruhuna sahiptir ve vazife her şeyden önce gelir. Alt birimlere ihtiyaç duydukları kadar özerklik tanınır ancak yine de asıl karar mekanizması üst yönetimindir. Yetenekli insanların tam kapasitelerini ortaya koyabilmeleri için bir miktar eğitime ihtiyacı vardır. Dahası üst yöneticilere sahada neler yaşandığını eş zamanlı olarak bildirmek gerekir. Dış değişimlere karşı dayanıklı değildirler ve direnirler çünkü sistem olarak değişmeyen olmaya inanırlar. Askeri örgütler oldukça katı, kuralcı bir yapıda gibi görünseler de hedeflerine ulaşabilmek adına tüm kural ve disiplinlerini kullanırlar. İyi bir liderlik ardında tüm güçleriyle çalışır ve başarılı olurlar. İş görenler arasında oldukça tatmin edici düzeyde bir iş doyumunu ve bağlılık gözlemlenir, kimse bir diğerini alt etmeye çalışmaz aksine takım ruhunu ön plana çıkarırlar.

3.2.4.2. Tam Zamanlı Örgüt (Just-in-Time Organization):

Her ne kadar değişime hazırlanmada her zaman proaktif olmasa da, bu örgüt gerekli hallerde büyük resmi kaybetmeden çabucak yön değiştirebilir. Tam zamanlı örgütler kendisine rekabetçi bir ruh katan ayırt edici bir kültüre sahiptir. Tam zamanlı örgütler tipik olarak örgütlerinde ki değerler ve gururdan motive olur (Booz & Co., 2013). Diğer taraftan bahsi geçen dört yapı taşının birinin ya da bir kaçının istenilen düzeyde olmaması ya da aralarında ki etkileşimde meydana gelebilecek herhangi bir aksaklık örgüt DNA'sını sağlıklı yapar. İstikrarsız olarak değişime hazırlanan bu örgüt gerektiğinde en küçük fırsatları bile lehine çevirebilir. Bu örgütler çalışanlar için eğlenceli ve öğretici çevrelerdir. Tam zamanlı örgütler ayırt edici bir kültüre sahiptir ve bu onlara rekabetçi bir kimlik kazandırır, böylece çevrelerinde büyük değişimler yaşandığında bunu başarılı bir biçimde alırlar.

Her ne kadar finansal olarak iyi durumda ve başarılı kişileri bünyelerinde barındırsalar da henüz performans olarak en üst seviyeye çıkmış değildirler. Büyük başarıları genellikle küçük farklarla kaybeder, eşsiz benzersiz değil de marjinal başarılarını kutlarlar. Kimi zaman sinir bozucu olsalar da bu örgütler iş görenler için rekabet gücü ve uygun çalışma iklimi sağlayan bir iklim barındırırlar. İhtiyaç duydukları tek şey daha istikrarlı ve sürdürülebilir bir yönetim modelidir. Bu örgütlerde iş görenlerin kendilerinden bekleneni tam olarak anlayabildiği daha tutarlı ve kendi kendini düzelter bir örgüt meydana getirmek için tüm yoğunluk top yekün değişimde değil de küçük iyileştirmelerde olmalıdır. Örgüt bir taraftan iş görenlerinin yetenek ve dehalarına dayanırken diğer taraftan iş görenlerine rehberlik edecek düzgün karar hakları ve süreçler inşa etmelidir.

Sağlıksız olduğu kabul edilen örgüt DNA'sı profilleri:

3.2.4.3. Esinlemeler Başlangıçlar Örgütü (Fits-and-Starts Organization):

Bu örgüt girişimciliğe meyilli zeki, entelektüel ve insiyatifli insanların aklını çeler, limitleri olmayan bir çevredir ve bir fikri alır yürürsünüz. Ancak tepeden güçlü yönlendirme eksikliğinde, altta ortak değerlerin katı kurulumu, bu insiyatifleri ya çatıştırıp patlatır ya da sadece azaltır. Sonuç kontrolden çıkmak üzere olan aşırı yayılmış bir örgüttür. Bir dizi zeki, motivasyonu yüksek ve yetenekli insanlar çalışır bu örgütlerde ancak bunlar genellikle aynı anda aynı yöne doğru hareket etmezler. Kimi zaman başarsalar da, tipik olarak yine de bu başarıları düzenli olarak tekrarlayabilecekleri disiplin ve koordinasyon eksikliği yaşarlar. İş görenler örgüt sınırları içinde birbirleriyle iş birliği yapmazlar, yöneticiler verdikleri sözleri tutmazlar ve tepedekiler tutarlı mesajlar vermezler. Aslında bu örgütlerde herhangi bir eksiklik yoktur ancak örgüt DNA'sını meydana getiren yapı taşlarının bir yada daha fazlasında ya bir yanlışlık yada koordinasyon eksikliği vardır. Örneğin, karar hakları aşırı merkezidir ve bu sebeple bilgi akışı saha da değil sadece ana karargahdadır ki bu durumda iş görenler istese de başarılı olamazlar. Bir diğer ifadeyle esinlemeler başlangıçlar örgütü aslında bir takım küçük düzeltmelere ihtiyaç duyarlar; özellikle de stratejik yapılanmalarını gözden geçirmelidirler. Bu örgütlerin karar hakları ve bilgi akışı yapı taşları mevcuttur ancak yanlış ilişkilendirilmiştir. Bu örgütte karar vericiler sağlıklı örgütün bir göstergesi olan özgür davranma insiyatifine sahiptir ancak bu defa da işe yarayacak türden ses getirecek kararlar almada bilgi akışı kesilir ve yarı yolda

kalırlar. Kısacası bunlar piyasanın ihtiyaç duyduğu türden esnekliğe ve kıvraklığa sahip değildirler.

3.2.4.4. Fazla Büyümüş Örgüt (Outgrown Organization):

Küçük bir takım tarafından kontrol edilemeyecek kadar geniş ve karmaşık. Henüz karar verme sürecini demokratikleştirmek zorundadır. Fazla büyümüş örgüt mecazi anlamda dikiş yerlerinden patlar. Orijinal örgüt modelinin ötesinde büyümüştür. Küçük bir yönetim kurulu tarafından etkin şekilde idare edilemeyecek kadar fazla geniş ve karmaşıktır. Sonuç olarak, örgüt potansiyelinin büyük kısmı hala gün yüzüne çıkmamıştır. Çünkü güç yukarıda tutulmaktadır ve iş görenlerin hizmetine verilmemiştir. Bu örgütler piyasada ki en küçük değişimlere bile uyum sağlayamazlar ve kendi başlarına yollarını bulamazlar. Eğer böylesi bir örgütün bir parçasıysanız pozitif değişim fırsatlarını görür ancak bayrağı bitiş çizgisine taşıyamazsınız. Yukarıdan aşağıya doğru yönetim ve karar verme öylesine iyi yerleşmiştir ki eski alışkanlıklar değiştirilemez. İş görenler değer ve gururdan motive olur, üst düzey yöneticiler tutarlı mesajlar verir ancak burada etki rol ve makama dayanır. Bu anlayış örgüt küçükken oldukça iyi işler ancak büyük ve kalabalık örgütlerde istenilen sonucu vermez. İşin en tuhaf yanı ise bu örgütlerin bir zamanlar üstün başarılarla imza atmış küçük çaplı işletmeler olmasıdır, zira kendilerini başarıya götüren yöntem ve stratejilerden asla taviz vermezler ancak örgüt büyüdüğü için bunları değişime uydurmayı reddeder ve başarısız sonuçlar alırlar.

3.2.4.5. Yönetim Ağırlıklı Örgüt (Overmanaged Organization):

Çok katmanlı yönetim yüküyle ezilmiş yönetim ağırlıklı örgüt bir felç inme vakasıdır. Bir hamle yaptığında hantal ve tepkilidir. Yönetim ağırlıklı örgütlerde etki ünvan ve pozisyonladır ve örgütsel katmanlar arasında işbirliği yoktur. Orman yerine ağacın dallarına takılan bu örgütte, yöneticiler ufku tarayıp örgütleri için yeni fırsatlar kovalayıp olası tehditlerle mücadele edeceklerine daha ziyade astlarının işlerini takip edip, küçük ayrıntılarla uğraşırlar. Böylesi bir örgütte etki yine makam ve unvana bağlıdır. Örgütün yapısal katmanları arasında iş birliği genelde öngörülme ve sık rastlanılmayan bir durumdur. Üst düzey yöneticiler sözünün eri değildir ve çok nadiren tutarlı mesajlar verirler. Bu örgütlerde iş görenler diğerlerinin aksine genelde ödül ve teşvik ile motive olurlar. Bu örgütlerde eğer karar organının dışında bir yerde çalışıyorsanız, muhtemelen müşteri memnuniyeti hakkında sizden daha az şey bilen birileri tarafından verdiğiniz kararlara karşı çıkılacaktır.

3.2.4.6. Pasif Saldırgan Örgüt (Passive-Aggressive Organization):

Hoş, herkesin birbiriyle anlaştığı, çatışmadan uzak; ama içi kaynayan, güler yüzlü organizasyon tipidir. Büyük değişimler için oy birliği sağlamak sorun değildir; bu değişimleri uygulamak, öte yandan, imkansıza yakındır. Pasif saldırgan örgüt herkesin değişmeyi kabul ettiği ancak hiç kimsenin bunu gerçekleştirmediği yerdir (Booz & Co., 2013). Saha çalışmalarında karşılaşılan direnç örgüt inisiyatifi alt eder. Kimi zaman otorite eksikliğinden kimi zamansa bilgi yetersizliğinden çalışanlar karargahtan gelen emir ve talimatlara dolayısıyla da değişime uymazlar. Bu durum bir Amerikan deyişi olan “Jöleyi duvara çivilemek” olarak aktarılmaktadır. Bir diğer ifadeyle örgütün

yapısal sorunlarının yanı sıra stratejik hatalarda gerek iş görenleri gerekse yöneticileri bir umutsuzluk iklimine sürüklemektedir. Böylesi bir çalışma ortamında çok az sayıda çalışan iş arkadaşlarıyla fikirlerini paylaşır ve çok nadiren bu fikirler beğenilip uygulanır. Bu örgütler sadece ayakta kalabilmek uğruna mücadele verirler yani ortalama bir başarı için çalışır ve vasatlığı takdir edebilecek kadar vahim durumdadır. Girişimcilik örgütün genel prensiplerine aykırı olduğu için bilgi ve karar hakları ona en çok ihtiyaç duyan ve bir şeyler yapmaya çalışanların ulaşamayacağı konumdadır. Bir başka ifadeyle bu tip örgütler sanki çok uyumlu ve oldukça başarılı görünürler ancak içten içe devam eden bir yangın misali aslında yavaş ama kesin bir tükeniştir. İşin ilginç yanı ise bu örgüt tipinin hiçte arzu edilmeyen bir şekilde oldukça yaygın olmasıdır ki en tuhaf yanı ise Fortune 500 gibi dünya çapında rağbet gören şirketlerin çoğunda egemen olmasıdır.

Örgüt kavramının taşıdığı niteliksel içerikten ötürü, örgütü meydana getiren bileşenlerin iyi analiz edilmesi hem örgütlerin yapısal sorunlarını çözmekte bizlere yardımcı olacak hem de örgütsel etkiliği artırmada yol haritamızı teşkil edecektir. Böylesi bir girişimin sonunda elde edilen bulgular iş gören, strateji, karar alma, toplam kalite yönetimi, performans göstergeleri, müşteri memnuniyeti gibi bir dizi unsuru karşımıza çıkaracaktır. İşte bu unsurların birbirleriyle olan etkileşimi bizi örgüt kültürü, iklimi, kimliği, imajı, örgütsel bağlılık, iş doyumu, liderlik gibi örgütsel çalışmalara ışık tutan çeşitli faktörlere ulaştıracaktır. Örgüt DNA'sı bu etkileşim sürecinin kontrolörü, kumandası ve anahtarı rolündedir yani, DNA kültürün, iklimin ve diğer örgütsel bileşenlerin belirleyicisi konumundadır. Bir resmin, üzerinde kesim tekniğinden kaynaklanan çentikler bulunan pek çok parçaya ayrılarak oluşturulan yapbozlar gibi örgütlerde yukarıda bahsedilen bileşenler ile oluşturulur. Zira bir parçanın eksik olması resmin geneline bir zarar vermese de bütünlük hissini bozmaktadır. İşte DNA, böylesi bir örgütsel yapbozda, hangi parçanın nereye nasıl konulacağı hususunda bizlere yardım eden çentiklerdir, bizi yönlendirerek örgüt bileşenleri arasında ki etkileşimi doğru bir şekilde kurmamızı sağlar. Yani bir örgütün DNA yapısını çözmek onun, kültürü, iklimi, imajı, stratejisi vb. hakkında fikir sahibi olmamızı, böylece gereken kritik müdahaleleri zamanında ve etkili bir şekilde yapmamıza olanak sağlar. Bir başka deyişle, DNA; örgütlerini iyileştirmek isteyenler için eşsiz bir fırsattır ki örgütsel etkiliğini artırmak için onu etkileyen bir dizi etmeni tek tek deneme-yanılma yoluyla test etmek hem zaman, para hem de itibar kaybetmektense sadece DNA'sını bilmek; ve dolayısıyla yapılması gerekenleri planlamak, gelişen ve değişen ancak bir o kadar da acımasızlaşan günümüz koşulları için adeta bir reçete konumundadır. Canlıların DNA'sını oluşturan dört temel yapı taşı olduğu gibi örgüt DNA'sını da bilgi, karar hakları, güdüleyiciler ve yapı olmak üzere yine dört temel taşı oluşturur, böylece hangi yapı taşında hangi sorun olduğu tespit edilirse, sorunun çözümü de aynı oranda kolaylaşacaktır. Tıpkı tıbbi vakalarda erken teşhisin önemi her fırsatta vurgulandığı gibi örgütler içinde sorunun erken teşhis edilmesi DNA'sının çözülmesine bağlıdır. Buna göre örgüt DNA'sı için örgütü meydana getiren bileşenlerin omurgası, temeli hatta iskeleti gibi benzetmelerde bulunma yanlış olmayacaktır. Zira hangi DNA profilinin hangi tür uygulamaları öngördüğü tespit edilirse, bu bilgilerin hangi kültür, iklim, bağlılık ve liderlik tipine zemin hazırladığı tespit edilebilir. Örneğin en sağlıksız DNA profili olan "Pasif Saldırgan Örgüt", durağan görüntüsünün altında içi kaynayan bir yapıdır ki iş görenlerin birbirine güveni yoktur ve üstlerinden gelen emirler hiçbir zamana yerine getirilmez. Buna göre şu sorular acil olarak cevaplanıp sorunun çözüme kavuşturulması için gereken tedbirler alınmalıdır. Örneğin hangi örgüt kültürü, hangi örgüt iklimini beraberinde getirmekte, hangi liderlik stili bunu desteklemekte ve bu durum örgütsel

bağlılık, iş doyumu gibi etmenleri nasıl etkilemektedir? Böylesi bir durumda teşhisin doğru konulması gerekli tedavilerin tespitinde hayati öneme sahiptir. Buna göre pasif saldırgan örgütü içi kaynayan yapısından kurtarmak ve iş görenler arası güven atmosferini inşa etmek sorunların çözümü için akıllıca bir adım olacaktır. Bu durum hakkında şöyle bir benzetme yapmak kanımca yanlış olmayacaktır; kan grubunu bilmediğiniz bir hastayı ameliyata almak, alerjisi olup olmadığını bilmediğiniz hastaya penisilin ilacı vermek, emin olmadan açık kalp operasyonu yapmak ne kadar riskliyse DNA'sını çözmediğiniz örgüte müdahale etmek de o kadar risklidir.

Çeşitli sebeplerden ötürü var olan örgüt sistemlerinde iyileştirmeler yapmak adına yenilikçilik, girişimcilik, inovasyon, risk ve değişim yönetimi gibi örgütün orijinal geninde olmayan bir takım unsurlar sonradan dahil edilmeye çalışıldığında doku uyumsuzluğu nedeniyle bu girişimler başarısızlıkla hatta öngörülemeyen ve doğal olarak telafisi mümkün olmayan bir takım tepkimelere neden olmaktadır. İşte DNA, bu tip istenmeyen vakaların önlenmesinde hayati öneme sahiptir, öyle ki örgütleri sahip oldukları DNA özelliklerine göre ele alarak yukarıda bahsi geçen unsurlar için kılavuz olacaktır. Hangi örgüte ne kadar inovasyon ve hangi risklerin ve değişimlerin nasıl yönetilmesi gibi kilit rollerin uygulanması için rehber olacaktır.

3.3. Okul DNA'sı Metaforu:

Örgütlerin sosyal birer varlık olarak bünyesinde bulunan tüm birey ve alt sistemlerin güdümünde bir DNA'ya sahip olduğu anlayışı, tüm örgütsel dinamiklere sahip eğitim örgütleri olan okullar içinde uyarlanabilir. Zira okulların da kendine has, onu diğerlerinden ayıran bir kültürü, çalışanlarının onu nasıl algıladığını ve o okulun bir parçası olmanın ne anlama geldiğini açıklayan bir iklimi, okuldaki kültür ve iklimin ortaklaşa meydana getirdiği bir kimliği ve tüm bunların okulun içi ve dış paydaşları üzerinde oluşturduğu bir algısı yani imajı vardır. İşte bir okulun sahip olduğu bu kültür, iklim, kimlik ve imajın üzerine inşa edileceği bir örgüt DNA'sından bahsetmek kesinlikle gereklidir. Çetin ve Döş (2014) okulun da diğer örgütler gibi bir DNA'ya sahip olduğunu ve bunun çözümü gerektirdiğini vurgular. Yukarıda bahsi geçen dört temel örgüt DNA'sı bileşenin okul örgütlerinde de kimi zaman aynı kimi zaman ise farklı formlarda karşımıza çıkmaktadır. Örneğin bilgi yapı taşı, eğitim örgütlerinde okul içi işleyişin tüm öğretmen ve idareciler tarafından paylaşılması, karar hakları yapı taşının, idareciler ve öğretmenler arası fikir alışverişi ve yetki devri olması gibi bir dizi örnek verilebilir.

Töremen (2002) tüm dünyada örgütlerin emek yoğun sistemlerden bilgi yoğun sistemlere dönüştüğünü ve örgüt içi bilgi akışının buna uygun şekilde düzenlemesi gerektiğini vurgulamıştır. Bütün bunlar eğitim örgütlerinin örgütsel performanslarını koruyabilmek ve yükseltebilmek için yapısal değişikliklere doğru her gün biraz daha fazla zorlamaktadır. O halde eğitim örgütlerinde de örgüt içi bilgi akışını şeffaflaştıracak adımların atılması hem örgütsel yapının daha sağlıklı olmasını hem de örgütsel davranışın gelişimine katkı sağlayacaktır. Buna göre okulun DNA'sı tüm dünyada esas olan güncel değerlere kendi kendini adapte edebilmeli ve varlığını sürdürebileceği temelleri oluşturmalıdır.

Burada esas olan örgütün nihai hedefine odaklanmak ve örgütsel sistemin verimliliğini artırmaktır. Buna göre eğitim örgütlerinin nihai hedefi ve süreç örgütsel bağlamda ele alındığında okul DNA'sının önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Eğitim gibi derin ve sancılı bir sürecin birden fazla noktada aksamaması oldukça yüksek bir olasılıktır ve herhangi bir aksaklığın tespiti ve çözümü zaman alan bir işlemdir.

Böylesi bir durumda örgütsel anlamda yaşanan veya yaşanması muhtemel problemlerin tespit edilmesi şüphesiz ki hem örgütü hem de örgütle etkileşimi bulunan tüm paydaşları rahatlatacak ve eğitim gibi zahmetli bir süreçte bir takım problemlerin engellenmesi mümkün olacaktır. Buna göre okul örgütlerinin DNA'sının çözümlenmesi bir bakıma okulun bir sistem olarak ele alınmasını ve problem çözümünü hızlandıracaktır.

Döş (2013), okul DNA'sını liderlik ve yönetim boyutunda ele almış ve söz konusu DNA'nın okul müdürleri aracılığıyla bir okuldan diğerine aktarılabilirliğini ifade etmiştir. Buna göre okulun DNA'sı belki de tüm örgütler içinde en yalın olan halidir, çünkü okullar kar amacı gütmeyen, girdisi ve çıktısı bütünüyle insan olan, örgüt olarak dış çevreyle en fazla iletişime sahip olan ve her hangi bir uyarana en fazla tepki veren örgütlerdir. Bu sebeple okul örgütlerinin DNA'sı aslında eğitim sürecinde yaşanan aksaklıkların kaynağının tam olarak nerede yaşandığını gösterebileceği için önem arz eder.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplamada kullanılan ölçme araçları, uygulama süreci, araştırma ile ilgili verilerin toplanması ve verilerin analizinde kullanılan istatistik teknikleri ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Modeli

Nicel yöntemler çalışmanın en güçlü değişkenlerini ayırmaya çalışmak ve değişkenler arasındaki ilişkiyi göstermek için kullanılır (Kıral ve Kıral, 2011). Bu sebeple araştırma nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeliyle gerçekleştirilmiştir. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durum var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 2000:77). Bu çalışmada öğretmenlerin görüşleri herhangi bir etki altında bırakılmaksızın ortaya konulmaya çalışıldığından tarama modeli tercih edilmiştir. Öğretmenlerin okul DNA'sı metaforuna ilişkin görüşlerinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı korelasyon ve karşılaştırma türü tarama modeli çerçevesinde analiz edilmiştir.

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2013–2014 eğitim-öğretim yılında Kahramanmaraş il Merkezi Onikişubat ve Dulkadiroğlu ilçelerinde görev yapmakta olan, toplam 1919 resmi ortaokulların öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde 2013–2014 eğitim-öğretim yılında Kahramanmaraş il merkezi Onikişubat ve Dulkadiroğlu ilçelerinde bulunan toplam 43 orta okulda görev yapmakta olan 1919 branş öğretmeni arasından küme örneklem yöntemiyle seçilen 400 öğretmen bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında iki ayrı kaynaktan örneklem hesaplama formülleri ile örneklem hesaplanmış ve her ikisinde de aynı sonuç elde edilmiştir (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>, <http://www.raosoft.com/samplesize.html>). Evren büyüklüğü göz önüne alındığında 0,05 hata payıyla elde edilen örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığını saptayabilmek için araştırmacı gerekli formüllerden yararlanmalıdır, buna göre ortalama örneklem büyüklüğü için ulaşılan 400 sayısının yeterli olduğuna karar verilmiştir (Krejcie ve Morgan, 1970; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004).

4.3. Veri Toplama Araçları

Bu bölümde araştırma kapsamında kullanılan veri toplama araçları hakkında bilgi verilmiştir.

4.3.1. Okul DNA'sı Ölçeği

Çalışmada veri toplama araçları olarak Kişisel Bilgi Formu'nun yanı sıra Döş ve Çetin (2014) tarafından geliştirilen “Örgüt DNA'sı Ölçeği” kullanılmıştır.

“Örgüt DNA'sı Ölçeği” beşli likert tipinde tasarlanmış olup toplam 28 maddeden oluşmaktadır. Likert tipi ölçeklerin de temel varsayımı her bir maddenin tek

bir tutumu ölçtüğü yönündedir (Tavşancıl, 2005). Ölçek alı faktörlü olup her bir faktör örgüt DNA'sı profillerinden birini teşkil etmektedir. Fazla Büyümüş örgüt DNA'sı profili genel anlamda bayilik ya da "franchising" sistemine göre çalışan örgüt tiplerini ifade etmesi (Neilson, Pasternack ve Mendes, 2004) sebebiyle ölçek geliştirme ve araştırma kapsamının dışında bırakılmıştır. Buna göre nihai ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,800 olarak bulunmuştur. İlgili alanyazında birden fazla derecelendirmeye sahip ölçeklerine ilişkin güvenilirlik çalışmalarında 0.60 ile 0.70 düzeyindeki katsayıların yeterli olduğu ileri sürülmektedir (Cronbach, 1990). Ölçeğin bu çalışmada ki güvenilirlik katsayısı 0,930 olarak hesaplanmıştır. Buna göre kullanılan ölçeğin tutarlı sonuçlar verdiği ve oldukça güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Ölçek maddelerinde; Tamamen Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum biçiminde görüş içeren beş seçenek verilmiştir. "Tamamen Katılıyorum" seçeneğinden başlayarak 5, 4, 3, 2, 1 şeklinde puanlanmıştır.

4.3.2. Kişisel Bilgi Formu

Araştırma kapsamında örnekleme oluşturan öğretmenlerin demografik özellikleri hakkında veri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu; öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik toplam 6 değişkenden (cinsiyet, medeni durum, mezun olunan okul türü, görev süresi, görev türü ve yaş) oluşmaktadır (Ek 1).

4.5. Verilerin Analizi

Veriler bilgisayar ortamında analiz edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 18.0 sürümü paket programı kullanılmıştır. Veri analizinde frekans dağılımlarına, ortalama değerlerine ve bağımsız değişkenlerin anlamlılık değerlerine bakılmıştır. Bu değerlere bakılırken bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (anova) istatistikî işlemleri yapılmıştır.

Yapılan istatistiksel işlemlerde cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, görev türü ve eğitim durumu değişkenlerinde katılımcıların görüşlerinin ortalama değerlerine, standart sapmalarına, gruplar arasında ilişkisel durumlarına bakılmıştır. Bu ilişkide iki gruba sahip olan (cinsiyet, medeni durum, görev türü) değişkenlerde t-testi, ikiden fazla grubu olan değişkenlerde (yaş, eğitim durumu, kıdem) ise Tek yönlü varyans analizi ve Scheffe ve Dunnett's T3 testleri yapılmıştır.

Kullanılan istatistikî işlemlerden t-testi iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılmıştır. T-testi bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirler (Büyüköztürk, 2007). Bağımsız iki örnek t-testi iki farklı örneklem grubunun ortalamalarını karşılaştırır. İki grubun üyeleri birbirinden ayrıdır. Cinsiyet, medeni durum ve görev türü değişkenleri boyutunda iki grup arasındaki ortalama değerlere bakılarak, gruplar arasında ilişkinin olup olmadığına, varsa anlamlı olup olmadığına ilişkinin yönüne ve miktarına bakılmaktadır. Manidar olanlar tespit edilmiş ve bu maddeler yorumlanmıştır.

Varyans analizinde iki veya ikiden fazla olan gruplar arasındaki anlamlılık incelenir (Büyüköztürk, 2007). İki tane değişken vardır. Bunlardan biri kategorik özellik gösteren bağımsız değişkendir ve diğeri de metrik özellik gösteren bağımlı değişkendir. Bağımsız değişken içerisinde iki veya daha fazla grup olabilir. Tek yönlü anova bu

gruplara göre bağımlı değişkendeki ortalamalar arasında fark olup olmadığını test eder (Kalaycı, 2010:132). Bu işlemde de katılımcıların kıdem, çalışılan kurum, görev ve eğitim durumu boyutundaki gruplar arasındaki manidarlıklar incelenmiş ve anlamlı olanlar ele alınarak yorumlanmıştır.

Bu araştırmada kullanılan ölçme aracı beşli Likert tipi şeklinde ölçeklenmiştir. Ölçme araçlarındaki maddelere katılma düzeyleri “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Fikrim Yok”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” şeklinde beş ayrı ifadeyle derecelendirilmiştir. Anketteki beşli ölçeğin değer farkının ($5-1 = 4$) değer yargısına (5) bölünmesiyle elde edilen 0,80’lik aralıklar, benimsenme düzeyinin sınırlarını belirlemiştir. Buna göre, 1,00 -1,80 arasında aritmetik ortalamaya sahip olan sorulardaki benimsenme düzeyi “Hiç Katılmıyorum”; 1,81-2,60 arasındakiler “Katılmıyorum”; 2,61-3,40 arasındakiler “Fikrim Yok”; 3,41-4,20 arasındakiler “Katılıyorum”; ve 4,21-5,00 arasındakiler “Tamamen Katılıyorum” olarak yorumlanmıştır.

5. BULGULAR

Bu bölümde araştırma kapsamında elde edilen istatistiksel bulgulara ve bunlara ilişkin yorumlara yer verilecektir.

5.1. Öğretmenlerin demografik değişkenlerine ilişkin bulgular:

Bu bölümde araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlerin demografik değişkenlerinin frekans ve yüzde değerlerine yer verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri Tablo 5.1.1’de verilmiştir.

Tablo 5.1.1. Öğretmenlerin Cinsiyeti Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

<i>Cinsiyet</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Erkek	214	53,5
Kadın	186	46,5
Toplam	400	100

Tablo 5.1.1’ de görüldüğü gibi, örneklem grubunun 186’sı (% 46,5) kadın öğretmenlerden oluşurken 214’ü (%53,5) erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Çalışma grubunun cinsiyet açısından gösterdiği bu dağılım erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla daha fazla olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin medeni durum değişkeninin frekans ve yüzde değerleri Tablo 5.1.2.’ de verilmiştir.

Tablo 5.1.2. Öğretmenlerin Medeni Durumu Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

<i>Medeni Durum</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Evli	325	81,2
Bekar	75	18,8
Toplam	400	100

Tablo 5.1.2’ de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 325’i (% 81,2) evli, 75’i (% 18,8) bekârdır. Buna göre örnekleme alınan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun evli olduğu anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkeninin frekans ve yüzde değerleri Tablo 5.1.3’te verilmiştir.

Tablo 5.1.3. Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkeni Frekans ve Yüzde Değerleri

<i>Eğitim düzeyi</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Ön Lisans	22	5,5
Lisans	337	83,3
Yüksek lisans ve üzeri	41	10,2
Toplam	400	100

Tablo 5.1.3’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 337’si (% 83,3) üniversitelerin 4 yıllık eğitim veren bir lisans programından mezunken, 22’si (% 5,5) ülkemizde bir dönem uygulanan iki yıllık öğretmen okulu diye tabir edilen ön lisans programlarından mezundur. Örneklemin sadece 41’i (% 10,2) yüksek lisans ve üzeri bir programdan mezun olmuşlardır. Buna göre örneklemin çok büyük bir bölümün lisans derecesine sahip olduğu az da olsa halen ön lisans mezunu öğretmenlerin olduğu ve lisansüstü eğitim mezunlarının sayıca az olduğu anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin görev türü değişkeninin frekans ve yüzde değerleri Tablo 5.1.4.’de verilmiştir.

Tablo 5.1.4. Öğretmenlerin Görev Türü Değişkeni Frekans ve Yüzde Değerleri

<i>Görev Türü</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Öğretmen	376	94
Müdür Yardımcısı	24	6
Toplam	400	100

Tablo 5.1.4’ te görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 376’sı (% 94) hali hazırda fiilen öğretmenlik yaparken, sadece 24’ü (% 6) müdür yardımcısı sıfatıyla görevlerine devam etmektedir. Tabloya bakıldığında araştırma kapsamında görev türü değişkeni için okul müdürlerinin çalışmaya alınmadığı görülmektedir, bunun sebebi araştırma bulgularında liderlik stillerinin tarafları yanılğıya uğratma ihtimaline karşı okul müdürlerinin kapsam dışı bırakılmasıdır.

Öğretmenlerin kıdem değişkeninin frekans ve yüzde değerleri Tablo 5.1.5’ te verilmiştir.

Tablo 5.1.5 : Öğretmenlerin Kıdem Değişkeni Frekans ve Yüzde Değerleri

<i>Görev Süresi</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
1 – 10 yıl	202	50,5
11 – 20 yıl	150	37,5
21 yıl ve üzeri	48	12
Toplam	400	100

Tablo 5.1.5’ te görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 202’si (% 50,5) 1-10 yıl, 150’si (% 37,5) 11-20 yıl, 48’i (% 12) 21 yıl ve üstü görev süresine sahiptir. Bu tabloya göre öğretmenlerin yarısının mesleklerinde ilk on yılını tamamlamayan öğretmenler olduğu, çok az bir kısmının ise mesleki kıdem açısından oldukça eski oldukları görülmektedir.

Öğretmenlerin yaş değişkeninin frekans ve yüzde değerleri tablo 5.1.6’ da verilmiştir.

Tablo 5.1.6: Öğretmenlerin yaş değişkenine göre frekans ve yüzde dağılımları

<i>Yaş</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
20 – 30 yaş	111	27,8
31 – 40 yaş	211	52,8
41 yaş ve üzeri	78	19,4
Toplam	400	100

Tablo 5.1.6’da görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 111’i (% 27,8) 20 -30 yaş, 211’i (% 52,8) 31 - 40 yaş, 78’si (% 19,4) 41 yaş ve üzerindedir. Bu tabloya göre öğretmenlerin yaklaşık yarısının orta yaş grubu öğretmenler olduğu anlaşılmaktadır.

5.2. Öğretmenlerin Örgüt DNA’sı Görüşlerine İlişkin Bulgular

Yapılan ilk analizde her bir örgüt tipi için çalışma kapsamına alınan 400 katılımcının çalıştıkları kurumun örgüt DNA’sına ilişkin ortalama puan aralıkları hesaplanmıştır. Tüm örgüt tipleri için ortalama puanlar tablo 5.2.1.’de verilmiştir.

Tablo 5.2.1. Tüm Örgüt Tipleri İçin Örgüt DNA'sı Puan Ortalamaları

<i>Esnek</i>	<i>Askeri</i>	<i>Tam Zamanlı</i>	<i>Esinlemeler Başlangıçlar</i>	<i>Yönetim Ağırlıklı</i>	<i>Pasif Saldırgan</i>
400	400	400	400	400	400
3,145	2,925	2,966	2,990	2,720	2,642

Tablo 5.2.1.'de görüldüğü üzere öğretmenlerin çalıştıkları okulların DNA'sına ilişkin ortalama puanları itibarıyla en yüksek ortalama puan Esnek Örgüt DNA'sıdır, bunu sırasıyla Tam Zamanlı Örgüt DNA'sı ve Askeri Örgüt DNA'sı izlemektedir. Ancak yapılan bu analizin sonuçlarına göre evreni temsil eden örneklem kapsamında okulların örgüt DNA'sı profilleri arasında ki puan farkının oldukça az olması eğitim örgütlerinin her ne kadar esnek örgüt profili ağırlıklı olsa da durumun her an için örgütlerin aleyhine değişebileceği şeklinde yorumlanabilir. Dikkat çeken bir diğer husus ise genel anlamda öğretmenlerin örgüt DNA'sı algılarının tüm örgüt tipleri için “kararsızım” düzeyinde olmasıdır. Bu durum öğretmenlerin genel anlamda örgütlerini bir bütün olarak tam olarak çözümleyemedikleri şekilde yorumlanabilir. Burada esas olan sağlıklı bir örgüt DNA'sı tipi oluşturabilmek ve dahası örgütsel bağlamda okulların kültür, iklim, kimlik ve imajının esnek örgüt DNA'sını daha da belirgin hale getirecek şekilde dizayn etmektir.

Öğretmenlerin okullarına ilişkin örgüt DNA'sı algılarının demografik değişkenlerine göre incelendiği istatistikî analizler bir sonra ki bölümde verilmiştir.

5.3. Öğretmenlerin Demografik Değişkenlerine Göre Örgüt DNA'sı Algılarına İlişkin Bulgular

Bu bölümde öğretmenlerin örgüt DNA'sı algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla uygulanan istatistikî test sonuçlarına yer verilmiştir. Burada değişkenlerin niteliğine göre iki değişkenliler için Bağımsız örneklem t testi ve üç ve daha fazla değişkenliler içinse tek yönlü varyans analizi (Anova) testi ve tek yönlü varyans analizinde aralarında anlamlı farklılık çıkan gruplar içinse homojenlik durumuna göre Scheffe veya Dunnett's T3 testleri kullanılmıştır.

5.3.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgüt DNA'sı Algılarına İlişkin Bulgular

Aşağıda tablo 5.3.1'de öğretmenlerin örgüt DNA'sı algılarının, cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla yapılan ‘Bağımsız Grup t-testi’ sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.3.1. Öğretmenlerin Örgüt DNA'sı Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar İçin T-Testi Sonuçları

<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>f</i>	<i>$\bar{x}$</i>	<i>S</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Esnek Örgüt Tipi	Erkek	214	13,0327	3,54632	,24242	2,586	0,010
	Kadın	186	12,0591	3,98263	,29202		
Askeri Örgüt Tipi	Erkek	214	11,7850	2,82354	,19301	0,593	0,554
	Kadın	186	11,6022	3,34548	,24530		
Tam Zamanlı Örgüt Tipi	Erkek	214	12,2664	3,45719	,23633	2,131	0,034
	Kadın	186	11,4086	4,57310	,33532		
Esinlemeler Başlangıçlar Örgüt Tipi	Erkek	214	17,5140	4,77447	,32638	-1,961	0,051
	Kadın	186	18,4409	4,64633	,34069		
Yönetim Ağırlıklı Örgüt Tipi	Erkek	214	15,9206	5,47622	,37435	-1,557	0,120
	Kadın	186	16,7796	5,53806	,40607		
Pasif Saldırgan Örgüt Tipi	Erkek	214	10,2243	3,55456	,24298	-1,998	0,046
	Kadın	186	10,9677	3,88608	,28494		

(p< .05)

Tablo 5.3.1.'de görüldüğü gibi öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgüt DNA'sı algılarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgüt DNA'sı algılarında askeri örgüt tipi, esinlemeler başlangıçlar örgüt tipi ve yönetim ağırlıklı örgüt tipi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgüt DNA'sı algılarında esnek örgüt tipi, tam zamanlı örgüt tipi ve pasif saldırgan örgüt tipi arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Esnek, tam zamanlı ve pasif saldırgan örgüt DNA'sı için erkeklerin lehine bir durum söz konusudur. Buna göre erkek öğretmenlerin örgüt DNA'sı bağlamında daha pozitif algılara sahip olduğu ve bu algıların örgütlerini daha sağlıklı algılamalarına imkan sağladığı sonucuna ulaşılabilir. Diğer taraftan kadın öğretmenlerin sağlıklı olduğu kabul edilen esinlemeler başlangıçlar, yönetim ağırlıklı ve pasif saldırgan örgüt DNA'sı profillerinin hepsinde erkeklerden daha yüksek ortalamaya sahip olmaları da manidardır. Buna göre kadın öğretmenlerin erkeklere kıyasla örgütlerini daha negatif algıladıkları ve bu algıların örgüt içi değişkelere aynı şekilde yansıdığı şeklinde yorumlanabilir.

5.3.2. Medeni Durum Değişkenine Göre DNA Algısına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin örgüt DNA'sı algılarının, medeni durum değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla yapılan 'Bağımsız Grup t-testi' sonuçları aşağıda tablo 5.3.2.'de verilmiştir.

Tablo 5.3.2. Öğretmenlerin Örgüt DNA'sı Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar İçin T-Testi Sonuçları

<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>Medeni Durum</i>	<i>f</i>	<i>$\bar{X}$</i>	<i>S</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Esnek Örgüt Tipi	Evli	325	12,6154	3,77734	,20953	,389	,697
	Bekar	75	12,4267	3,82444	,44161		
Askeri Örgüt Tipi	Evli	325	11,6738	2,89392	,16053	-,354	,724
	Bekar	75	11,8133	3,78008	,43649		
Tam Zamanlı Örgüt Tipi	Evli	325	11,9015	4,13015	,22910	,351	,726
	Bekar	75	11,7200	3,60015	,41571		
Esinlemeler Başlangıçlar Örgüt Tipi	Evli	325	17,9754	4,71660	,26163	,267	,790
	Bekar	75	17,8133	4,82867	,55757		
Yönetim Ağırlıklı Örgüt Tipi	Evli	325	16,2123	5,49364	,30473	-,813	,417
	Bekar	75	16,7867	5,61921	,64885		
Pasif Saldırgan Örgüt Tipi	Evli	325	10,4892	3,76108	,20863	-,902	,367
	Bekar	75	10,9200	3,57453	,41275		

(p< .05)

Tablo 5.3.2’de görüldüğü gibi öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre örgüt DNA’sı algılarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin örgüt DNA’sı algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu bulgu tüm örgüt DNA’sı profilleri için evli ve bekar öğretmenlerin ortalama puanlarının birbirine oldukça yakın olması medeni durumun öğretmenlerin örgüt DNA’sı algılarında etkili olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Diğer taraftan örgütün bireyle olan etkileşiminin örgüt DNA’sı algısında etkili olduğu ancak bu durumun örgüt üyelerinin özel hayatına göre şekillenmediği ve öğretmenlerin örgütlerine dair bireysel algılarının belirleyici olduğu sonucuna ulaşılabilir.

5.3.3. Görev Türü Değişkenine Göre DNA Algısına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin örgüt DNA’sı algılarının, görev türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla yapılan ‘Bağımsız Grup t-testi’ sonuçları aşağıda tablo 5.3.3.’de verilmiştir.

Tablo 5.3.3. Öğretmenlerin Örgüt DNA'sı Algılarının Görev Türü Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar İçin T-Testi Sonuçları

<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>Görev Türü</i>	<i>f</i>	<i>$\bar{X}$</i>	<i>S</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Esnek Örgüt Tipi	Öğretmen	376	12,4096	3,76755	,19430	-3,621	,000
	İdareci	24	15,2500	2,96721	,60568		
Askeri Örgüt Tipi	Öğretmen	376	11,6941	3,13085	,16146	-,150	,829
	İdareci	24	11,7917	2,04257	,41694		
Tam Zamanlı Örgüt Tipi	Öğretmen	376	11,6809	4,02317	,20748	-3,723	,000
	İdareci	24	14,7917	2,94853	,60187		
Esinlemeler Başlangıçlar Örgüt Tipi	Öğretmen	376	18,1117	4,57509	,23594	2,127	,044
	İdareci	24	15,3333	6,29470	1,2849		
Yönetim Ağırlıklı Örgüt Tipi	Öğretmen	376	16,5213	5,45865	,28151	2,916	,004
	İdareci	24	13,1667	5,54559	1,1319		
Pasif Saldırgan Örgüt Tipi	Öğretmen	376	10,6995	3,68892	,19024	2,773	,006
	İdareci	24	8,5417	3,79908	,77548		

(p< .05)

Tablo 5.3.3’de görüldüğü gibi öğretmenlerin görev türü değişkenine göre örgüt DNA’sı algılarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, görev türü değişkenine göre öğretmenlerin askeri örgüt DNA’sı hariç diğer tüm örgüt DNA’sı algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu bulgu ilgili örgüt DNA’sı profilleri için öğretmen ve idarecilerin ortalama puanlarının birbirinden ayrışması ile öğretmenlerin örgüt içi görev türünün örgüte ilişkin DNA algılarında belirleyici rol üstlendiği şeklinde yorumlanabilir. Diğer taraftan örgütün bireyle olan etkileşiminin örgüt DNA’sı algısında etkili olduğu sonucuna da ulaşılabilir. Diğer taraftan her işlemin bir makinenin çarkları misali hiyerarşik ve aksamadan yürütülmesi esasına dayanan askeri örgüt DNA’sı için öğretmen ve idareci algılarının birbirine benzer olması görev dağılımının her iki tarafının da benzer beklentiler içinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

5.3.4. Yaş Değişkenine Göre DNA Algısına İlişkin Bulgular

Aşağıda tablo 5.3.4.’te öğretmenlerin esnek örgüt DNA’sı algılarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla yapılan ‘Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)’ testi ve olası farkın kaynağının tespiti için yapılan Scheffe Çoklu Karşılaştırma testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.3.4. Öğretmenlerin Esnek Örgüt DNA’sı Algılarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>Yaş</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark olan gruplar (Scheffe Testi)</i>
20 - 30 yaş (a)	111	11,6757	4,02303	4,890	,008	a-b
31 - 40 yaş (b)	211	12,8057	3,59565			a-c
41 yaş ve üzeri (c)	78	13,2564	3,73622			
Toplam	400	12,5800	3,78211			

($p < .05$)

Tablo 5.3.4.’te görüldüğü gibi öğretmenlerin esnek örgüt DNA’sına ilişkin algılarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Scheffe çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda yaş grubu ortalamalarına göre fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 4,890$; $p < .05$). Bu sonuca göre 20 – 30 yaş grubu öğretmenler ile 31- 40 yaş ve 41 yaş ve üzeri yaş grubu öğretmenler arasında, 20 – 30 yaş grubundaki öğretmenlerin aleyhine anlamlı fark bulunmuştur. Öğretmenlerin yaş düzeyleri arttıkça esnek örgüt DNA’sına ilişkin algılarının da geliştiğini söylemek mümkündür. Bu bulgu yaş düzeyi ilerledikçe öğretmenlerin örgütsel anlamda beklentilerinin daha ileri düzeyde karşılandığı ya da söz konusu beklentilerin yaş düzeyine göre niteliksel olarak azalması sonucunda örgütsel algıların pozitif yönde geliştiği sonucu çıkarılabilir. Diğer taraftan genç öğretmenlerin orta ve ileri yaş düzeyinde ki öğretmenlere göre örgütlerini daha detaylı olarak ele aldıkları ya da örgütsel bağlamda algılarının daha üst düzeyde beklentilere sebep olduğu yönünde yorumlanabilir.

Aşağıda tablo 5.3.5.’te öğretmenlerin askeri örgüt DNA’sı algılarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla yapılan ‘Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)’ testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.3.5. Öğretmenlerin Askeri Örgüt DNA’sı Algılarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Yaş	N	$\bar{X}$	S	F	p
20 - 30 yaş	111	11,6486	1,00576		
31 - 40 yaş	211	11,7251	,89891	,023	,978
41 yaş ve üzeri	78	11,7051	,93406		
Toplam	400	11,7000	,94553		

(p< .05)

Tablo 5.3.5’te görüldüğü gibi öğretmenlerin askeri örgüt DNA’sı algılarının, yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği uygulanmış. Yapılan analiz sonucunda yaş grubu ortalamalarına göre fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F = ,023; p> .05). Bu sonuca göre öğretmenlerin askeri örgüt DNA’sı algılarının yaş grubu değişkenine göre değişmediği görülmektedir. Bu bulguya göre öğretmenlerin askeri örgüt DNA’sı algılarının yaş değişkeni bağlamında farklılaşmadığı ve her şeyin en üst düzeyde senkronize ve uyumlu olduğu askeri örgüt algısında yaş değişkenin etkili olmadığı yönünde yorumlanabilir. Buna göre öğretmenler yaş düzeyleri ne olursa olsun örgütün hiyerarşik uyumunu aynı ya da benzer düzeyde gördükleri sonucu çıkarılabilir.

Aşağıda tablo 5.3.6.’da öğretmenlerin tam zamanlı örgüt DNA’sı algılarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla yapılan ‘Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)’ testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.3.6. Öğretmenlerin Tam Zamanlı Örgüt DNA’sı Algılarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Yaş	N	$\bar{X}$	S	F	p	Fark olan gruplar (Dunnet’s T3)
20 - 30 yaş (a)	111	11,0811	3,61848			a-b
31 - 40 yaş (b)	211	11,9194	3,32496	4,503	,012	a-c
41 yaş ve üzeri (c)	78	12,8462	5,79090			b-c
Toplam	400	11,8675	4,03244			

(p< .05)

Tablo 5.3.6’da görüldüğü gibi öğretmenlerin tam zamanlı örgüt DNA’sına ilişkin algılarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği uygulanmış. Yapılan analiz sonucunda yaş grubu ortalamalarına göre fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F = 4,503; p< .05). Öğretmenlerin tam zamanlı örgüt DNA’sı algılarının yaş grubu

değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini bulmak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası kullanılan post-hoc çoklu karşılaştırma tekniği Dunnett's T3 testi sonucunda, gruplar arasındaki farklılığın anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu durum öğretmenlerin rekabet gücünü henüz yakalayamamış ancak buna rağmen örgütsel adanmışlık duygusuyla başarıyı yakalayabilen tam zamanlı örgüt DNA'sı algılarının yaş değişkeninden etkilenmediği şeklinde yorumlanabilir. Buna göre gruplar arasında görülen farklılığın tesadüfi olduğu ifade edilebilir.

Aşağıda tablo 5.3.7.'de öğretmenlerin esinlemeler başlangıçlar örgüt DNA'sı algılarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla yapılan 'Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)' testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.3.7. Öğretmenlerin Esinlemeler Başlangıçlar Örgüt DNA'sı Algılarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Yaş	N	$\bar{x}$	S	F	p
20 - 30 yaş	111	18,3604	5,00689		
31 - 40 yaş	211	17,9573	4,56937	1,108	,331
41 yaş ve üzeri	78	17,3205	4,75775		
Toplam	400	17,9450	4,73212		

(p< .05)

Tablo 5.3.7.'de görüldüğü gibi öğretmenlerin esinlemeler başlangıçlar örgüt DNA'sı algılarının, yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği uygulanmış. Yapılan analiz sonucunda yaş grubu ortalamalarına göre fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F = 1,108; p> .05). Bu sonuca göre öğretmenlerin esinlemeler başlangıçlar örgüt DNA'sı algılarının yaş grubu değişkenine göre değişmediği görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin liderlik faktörünün eksikliğinin en yoğun şekilde yaşandığı esinlemeler başlangıçlar örgüt DNA'sına ilişkin algılarının yaş değişkeninden etkilenmediği şeklinde yorumlanabilir. Diğer taraftan söz konusu örgüt tipinin yönetsel koordinasyon ekseninde şekillendiği göz önüne alınırsa öğretmenlerin yaş düzeyinin ilgili durum üzerinde etkili olmadığı sonucuna da ulaşılabilir.

Aşağıda tablo 5.3.8.'de öğretmenlerin yönetim ağırlıklı örgüt DNA'sı algılarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla yapılan 'Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)' testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.3.8. Öğretmenlerin Yönetim Ağırlıklı Örgüt DNA'sı Algılarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Yaş	N	$\bar{X}$	S	F	p
20 - 30 yaş	111	16,7658	5,56769		
31 - 40 yaş	211	16,2038	5,45206	,540	,583
41 yaş ve üzeri	78	16,0000	5,64076		
Toplam	400	16,3200	5,51486		

(p< .05)

Tablo 5.3.8.'de görüldüğü gibi öğretmenlerin yönetim ağırlıklı örgüt DNA'sı algılarının, yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği uygulanmış. Yapılan analiz sonucunda yaş grubu ortalamalarına göre fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F = ,540; p> .05). Bu sonuca göre öğretmenlerin yönetim ağırlıklı örgüt DNA'sı algılarının yaş grubu değişkenine göre değişmediği görülmektedir. Örgütsel bağlamda yönetim hiyerarşisinin en yoğun şekilde hissedildiği bu örgüt tipinde öğretmen algılarının yaş değişkeninden etkilenmediği sonucuna ulaşılabilir. Buna göre öğretmenlerin yaş düzeyi ne olursa olsun yönetim hiyerarşisini ilişkin algılarının neredeyse aynı olduğu sonucu çıkarılabilir.

Aşağıda tablo 5.3.9.'da öğretmenlerin pasif saldırgan örgüt DNA'sı algılarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla yapılan 'Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)' testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.3.9. Öğretmenlerin Pasif Saldırgan Örgüt DNA'sı Algılarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Yaş	N	$\bar{X}$	S	F	p
20 - 30 yaş	111	10,9910	3,87884		
31 - 40 yaş	211	10,5024	3,63367	1,231	,293
41 yaş ve üzeri	78	10,1538	3,74192		
Toplam	400	10,5700	3,72623		

(p< .05)

Tablo 5.3.9.'da görüldüğü gibi öğretmenlerin pasif saldırgan örgüt DNA'sı algılarının, yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği uygulanmış. Yapılan analiz sonucunda yaş grubu ortalamalarına göre fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F = 1,231; p> .05). Bu sonuca göre öğretmenlerin pasif saldırgan örgüt DNA'sı algılarının yaş grubu değişkenine göre değişmediği görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin tüm örgüt tipleri içinde, için için kaynayan yanıyla ve örgütün hemen hemen her bileşeninde sorunlar olması sebebiyle en sağlıksız olarak kabul edilen pasif saldırgan örgüt DNA'sına ilişkin algıları yaş düzeyi değişkeni tarafından şekillendirilememektedir. Diğer taraftan yaş düzeyinin söz konusu örgüt profili algısını tam olarak ortaya

çıkaracak düzeyde etkili olmadığı sonucuna ve farklı yaş düzeyinde ki öğretmenlerin benzer seviyede pasif saldırgan algıya sahip olduğu fikrine ulaşılabilir.

5.3.5. Kıdem Değişkenine Göre DNA Algısına İlişkin Bulgular

Aşağıda tablo 5.3.10’da öğretmenlerin esnek örgüt DNA’sı algılarının kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla yapılan ‘Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)’ testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.3.10. Öğretmenlerin Esnek Örgüt DNA’sı Algılarının Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>Kıdem</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Farklı olan gruplar (Scheffe)</i>
1 - 10 yıl (a)	202	11,6584	3,84101			
11 - 20 yıl (b)	150	13,5400	3,47499	12,843	,000	a-b
21 yıl ve üzeri (c)	48	13,4583	3,56077			a-c
Toplam	400	12,5800	3,78211			

($p < .05$)

Tablo 5.3.10’da görüldüğü gibi öğretmenlerin esnek örgüt DNA’sına ilişkin algılarının kıdem yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği uygulanmış. Yapılan analiz sonucunda kıdem yılı grup ortalamalarına göre fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 12,843$; $p < .05$). Öğretmenlerin esnek örgüt DNA’sı algılarının kıdem yılı grubu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ‘Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)’ sonrası kullanılan post-hoc Scheffe çoklu karşılaştırma testi sonucunda, 1 – 10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{X} = 11,6584$) ile 11- 20 yıl ($\bar{X} = 13,5400$) ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{X} = 13,4583$) arasında, 1 – 10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin aleyhine anlamlı fark bulunmuştur. Bu sonuca göre, öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça esnek örgüt DNA’sına ilişkin algılarının da geliştiğini söylemek mümkündür. Öğretmenlik mesleğinde geçen süre örgütsel bağlamda esnek örgüt DNA’sı algısının pozitif yönde gelişmesine katkı sağladığı düşünülebilir. Bu durum yaş değişkenine göre elde edilen yaş düzeyi ilerledikçe esnek örgüt DNA’sı algısının artmasına ilişkin bulguyu destekler niteliktedir. Diğer taraftan bir örgütün üyesi olarak geçirilen süre yeteri kadar uzunsa, örgütsel esneklik algısının geliştiği ve bu sayede örgütsel deneyimin bireylerin esneklik beklentilerinin karşılanma oranlarını pozitif yönde etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

Aşağıda tablo 5.3.11.’de öğretmenlerin askeri örgüt DNA’sı algılarının kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla yapılan ‘Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)’ testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.3.11: Öğretmenlerin Askeri Örgüt DNA'sı Algılarının Kıdem Yılı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>Kıdem</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1 - 10 yıl	202	11,4158	3,22850		
11 - 20 yıl	150	11,8867	2,94818	2,103	,123
21 yıl ve üzeri	48	12,3125	2,69875		
Toplam	400	11,7000	3,07468		

Tablo 5.3.11’de görüldüğü gibi öğretmenlerin askeri örgüt DNA’sı algılarının, kıdem yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği uygulanmış. Yapılan analiz sonucunda kıdem yılı ortalamalarına göre fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F = 2,103$; $p > .05$). Bu sonuca göre öğretmenlerin askeri örgüt DNA’sı algılarının kıdem yılı değişkenine göre değişmediği görülmektedir. Buna göre öğretmenlik mesleğinde geçiren sürenin askeri örgüt DNA’sı profili algısına herhangi bir katkı sağlamadığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan bu bulgu, benzer şekilde yaş değişkeninin de askeri örgüt DNA’sı algısını etkilemediğine dair bulguyu destekler niteliktedir. O halde yaş ve kıdemın öğretmenlerin askeri örgüt DNA’sı algısını herhangi bir şekilde etkilemediği sonucuna ulaşılabilir.

Aşağıda tablo 5.3.12’de öğretmenlerin tam zamanlı örgüt DNA’sı algılarının kıdem yılı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla yapılan ‘Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)’ testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.3.12. Öğretmenlerin Tam Zamanlı Örgüt DNA'sı Algılarının Kıdem Yılı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>Kıdem</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Farklı olan gruplar (Dunnett's T3)</i>
1 - 10 yıl (a)	202	11,1238	3,46116			
11 - 20 yıl (b)	150	12,4067	3,32389	8,140	,000	a-b
21 yıl ve üzeri (c)	48	13,3125	6,80787			
Toplam	400	11,8675	4,03244			

($p < .05$)

Tablo 5.3.12’de görüldüğü gibi öğretmenlerin tam zamanlı örgüt DNA’sına ilişkin algılarının kıdem yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği uygulanmış. Yapılan analiz sonucunda kıdem yılı grup ortalamalarına göre fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 8,140$; $p < .05$). Daha sonra anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek için ‘Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)’ sonrası kullanılan post-hoc Dunnett’s T3 çoklu karşılaştırma testi sonucunda, 1 – 10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{X} = 11,1238$) ile 11- 20 yıl kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{X} = 12,4067$) arasında, 1 – 10 yıl

arası kıdeme sahip öğretmenlerin aleyhine anlamlı fark bulunmuştur. Bu sonuca göre, öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça tam zamanlı örgüt DNA'sına ilişkin algılarının da geliştiğini ancak kıdem yılı 21 yılı geçen öğretmenlerin bu durumdan etkilenmediğini söylemek mümkündür. Bu sonuçlar ışığında mesleki kıdemi az olan öğretmenlerin kıdem açısından kariyerinin ortalarında bulunan öğretmenlere kıyasla tam zamanlı örgüt DNA'sı algılarının daha olumsuz olduğu söylenebilir. Ancak söz konusu farklılığın mesleki kıdemlerinin en üst seviyesinde olan 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler için anlamlı olmadığı ve bu sonucun mesleki tecrübenin bu denli yüksek olduğu durumlarda örgütsel beklentilerin diğer gruplarla çelişmediği şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuçlar daha önce elde edilen yaş değişkenine göre tam zamanlı örgüt DNA'sı algısının değişmemesine ilişkin bulgularla çelişmektedir. Buna göre söz konusu çelişkinin tam zamanlı örgüt DNA'sı algısında öğretmenlerin yaşlarının değil de mesleki tecrübelerinden kaynaklanan akademik performans ve yeterliklerin etkili olduğu şeklinde yorumlanabilir. Zira öğretmenlik mesleğinde geçirilen süre bağlamında kariyerinin ortasında yer alan öğretmenlerin hem yeteri kadar tecrübe ve gerekli yeterliklere sahip olması hem de bunları en iyi şekilde uyarlayabilecek enerjiye sahip olmalarının bu sonuçta etkili olduğu düşünülebilir.

Aşağıda tablo 5.3.13'de öğretmenlerin esinlemeler başlangıçlar örgüt DNA'sı algılarının kıdem yılı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla yapılan 'Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)' testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.3.13. Öğretmenlerin Esinlemeler Başlangıçlar Örgüt DNA'sı Algılarının Kıdem Yılı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>Kıdem</i>	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>S</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1 - 10 yıl	202	18,5446	4,60159		
11 - 20 yıl	150	17,3667	4,86242	3,329	,037
21 yıl ve üzeri	48	17,2292	4,63217		
Toplam	400	17,9450	4,73212		

($p < .05$)

Tablo 5.3.13'de görüldüğü gibi öğretmenlerin esinlemeler başlangıçlar örgüt DNA'sına ilişkin algılarının kıdem yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği uygulanmış. Yapılan analiz sonucunda kıdem yılı grup ortalamalarına göre fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 8,140$; $p < .05$). Daha sonra anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası kullanılan post-hoc çoklu karşılaştırma tekniği Scheffe testi sonucunda, gruplar arasındaki farklılığın anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu durumda başta ortaya çıkan anlamlı farklılığın rastlantısal olduğu savunulabilir. Buna göre öğretmenlerin esinlemeler başlangıçlar örgüt DNA'sına ilişkin algıları kıdem yılı değişkeninden etkilenmemektedir ve bu durum yaş değişkenine ilişkin bulguları destekler niteliktedir. Öyleyse öğretmenlerin bulundukları yaş düzeyi ve mesleklerinde geçirdikleri süre esinlemeler başlangıçlar örgüt DNA'sı algısını herhangi bir şekilde etkilememektedir.

Aşağıda tablo 5.3.14’de öğretmenlerin yönetim ağırlıklı örgüt DNA’sı algılarının kıdem yılı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla yapılan ‘Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)’ testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.3.14. Öğretmenlerin Yönetim Ağırlıklı Örgüt DNA’sı Algılarının Kıdem Yılı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>Kıdem</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1 - 10 yıl	202	16,8713	5,58634		
11 - 20 yıl	150	15,8667	5,34032	2,173	,115
21 yıl ve üzeri	48	15,4167	5,61470		
Toplam	400	16,3200	5,51486		

($p < .05$)

Tablo 5.3.14’de görüldüğü gibi öğretmenlerin yönetim ağırlıklı örgüt DNA’sı algılarının, kıdem yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği uygulanmış. Yapılan analiz sonucunda kıdem yılı ortalamalarına göre fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F = 2,173$; $p > .05$). Bu sonuca göre öğretmenlerin yönetim ağırlıklı örgüt DNA’sı algılarının kıdem yılı değişkenine göre değişmediği görülmektedir. Buna göre öğretmenlik mesleğinde geçirilen süre yönetsel hiyerarşi ekseninde şekillenen yönetim ağırlıklı örgüt DNA’sı algısını etkilememektedir. Bu sonuç yaş değişkeninin yönetim ağırlıklı örgüt DNA’sı algısını etkilemediğine ilişkin bulguyu destekler niteliktedir. Öyleyse öğretmenlerin bulunduğu yaş düzeyi ve öğretmenlik mesleğinde geçirilen süre yönetim ağırlıklı örgüt DNA’sı algısı üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir.

Aşağıda tablo 5.3.15’te öğretmenlerin pasif saldırgan örgüt DNA’sı algılarının kıdem yılı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla yapılan ‘Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)’ testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.3.15. Öğretmenlerin Pasif Saldırgan Örgüt DNA’sı Algılarının Kıdem Yılı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>Kıdem</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1 - 10 yıl	202	11,0050	3,80560		
11 - 20 yıl	150	10,1667	3,57549	2,842	,059
21 yıl ve üzeri	48	10,0000	3,70738		
Toplam	400	10,5700	3,72623		

($p < .05$)

Tablo 5.3.15’te görüldüğü gibi öğretmenlerin pasif saldırgan örgüt DNA’sı algılarının, kıdem yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği uygulanmış. Yapılan analiz sonucunda kıdem yılı ortalamalarına göre fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F = 2,842$; $p > .05$). Bu sonuca göre öğretmenlerin pasif saldırgan örgüt DNA’sı

algılarının kıdem yılı değişkenine göre değişmediği görülmektedir. Buna göre öğretmenlik mesleğinde geçirilen süre tüm örgüt tipleri içinde en sağlıksız olduğu kabul edilen pasif saldırgan örgüt DNA'sı algısını etkilememektedir. Bu durum daha önce elde edilen yaş değişkenine göre öğretmenlerin pasif saldırgan örgüt DNA'sı algılarının değişmemesine ilişkin bulguları destekler niteliktedir. Diğer bir ifadeyle öğretmenlerin yaş düzeyleri ve kıdemleri her şeyin oldukça normal görüldüğü ancak içi kaynayan örgüt konumunda olan pasif saldırgan örgüt DNA'sı algısını etkilememektedir.

5.3.6. Eğitim düzeyi Değişkenine Göre DNA Algısına İlişkin Bulgular

Aşağıda tablo 5.3.16'da öğretmenlerin esnek örgüt DNA'sı algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla yapılan 'Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)' testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.3.16. Öğretmenlerin Esnek Örgüt DNA'sı Algılarının Eğitim düzeyi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>Eğitim Düzeyi</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Önlisans	22	13,6818	3,12267	1,037	,355
Lisans	337	12,5371	3,71122		
Y.lisans ve üzeri	41	12,3415	4,59679		
Toplam	400	12,5800	3,78211		

($p < .05$)

Tablo 5.3.16'da görüldüğü gibi öğretmenlerin esnek örgüt DNA'sı algılarının, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği uygulanmış. Yapılan analiz sonucunda eğitim düzeyi ortalamalarına göre fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F = 1,037$; $p > .05$). Bu sonuca göre öğretmenlerin esnek örgüt DNA'sı algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşmadığı görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin akademik anlamda eğitim geçmişlerinin esnek örgüt DNA'sı algılarını anlamlı düzeyde etkilememektedir ancak buna rağmen ön lisans ya da bir diğer ifadeyle “öğretmen okulu” mezunu öğretmenlerin esnek örgüt DNA'sı puanlarının diğer gruplardan daha yüksek çıkması manidardır. Bu durum bahsi geçen ön lisans mezunu öğretmenlerin diğer gruplara kıyasla yaşça daha ileri düzeyde olması sebebiyle örgütsel beklentilerin daha kolay karşılanabilmesi şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgu daha önce benzer şekilde elde edilen yaş ve kıdem yılı değişkenlerine ilişkin bulguları destekler niteliktedir zira yaş ve kıdem yılı arttıkça esnek örgüt DNA'sı algıları da pozitif yönde etkilenmektedir.

Aşağıda tablo 5.3.17'de öğretmenlerin askeri örgüt DNA'sı algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla yapılan 'Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)' testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.3.17. Öğretmenlerin Askeri Örgüt DNA'sı Algılarının Eğitim düzeyi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>Eğitim Düzeyi</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Önlisans	22	11,3182	2,58910		
Lisans	337	11,6677	3,00039	,668	,513
Y.lisans ve üzeri	41	12,1707	3,85294		
Toplam	400	11,7000	3,07468		

($p < .05$)

Tablo 5.3.17’de görüldüğü gibi öğretmenlerin askeri örgüt DNA’sı algılarının, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği uygulanmış. Yapılan analiz sonucunda eğitim düzeyi ortalamalarına göre fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F = ,668$; $p > .05$). Bu sonuca göre öğretmenlerin askeri örgüt DNA’sı algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşmadığı görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin akademik anlamda eğitim geçmişlerinin askeri örgüt DNA’sı algılarını anlamlı düzeyde etkilememektedir ancak buna rağmen yüksek lisans ve üzeri bir eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin askeri örgüt DNA’sı puanlarının diğer gruplardan daha yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı olmasa bile dikkat çekicidir. Buna göre yüksek lisans ve üzeri öğretmenlerin örgütsel dinamikleri daha sağlıklı değerlendirebilmeleri şeklinde yorumlanabilir.

Aşağıda tablo 5.3.18’de öğretmenlerin tam zamanlı örgüt DNA’sı algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla yapılan ‘Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)’ testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.3.18. Öğretmenlerin Tam Zamanlı Örgüt DNA'sı Algılarının Eğitim düzeyi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>Eğitim Düzeyi</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Önlisans	22	12,0000	3,03942		
Lisans	337	11,8279	4,10865	,109	,897
Y.lisans ve üzeri	41	12,1220	3,93189		
Toplam	400	11,8675	4,03244		

($p < .05$)

Tablo 5.3.18’de görüldüğü gibi öğretmenlerin tam zamanlı örgüt DNA’sı algılarının, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği uygulanmış. Yapılan analiz sonucunda eğitim düzeyi ortalamalarına göre fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F = ,109$; $p > .05$). Bu sonuca göre öğretmenlerin tam zamanlı örgüt DNA’sı algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşmadığı görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin akademik anlamda eğitim geçmişlerinin tam zamanlı örgüt DNA’sı algılarını anlamlı düzeyde etkilememektedir. Bu durum her şeyin yolunda gittiği ancak

yine de zaman zaman büyük fırsatları kıl payı kaçırdığı ifade edilen tam zamanlı örgüt DNA'sı algısının öğretmenlerin eğitim durumlarından etkilenmediği anlamına gelir.

Aşağıda tablo 5.3.19'da öğretmenlerin esinlemeler başlangıçlar örgüt DNA'sı algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla yapılan 'Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)' testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.3.19. Öğretmenlerin Esinlemeler Başlangıçlar Örgüt DNA'sı Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>Eğitim Düzeyi</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Önlisans	22	16,1818	5,47406		
Lisans	337	18,0386	4,59441	1,627	,198
Y.lisans ve üzeri	41	18,1220	5,33945		
Toplam	400	17,9450	4,73212		

($p < .05$)

Tablo 5.3.19'da görüldüğü gibi öğretmenlerin esinlemeler başlangıçlar örgüt DNA'sı algılarının, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği uygulanmış. Yapılan analiz sonucunda eğitim düzeyi ortalamalarına göre fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F = 1,037$; $p > .05$). Bu sonuca göre öğretmenlerin esinlemeler başlangıçlar örgüt DNA'sı algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşmadığı görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin akademik anlamda eğitim geçmişlerinin esinlemeler başlangıçlar örgüt DNA'sı algılarını anlamlı düzeyde etkilememektedir. Buradan hareketle öğretmenlerin eğitim durumunun sağlıklı örgüt DNA'sı profillerinde de etkili olmadığı yorumu yapılabilir.

Aşağıda tablo 5.3.20'de öğretmenlerin yönetim ağırlıklı örgüt DNA'sı algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla yapılan 'Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)' testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.3.20. Öğretmenlerin Yönetim Ağırlıklı Örgüt DNA'sı Algılarının Eğitim düzeyi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>Eğitim Düzeyi</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Önlisans	22	14,0909	4,84924		
Lisans	337	16,5163	5,38189	2,140	,119
Y.lisans ve üzeri	41	15,9024	6,67010		
Toplam	400	16,3200	5,51486		

($p < .05$)

Tablo 5.3.20'de görüldüğü gibi öğretmenlerin yönetim ağırlıklı örgüt DNA'sı algılarının, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği uygulanmış. Yapılan analiz sonucunda eğitim düzeyi ortalamalarına göre fark istatistiksel olarak anlamlı

bulunmamıştır ($F = 2,140$; $p > .05$). Bu sonuca göre öğretmenlerin yönetim ağırlıklı örgüt DNA'sı algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşmadığı görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin akademik anlamda eğitim geçmişlerinin yönetim ağırlıklı örgüt DNA'sı algılarını anlamlı düzeyde etkilememektedir. Buradan hareketle öğretmenlerin eğitim durumunun sağlıklı örgüt DNA'sı profillerinde de etkili olmadığı yorumu yapılabilir.

Aşağıda tablo 5.3.21'de öğretmenlerin pasif saldırgan örgüt DNA'sı algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla yapılan 'Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)' testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.3.21. Öğretmenlerin Pasif Saldırgan Örgüt DNA'sı Algılarının Eğitim düzeyi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>Eğitim Düzeyi</i>	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>S</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Önlisans	22	9,1818	2,97027		
Lisans	337	10,6380	3,65142	1,639	,195
Y.lisans ve üzeri	41	10,7561	4,55401		
Toplam	400	10,5700	3,72623		

($p < .05$)

Tablo 5.3.21'de görüldüğü gibi öğretmenlerin pasif saldırgan örgüt DNA'sı algılarının, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği uygulanmış. Yapılan analiz sonucunda eğitim düzeyi ortalamalarına göre fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F = 1,639$; $p > .05$). Bu sonuca göre öğretmenlerin pasif saldırgan örgüt DNA'sı algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşmadığı görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin akademik anlamda eğitim geçmişlerinin pasif saldırgan örgüt DNA'sı algılarını anlamlı düzeyde etkilememektedir. Buradan hareketle öğretmenlerin eğitim durumunun sağlıklı örgüt DNA'sı profillerinde de etkili olmadığı yorumu yapılabilir.

Öğretmenlerin tüm örgüt DNA'sı tipleri için algılarının mezun olunan okul türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak için yapılan tek yönlü varyans analizi Anova testi sonuçlarının tümünün istatistiksel olarak anlamlı çıkmaması üzerine, algılanan örgüt DNA'sının sahip olunan eğitim düzeyiyle ilişkisi olmadığı sonucuna varılabilir. Buna göre öğretmenlerin okullarının örgüt DNA'sı algılarının eğitim geçmişi ile değil de diğer faktörlerle ilişkili olduğu sonucu çıkmaktadır, ancak eğitim düzeyinin diğer faktörleri etkileyerek söz konusu algıları dolaylıda olsa etkileyebileceği göz ardı edilmemelidir.

5.4. Örgüt DNA'sı Profillerinin Korelasyonuna İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında elde eden bulgulardan hareketle örgüt DNA'sı tiplemesinde ortaya çıkan altı örgüt tipi içinde üçünün sağlıklı geri kalan üçünün ise sağlıklı profiller olduğunu daha önce ifade edilmişti. Buna göre ortaya konan altı örgüt profili için kendi aralarında bir tutarlık olup olmadığını saptaya bilmek için uygulanan Pearson korelasyon testi sonuçları aşağıda tablo 5.5'te verilmiştir.

Tablo 5.4.1. Öğretmenlerin Tüm Örgüt Tipleri Algılarının Pearson Korelasyon Testi Sonuçları

		Esnek	Askeri	Tam Zamanlı	Esinlemeler Başlangıçlar	Yönetim Ağırlıklı	Pasif Saldırgan
Esnek	Pearson Cor.	1	,578**	,604**	-,515**	-,576**	-,576**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	400	400	400	400	400	400
Askeri	Pearson Cor.	,578**	1	,554**	-,361**	-,335**	-,369**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	400	400	400	400	400	400
Tam Zamanlı	Pearson Cor.	,604**	,554**	1	-,433**	-,425**	-,430**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	400	400	400	400	400	400
Esinlemeler Başlangıçlar	Pearson Cor.	-,515**	-,361**	-,433**	1	,667**	,667**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	400	400	400	400	400	400
Yönetim Ağırlıklı	Pearson Cor.	-,576**	-,335**	-,425**	,667**	1	,806**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	400	400	400	400	400	400
Pasif Saldırgan	Pearson Cor.	-,576**	-,369**	-,430**	,667**	,806**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	400	400	400	400	400	400

Tablo 5.4.1’de görüldüğü gibi, öğretmen algılarına göre okulların DNA profilleri arasında .01 düzeyinde anlamlı bir ilişki görülmektedir. Sağlıklı ve sağlıksız profiller arasında ters ilişki görülürken, bu profil çeşitleri kendi arasında pozitif doğrusal ilişki göstermektedir. Bir diğer ifadeyle öğretmen algılarına göre okulların örgüt DNA’sı profillerini belirlerken kullanılan veri dizini tutarlı sonuçlar vermektedir. Buna göre esnek, askeri ve tam zamanlı örgüt DNA’sı profilleri öğretmen algılarına göre de sağlıklı çıkarken, diğer taraftan esinlemeler başlangıçlar, yönetim ağırlıklı ve pasif saldırgan örgüt DNA’sı profilleri ise yine öğretmen algılarına göre de sağlıksız çıkmıştır. Bu durumda öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda yapı, karar hakları, bilgi akışı ve güdüleyiciler olmak üzere dört temel bileşen hakkında yeterli bilgiye sahip oldukları yorumu yapılabilir.

6. SONUÇLAR ve TARTIŞMA

Örgütlerin sosyal canlılar olduğu anlayışından hareketle tıpkı yaşayan organizmalar gibi her birinin kendine has karakteristik özellikleri olduğunu ve bu özellikleri genetik evrim gibi zaman içinde aktardığını kabul eden bir anlayışın sonucunda ortaya çıkan örgüt DNA'sı bu çalışmanın temel dinamiğini oluşturmaktadır. Buna göre yapılan araştırmalar incelendiğinde örgüt DNA'sının ilgili literatürde rağbet gören bir metafor olmaktan çok öte, örgütlerin kendi iç ve dış dinamiklere ilişkin algılarını ortaya koyan, davranış örüntülerini açıklayan, örgüt kültürü ve örgüt iklimi gibi geniş çapta kabul gören ifadelerin temelini oluşturduğu sonucuna varılmıştır. Bunun yanı sıra araştırma kapsamında elde edilen bulgulardan hareketle şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Örnekleme teşkil eden ortaokulların, alınan öğretmen görüşlerine göre % 47,8 oranında esnek örgüt DNA'sına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum araştırmaya konu olan örgüt DNA'sı açısından oldukça olumlu bir durumdur zira, esnek örgütler diğer tüm DNA profilleri içinde en sağlıklı olduğu kabul edilen örgüt tipidir. Buna göre okullarda uygulanan yönetim mekanizmasının böylesi bir algıya imkan tanınması eğitim örgütlerinin karşılaştıkları olası problemleri esnek karar alma mekanizmalarıyla kısa sürede ve etkili bir şekilde çözebilmeleri mümkündür. Bu sonuç Çetin ve Döş (2014) tarafından Milli Eğitim Bakanlığının örgüt DNA'sını saptamaya yönelik yapmış oldukları araştırma sonucuyla örtüşmemektedir. Zira bahsi geçen araştırmada MEB merkez teşkilatının öğretmen algılarına göre genel olarak yönetim ağırlıklı ve esinlemeler başlangıçlar örgüt DNA'sına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır ve buna göre eğitimden sorumlu bakanlık örgütü olumsuz DNA profiline sahipken, taşrada bulunan okul örgütleri büyük oranda sağlıklı profillere sahiptir. Bu durum bakanlık nezdinde ki büyük bir örgütün çalışanlarını yeterince anlayamadığı ve sahiplenemediği ancak öte yandan okulların çok daha küçük çaplı örgütler olarak başta okul yönetiminin üstlendiği önemli rol olmak üzere tüm çalışanların daha esnek bir yapıya yönelmeleri olarak yorumlanabilir. Kurt (2006) ise benzer şekilde MEB'in görevinin daha çok eğitimin genel ilkelerini, amaçlarını belirleme ve rehberlik yapıcı kurallar koymak; bu durumda yerel birimlere daha fazla iş düşmesi önerilerini getirmiştir. Benzer şekilde Doğru ve Uyar (2012) da Milli Eğitim Bakanlığında yapılan değişikliklerde başarısız olduğunda hemen eski uygulamalara döndüğü kanaati öğretmen, yönetici ve ilköğretim müfettişlerinde mevcut olduğu sonucuna ulaşmıştır. Öte yandan Özdoğru ve Aydın ise (2012) okullarda katılmalı yönetim anlayışının tam olarak benimsenmediği, öğretmenlerin yeterince kararların alınmasında söz sahibi olamadığı, öğretmenlerin okullarda alınan kararlara şu anki katılım durumlarından daha fazla katılmak istediği fakat okullarda öğretmenlerin kararlara katılmasını engelleyen bazı faktörlerin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma kapsamında cinsiyet değişkenine göre algılanan örgüt DNA'sı profilinin değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre genel olarak esnek DNA profili öne çıkarken; kadınlara göre çalıştıkları okulların örgüt DNA'sı esinlemeler başlangıçlar profilidir. Bu durum kadın öğretmenlerin örgüt içi dinamiklerden daha az memnun oldukları ve yönetim sürecinde daha az söz sahibi olmaları sebebiyle örgütlerini erkeklere kıyasla daha negatif algıladıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu durum daha önce yapılan pek çok araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir, zira kadınların erkeklere kıyasla daha yüksek beklenti içinde oldukları ve daha kolay demotive oldukları bilinmektedir. Benzer şekilde Argon ve Ertürk'te (2013) yapmış oldukları

araştırmada erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha yüksek örgütsel kimlik algısına sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Böylesi bir tutum şüphesiz örgütün bütüncül performansını olumsuz yönde etkileyecek ve iş görenleri bir bütün olmaktan ziyade cinsiyete göre ötekileştirecektir, bu sebeple örgüt içi dinamiklere hem erkek hem de kadınların eşit oranda dahil edilmesi sorunun çözümüne katkı sağlayacaktır. Öte yandan Günbayı, Dağlı ve Kalkan (2013) ise yapmış oldukları araştırmada kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma ve vicdanlılık boyutuna ilişkin daha yüksek bir algı düzeyine sahip olduklarını ortaya koymuşlardır. Buna göre cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin çalıştıkları kurumlara ilişkin algılarını farklılaştırdığını ve bu algıların örgütün kültür, iklim ve iş doyumu gibi bir dizi unsuru etkilediği düşünülebilir. Öte yandan Recepoğlu ve Kılınç (2013) ise yaptıkları bir araştırma sonucunda kadın öğretmenlerin, öğretmen liderliğini daha fazla benimsedikleri ve liderlik rollerini daha fazla içselleştirdiklerini ortaya koymuşlardır. Nartgün ve Kalay (2014) ise erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre örgütleriyle daha fazla özdeşim içinde olduklarını ve özdeşleşme düzeyinin erkeklerde daha yüksek olmasının erkek ile kadına yüklenen toplumsal rollerden etkilendiğini ifade etmişlerdir. Yiğit, Doğan ve Uğurlu (2013) ise cinsiyet değişkeni açısından kadın öğretmenlerin öğretmen liderliği davranışları algı ve beklentileri aritmetik ortalamalarının erkek öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Örgütün bir bütün olarak çalışanlar tarafından nasıl algılandığı hususunda cinsiyet önemli bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre örgütsel vatandaşlık anlamında gerekli iyileştirmeleri yapmak adına cinsiyet faktörünün olası tüm olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması şüphesiz ki olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Araştırma kapsamında medeni durum değişkeninin öğretmenlerin örgüt DNA'sı algısını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sebebi öğretmenlerin kendi özel yaşantılarını örgütsel algılardan ayırt etmeleri şeklinde yorumlana bilir. Ancak Arslan, Kuru ve Satıcı (2005) yapmış oldukları bir araştırmada öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının medeni duruma göre farklılaştığını bulmuşlardır. Buna göre evli öğretmenlerin okulda çalışan deneyimli öğretmenler olmaları ve ailevi ilişkiler yoluyla da okuldaki öğretmenlerle ilişkilerini informal yollardan sürdürmeleri, bekâr öğretmenlerin ise genellikle yeni ve deneyimsiz öğretmenler olmaları sebebiyle ilişkilerinin biraz daha formal düzeyde olması söylenebilir. Buna göre öğretmenlerin medeni durumlarının örgütsel anlamda farklılıklara yol açsa bile bir bütün olarak örgütün algısal tanımında etkili olmadığı söylenebilir.

Araştırma kapsamında yaş değişkenine göre algılanan örgüt DNA'sı profilinin değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre genel olarak esnek DNA profili öne çıkarken; 20 – 30 yaş grubu öğretmenlere göre çalıştıkları okulların örgüt DNA'sı esinlemeler başlangıçlar profilidir. Bu sonucun mesleki kıdeminin başında olan genç öğretmenlerin beklentilerinin diğer yaş grubunda ki öğretmenlerden farklı olması ve bu beklentilerin örgütleri tarafından karşılanamamasından kaynaklandığı düşünülebilir. Ancak örgütlerin gerek bu yaş grubunda ki öğretmenlerin dinamizminden daha fazla faydalanabilmek gerekse onları örgütlerine kazandırabilmek adına gerekli tedbirleri almaları önem taşımaktadır. Kılıçoğlu ve Yılmaz'da (2013) benzer şekilde yaşı büyük öğretmenlerin okuldaki dile hâkim oldukları ve işlerinin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Öte yandan Kurşunoğlu ve ark. (2010) 46 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin duygusal bağlılıkları 35 ve altı yaş grubundaki öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre alanda ki diğer araştırmaların pek çoğu bu bulguyu destekler niteliktedir. Özdoğru ve Aydın (2012) tarafından yapılan çalışmanın analiz sonuçları da; öğretmenlerin okullarda alınan karara

katılma düzeyi ile motivasyon düzeyi arasında ilişkinin olduğu, var olan ilişkinin doğrusal, pozitif ve yüksek düzeyde ($r=0,704$) olduğunu göstermiştir. Yaş düzeyi ve kıdem yılı arttıkça öğretmenlerin motive olma düzeylerinin geliştiği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan Receptoğlu (2012) ise ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyonunu saptamaya yönelik yapmış olduğu çalışmada yaş ilerledikçe öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin de düştüğü sonucuna ulaşmıştır. Diğer taraftan bu sonuç kıdem değişkeniyle ilgili bulgularla örtüşmektedir, zira mesleki kıdem ve yaş birbirleriyle doğru orantılı değişkenlerdir.

Araştırma kapsamında eğitim düzeyi değişkenine göre algılanan örgüt DNA'sı profilinin değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre genel olarak esnek DNA profili öne çıkarken; yüksek lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin çalıştıkları okulların örgüt DNA'sını aynı anda esnek, askeri, tam zamanlı ve esinlemeler başlangıçlar olması manidardır. Zira bu grubun algısal farklılıkları eğitim düzeyi arttıkça öğretmenlerin örgütlerini farklı bakış açılarıyla değerlendirebildiğini ve farklı dinamiklere sahip farklı örgüt profillerinin ön plana çıkarılabildiğini göstermektedir. Acet (2006) de yapmış olduğu bir araştırmada bu sonucu destekler nitelikte öğretmenlerin eğitim düzeyleri arttıkça örgütlerinden ve okul müdürlerinden beklentilerinin arttığı sonucuna ulaşmıştır. Ancak bunun aksine, Nartgün ve Kalay (2014) öğretmenlerin öğrenim düzeyleri ne olursa olsun algıladıkları örgüt içi destek, özdeşleşme ve sinizm düzeyleri benzer özellikler taşıdığı sonucuna ulaşmışlardır. Ancak Sezgin (2006) ise yapmış olduğu bir araştırmada öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarında eğitim düzeyi bağlamında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma kapsamında görev türü değişkenine göre algılanan örgüt DNA'sı profilinin değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre genel olarak esnek DNA profili öne çıkarken; idarecilerin öğretmenlere göre çalıştıkları okulların örgüt DNA'sını hem esnek hem tam zamanlı olarak görmesi anlamlıdır. Buna göre idareciler işlerin aksamadan yürüdüğü tam zamanlı örgütü de ön plana çıkarması idarecilerin örgütün yönetsel ve işlemsel aşamalarından memnun olduğu şeklinde yorumlanabilir. Benzer şekilde Receptoğlu ve Özdemir (2014) de öğretmen bağlılığına ilişkin algılar görev değişkenine göre farklılaştığını; sınıf öğretmenleri öğretmen bağlılığını daha yeterli algılamakta, branş öğretmenleri okuldaki öğretmen bağlılığını kısmen daha yetersiz algıladığı sonucuna ulaşmışlardır. Kılıçaslan da (2011) benzer şekilde ilköğretim okullarının kurumsal imajını saptamaya yönelik yaptığı çalışmada yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulmuştur. Buna göre öğretmenler yöneticilere oranla daha fazla beklenti içinde olup, örgütlerinin imajına yönelik eleştirel tutumlar sergilerken yöneticiler ise örgütsel imajının hemen her alt boyutuna ilişkin olumlu görüş bildirmişlerdir. Yöneticiler ise öğretmenlere kıyasla yapısal bağlamda örgütlerini daha olumlu algılamaktadır. Benzer olarak Argon ve Özçelik (2008) de ilköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilik düzeyine ilişkin bütün boyutlarda yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varmışlardır. Bu sonuçlar çalışma kapsamında elde edilen bulguları doğrular niteliktedir.

Araştırma kapsamında kıdem yılı değişkenine göre algılanan örgüt DNA'sı profilinin değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre genel olarak esnek DNA profili öne çıkarken; 1 – 10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlere göre çalıştıkları okulların örgüt DNA'sı esinlemeler başlangıçlardır. Öte yandan 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlere göre olumlu profiller olan esnek, askeri ve tam zamanlı örgüt DNA'sı puanlarının birbirine yaklaştığı görülmektedir. Buna göre kıdem yılı arttıkça algılanan örgüt profilinin sağlıklı hale geldiği düşünülebilir. Bu durum daha önce yaş değişkenine

göre ulaşılan sonucu da doğrulamaktadır. Öğretmenlerin yaş ve kıdemleri arttıkça örgütsel beklentilerinin ya da bu beklentilerin karşılanma düzeylerinin değiştiği ve bu sebeple daha sağlıklı profillerin ortaya çıktığı savunulabilir. Ancak Nartgün ve Kalay (2014) öğretmenlerin örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm düzeylerinde, hizmet yılı değişkeninin anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşmış ve öğretmenlerin iş yaşamlarında algıladıkları örgütsel destek, özdeşleşme ve sinizm düzeylerini belirlemede o meslekte ne kadar çalıştıklarının belirleyici bir etken olmadığını belirtmişlerdir. Yiğit, Doğan ve Ugurlu (2013) yapmış oldukları bir araştırmada kıdem açısından algı ve beklenti düzeylerinde 1-5 yıl çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları en yüksek iken, 6-10 yıl çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalamalarının 11 yıl ve üstü çalışan öğretmenlere nispeten daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Uslu ve Balcı (2012) ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının tüm alt boyutlarında meslekte çalışma süresi fazla olan öğretmenler lehine anlamlı farklılıkların bulunduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde İpek (2012) ise 16 yıl ve üzeri deneyime sahip öğretmenlerin hem geleneksel hem de çağdaş örgüt kültürü algılarının, 6-10 yıl deneyim grubundaki öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Erçen (2009) de mesleki deneyimin ve yaşın mesleki tükenmişlikle ilişkisi benzer yönde olduğunu yani kişilerin yaşı arttıkça deneyimlerinin arttığını ve mesleki tükenmişliklerinin azaldığını ifade etmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre Türk eğitim sisteminin yapılanmasının bir gereği olarak teşkilatın merkez ve taşra olmak üzere ikiye ayrılması ve bu ayrılmaya rağmen yönetsel özerkliğe sahip olmayan okullarımızın, kendi çalışanlarıyla bütünlük içinde işlevlerini sürdürdükleri sonucuna ulaşılabilir. Bir başka ifadeyle okullar her ne kadar sistem içinde bir üst kademeye bağlı olmak zorunda kalsalar bile kendi içlerinde örgüt kültürü veya iklimi ifadeleriyle kavramsallaştırılabilecek bir nevi uyum içindedirler. Buna göre okul örgütlerinin kendilerini bir örgüt olma bilinciyle çalışma ortamını verimliliği üst düzeyde etkileyecek şekilde dizayn ettikleri düşünülebilir. Ancak öğretmenlerin örgütsel bileşenlere dair görüşlerinin farklılaşması ve örgütlerine ilişkin tutumlarının, gerek akademik gerekse sosyal performansı zaman zaman olumsuz yönde etkilediği de bilinmektedir. Buna ilişkin gerekli önlemlerin alınarak, özellikle demografik değişkenlerden kaynaklanan problemlerin giderilmesi gerekmektedir. Örgüt DNA'sı açısından bu durumun oldukça ciddi farklılaşmalara yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır, bu sebeple sistemin öngörmediği eğitimin yerel yönetimi gibi ciddi bir meselenin üstesinden gelebilen okul örgütlerinin böylesi küçük ama önemli bir problemi de çözebileceği düşünülebilir.

Yapılan bu araştırmanın bulgu ve sonuçlarına dayanarak aşağıda ki öneriler getirilmiştir;

1. Okulların genel anlamda örgüt DNA'larının “karasızım” düzeyinde çıkması sebebiyle öğretmenlerin okullarının örgütsel boyutlarını tam olarak kavramaları sağlanmalıdır.
2. Kadın öğretmenlerin cinsiyet rollerinden dolayı örgütsel anlamda ötekileşmesinin önlenmesi için her okulda en az bir idarecinin kadın olması sağlanabilir.
3. Okullarda kimi zaman evli-bekar öğretmenler arasında farklı algılamalar oluşabilmektedir, bunun önlenmesi adına evli-bekar tüm öğretmenlerin kaynaşması sağlanmalıdır.
4. Öğretmenlerin yaş ve kıdem değişkenine göre farklı algılara sahip olması göz önüne alınarak, genç öğretmenlerin dinamizmi ve yaşlı öğretmenlerin

deneyimleri harmanlanmalı, böylece okul örgütlerini sadece ileri yaş ve tecrübeli ya da sadece genç ve tecrübesiz örgütler olmaktan kurtarılmalıdır.

5. Öğretmenlerin örgütsel anlamda uyumunu sağlamak ve daha pozitif algılar sağlayabilmek için öğretmen ve idarecilere yönelik hizmetiçi eğitim faaliyetleri veya kurs, seminer vb etkinlikler düzenlenebilir.
6. Örgüt DNA'sını oluşturan dört temel yapı taşının sağlıklı şekilde işleyebilmesi adına okul içinde mevcut olan tüm kurulların tam olarak işlemesi ve öğretmenlerin örgütsel bağlamda okullarının işleyişine tam olarak katılımı sağlanmalıdır.
7. Bu araştırma örgüt DNA'sı kavramını tekil olarak ele almış ve demografik değişkenler uyarınca gerekli analizlere dayandırılmıştır. Benzeri çalışmalar örgüt DNA'sı kavramını örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ve iklimi, örgütsel kimlik, iş doyumu gibi farklı disiplinlerle birlikte yürütülebilir.
8. Bu çalışma nicel veri toplama ve analiz yöntemlerine dayanılarak yapılmıştır, benzer çalışmalar nitel araştırma yöntemleriyle, hatta nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanılabileceği karma araştırma yöntemiyle yürütülebilir.

KAYNAKLAR

- ACAR, A. Z. 2013. "Farklı örgüt kültürü tipleri ve liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: lojistik işletmelerinde bir araştırma." *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (2), ss. 5-31.
- AKATAY, A. 2009. "Çalışanların Örgütsel Kimlik Algılarının Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi". Selçuk Üni. İİBF Dergisi,
- AKDEMİR, B. ve ÇUKACI, Y. C. 2010. "Örgüt kültürü değerleriyle örgütsel öğrenme düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve bir araştırma." *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (50). ss. 1173-1192.
- AKGÜL, S. 2012. "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Kimlik Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasında ki İlişki". Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ALBERT, S., ASHFORTH, B. E. ve DUTTON, J. E. 2000. "Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges." *Academy Of Management Review*, 25(1), ss.13-17.
- ALTINTOP, M. Y. 2010. "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Değişime Karşı Tepkileri ile Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişki." Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- ALTOPIEDI, M., ve LAVIE, J. M. 2006. "Narratives of change and collaboration: The role of professional and organizational identities in shaping school improvement plans". *Intervention Research*, 2(1), ss. 1-18.
- AN, J. Y., YOM, Y. H., RUGGIERO ve J. S. 2011. "Organizational Culture, Quality of Work Life, And Organizational Effectiveness in Korean University Hospitals." *Journal of Transcultural Nursing*, 22(1), ss. 22-30.
- ARGON, T. ve ERTÜRK, R. 2013. "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Motivasyonları ve Örgütsel Kimliğe Yönelik Algıları." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 19(2), ss.159-179.
- ARGON, T. ve ÖZÇELİK, N. 2008. "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri." *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(16), ss.70-89.
- ARSLAN, H., KURU, M. ve SATICI, A. 2005. "İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgüt kültürünün karşılaştırılması." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(4), ss.449-472.
- ATİK, S. 2012. "İlköğretim Okullarının Örgüt Tipi ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki". Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- AUERNHAMMER, J. ve HALL, H. 2013. "Organizational Culture in Knowledge Creation, Creativity and Innovation: Towards The Freiraum Model." *Journal Of Information Science*
- AYDINTAN, B., ve GÖKSEL, A. 2012. "Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri." *Academic Review of Economics ve Administrative Sciences*, 5(2)
- AYDOĞAN, Z. F. 2004. "Örgüt Kültürü ve İklimi." *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, ss. 203-215.
- BASKIN, K. 1994. "DNA For Corporations: Organizations Learn to Adapt or Die." *Business Philadelphia*.
- BASKIN, K. 2011. *Corporate Dna*. Routledge. Toronto.

- BEŞKARDEŞ, S., “Üstün Zekalı Ve Özel Yetenekli Öğrencilerin Yabancı Dil (İngilizce) Öğretiminde Metafor Sisteminin Uygulanması”. Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BEUGELSDIJK, S., KOEN, C. I. ve NOORDERHAVEN, N. G. 2006. "Organizational Culture and Relationship Skills." *Organization Studies*, 27 (6), ss. 833-854.
- BOZDOĞAN, K. ve SAĞNAK, M. 2011. "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki." *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (1), ss.137-145.
- BRAZIL, K., WAKEFIELD, D. B., CLOUTIER, M. M., TENNEN, H. ve HALL, C. B. 2010. "Organizational Culture Predicts Job Satisfaction And Perceived Clinical Effectiveness İn Pediatric Primary Care Practices." *Health Care Management Review*. 35 (4), ss. 365-371.
- BUCAK, E. B. 2002. "Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi: Yönetimde Ast-Üst İlişkisi." *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(7)
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. 2007. *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem A Yayıncılık
- CRONBACH, L. J. 1990. *Essentials of psychological testing*. (5th ed.). New York: Harper Collins Publishers
- ÇALIK, T., KURT, T., ve ÇALIK, C. 2011. "Güvenli Okulun Oluşturulmasında Okul İklimi: Kavramsal Bir Çözümleme." *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 1 (4), ss. 73-84.
- ÇANDIR, E. 2005. “Örgütsel DNA ve bir uygulama.” Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G. 2005. "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma." *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (2), ss.23-39
- ÇELİKTEN, M. 1980. "Kültür ve Öğretmen Metaforları." *Administrative Science Quarterly*, 25, ss.606-622.
- ÇETİN, R. B., ve DÖŞ, İ. (2014). "Örgüt DNA'sı Ölçeğinin Geliştirilmesi ve MEB Üzerine Bir Tarama Çalışması." *Journal of International Social Research*, 7 (31), ss. 560-575.
- ÇOBANOĞLU, F. (Kasap). 2008 "İlköğretim Okullarında Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Etkililik (Denizli İli Örneği)" Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- DAFT, R., L.,1998. *Organization theory and design*, South Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.
- DEHOFF, K., JARUZELSKI, B. ve KRONENBERG, E. 2008. "Innovation's OrgDNA." Booz Company, Florham Park.
- DEMİR, C., ve ÖZTÜRK, U. C. 2013. "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), ss.17-41
- DEMİRKOL, A. Y. ve SAVAŞ, A. C. 2012. "Okul Müdürlerinin Örgüt Kültürü Algılarının İncelenmesi", *SDÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, ss.259-272.
- DERİN, N. ve DEMİREL, E. T. 2010. "Kurum İmajının Kurum Kimliği Açısından Açıklanabilirliği: İnönü Üniversitesi Turgut Özal Tıp Merkezi Örneği." *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), ss.155-193.
- DOBNI, C. B. 2008. "The DNA of Innovation." *Journal of Business Strategy*, 29 (2), ss.43-50.

- DOĞAN, S., Y.ve VARİNLİ, İ. (2010), “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Anlayışı ve Kurumsal İmaj İlişkisi”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 6(2), 1-26
- DOĞRU, S., UYAR, M. 2012. "Millî Eğitim Bakanlığı Taşra Örgütlerinin Değişmeye Direnme Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma." *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32, ss.119-143.
- DÖŞ, İ. 2011. “Okul Paydaşlarının Metaforlar Yardımıyla Okul Örgütlerini Algılama Biçimlerinin Değerlendirilmesi”. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DÖŞ, İ. 2013. “School DNA and Its Transfer.” *American Journal of Human Ecology*, 2(1), ss. 7-15.
- ERÇEN, A. E. Y. 2009. "Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Mersin İlinde Karşılaştırmalı Bir İnceleme." *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(36), ss.1-8.
- ERDEM, R. 2007. "Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma." *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), ss.63-79.
- ERDEM, R., ADIGÜZEL, O., ve KAYA, A. 2010. "Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, ss.73-88
- ERDİL, O., KİTAPCI, H., ve TURAN, E. 2010. "Örgüt Kültürünün Kalite Algısına Ve İşletme Performansına Etkisi." *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1)
- ERDOĞAN, B. Z., DEVELİOĞLU, K., GÖNÜLLÜOĞLU, S. ve ÖZKAYA, H. 2006. "Kurumsal İmajın Şirketin Farklı Paydaşları Tarafından Algılanışı Üzerine Bir Araştırma." *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, ss.55-76.
- ERTAN-KANTOS, Z. 2011. "Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme." *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(1), ss.135-158.
- FIRAT, N.Ş. 2009. “Sendika Üyelik Durumu Açısından Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Okul Kültürü ve Değerler Sistemlerine İlişkin Algıları.” *Amme İdaresi Dergisi*, 42(4). ss. 137-177
- FOMBRUN, C. 1996. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, MA: Harvard Business School Press, Cambridge.
- GEDİKOĞLU, T. ve TAHAOĞLU, F., 2010 "İlköğretim Okullarının Örgüt İklimi: Gaziantep İli Şahinbey ve Şehitkamil İlçeleri Örneği", *Milli Eğitim*. 39(186), ss.38-55
- GIOGIA, D. A., SCHULTZ, M., ve CORLEY, K. G. 2000. "Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability." *Academy Of Management Review*, 25(1), ss.63-81.
- GLISSON, C. 2007. "Assessing and Changing Organizational Culture and Climate For Effective Services" *Research On Social Work Practice*, 17(6), ss.736-747.
- GLISSON, C. ve JAMES, L.R. 2002. “The Cross - Level Effects Of Culture And Climate İn Human Service Teams.” *Journal of Organizational Behavior*, 23(6) ss. 767-794.
- GOVINDARAJAN, V. ve TRIMBLE, C. 2005. "Organizational DNA For Strategic Innovation." *California Management Review*, 47(3), ss.47-76.
- GÜLOVA, A.A. VE DEMİRSOY, Ö. 2012. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”. *Bussiness and Economics Research Journal*. 3(3). ss.49-76
- GÜNBAYI, İ., DAĞLI, E. ve KALKAN, F. 2013. "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Destekleyici Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

- Arasındaki İlişki." Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 19(4), ss.575-602.
- GÜNDÜZ, H. B., BEŞOLUK, Ş., ve ÖNDER, İ. 2011. "Karmaşık Sistemlerde Liderlik Bakışıyla: DNA Liderlik" International Journal of Human Sciences, 8(1), ss.520-544.
- GÜRBÜZ, S. 2010. "Algılanan Kurumsal İmajın Yöneticilerin Bazı Tutum ve Davranışlarına Etkisi." Selcuk University Social Sciences Institute Journal, (24)
- HATCH, M. J., ve SCHULTZ, M. 1997. "Relations Between Organizational Culture, Identity And Image." European Journal Of Marketing, 31(5/6), ss.356-365.
- HELLRIEGEL, D., SCLOCUM, J. W., 1974. "Source Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies". The Academy of Management Journal, (17) 2, ss.255-280
- HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAVY, D. D., ve SANDERS, G. 1990. "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative And Quantitative Study Across Twenty Cases." Administrative Science Quarterly, 35 (1990), ss.286-316.
- HOLLODAY, R. 2005. "Simple Rules: Organizational DNA." OD Practitioner, 37(4)
- İPEK, C. 1999. "Resmi Liseler İle Özel Liselerde Örgütsel Kültür Ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi." Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 5(3), ss.411-442.
- İPEK, C. 2012. "Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Kültür Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı." Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 18(3), ss.399-434.
- İRA, N., ve ŞAHİN, S. 2011. "Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlik Ve Güvenirlilik Çalışması." Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1), ss.1-14.
- İŞCAN, Ö. F. ve KARABEY, C. N. 2007. "Örgüt İklimi İle Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki". Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(2), ss.180-193.
- İŞCAN, Ö. F. ve TİMURÖĞLU, M. K. 2010. "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama." İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 21(1)
- JAMAGIN, C. ve SLOCUM, J. 2007. "Creating Corporate Cultures Through Mythopoetic Leadership." SMU Cox School of Business Research Paper Series, (07-004)
- JASSAWALLA, A. R. ve SASHITTAL, H. C. 2003. "The DNA Of Cultures That Promote Product Innovation." Ivey Business Journal, 68, ss.1-6.
- JONES, R. A., JIMMIESON, N. L. ve GRIFFITHS, A. 2005. "The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change." Journal of Management Studies, (42) 2, ss.361-386.
- KADIBEŞEGİL, S. 2013. "Kurumların DNA'sı İtibar". <http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=110>
- KALAYCI, Ş. (Editör), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yay., 5. Baskı, Ankara, 2010
- KARASAR, N., *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yay., 10. Baskı, Ankara, 2000
- KARCIOĞLU, F. 2001. "Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi İlişkisi." Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15(1), ss.265-283
- KARCIOĞLU, F. ve AYKANAT, A. G. Z.2012. "Örgüt İklimi Ve Örgütsel İletişim: Ardahan Üniversitesi ve Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Arasında Karşılaştırmalı Bir İnceleme." Journal of Academic Social Science Studies, 5(7), ss.421-436

- KAYALAR, M., ve ÖZMUTAF, N. M. 2007. "Gelişme Yönelimli Kurum Kültürü İle Yöneticinin Yönetimsel Tutumları Arasındaki İlişkisellik: 100 Büyük Sanayi Kuruluşunda Bir Araştırma" Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 12(3), ss.163-176.
- KILIÇASLAN, H. 2011. İlköğretim Okullarının Kurumsal İmajına Yönelik Yönetici ve Öğretmen Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- KILIÇOĞLU, G., ve YILMAZ, D. 2013. "A Predictive Analysis Of Primary School Teachers' Organizational Socialization." Elementary Education Online, 12(4), ss.1041-1055.
- KILINÇ, A. Ç., ve RECEPOĞLU, E. 2013. "Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğretmen Liderliğine İlişkin Algı ve Beklentileri." Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi. 3(2), ss.175-215.
- KIRAL, B. ve KIRAL, E. 2011 "Karma Emi". 2nd International Conference On New Trends In Education And Their Implications 27-29 April, 2011 Antalya-Turkey
- KNOTT, D. G. ve NEILSON, G. L. 2006. "Organizing to Execute: It's in the DNA." Ivey Business Journal, (2), ss.1-20.
- KOŞAR, S. ve ÇALIK, T. 2011. Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 17(4), ss.581-603.
- KREJCIE, R. V. ve MORGAN, D. W., "Determining sample size for research activities", *Educational and Psychological Measurement*, C:30, 1970, ss:607-610.
- KURŞUNOĞLU, A., BAKAY, E. ve TANRIÖĞEN, A. 2010. "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri." Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28(2), ss.101-115.
- KURT, T., 2006. "Eğitim Yönetiminde Yerelleşme Eğilimi." Kastamonu Eğitim Dergisi. 14(1), ss.61-72.
- LINDGREEN, A ve SWAEN, V. 2010. "Corporate Social Responsibility". International Journal of Management Reviews (Blackwell Publishing Ltd and British Academy of Management) 12 (1). ss. 1-7
- MacCARRONE, P. 2009. "Factors Influencing The Attitude Towards Corporate Social Responsibility: Some Empirical Evidence From Italy". Corporate Governance, 9(2), ss.103-119.
- McCOURT, W. 1997. "Discussion Note: Using Metaphors To Understand and To Change Organizations: A Critique Of Gareth Morgan's Approach." Organization Studies, 18(3), ss.511-522.
- McLEAN, L. D. 2005. "Organizational Culture's Influence On Creativity And Innovation: A Review Of The Literature and Implications For Human Resource Development." Advances in Developing Human Resources, 7(2), ss.226-246.
- MEMDUHOĞLU, H. B., ve ŞEKER, G. 2011. "Organizational Climate of Primary Schools in the View of Teachers." İnönü University Journal of the Faculty of Education, 12(1), ss.1-26.
- MORGAN, G., RYU, K. ve MIRVIS, P. 2009. "Leading Corporate Citizenship: Governance, Structure, Systems." Corporate Governance, 9(1), ss.39-49.
- NARTGÜN, Ş.S., ve KALAY, M. 2014. "Öğretmenlerin Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme İle Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Görüşleri." Electronic Turkish Studies, 9(2), ss.1361-1376.

- NEILSON, G., PASTERNAK, B., MENDES, D., & TAN, E. M. (2004). "Profiles in Organizational DNA Research and Remedies." *STRATEGY BUSINESS*.
- OKAY A., 2000. Kurum Kimliği, Media Cat Kitapları, 2. baskı, Ankara.
- ONAY, M. ve ERGÜDEN, S. 2012. "Yeni Bir Metafor: Kurum DNA'sı ." Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi. 4(1). ss.203-216
- OWUSU, F. Y. 2012. "Organizational Culture And Public Sector Reforms İn A Post-Washington Consensus Era: Lessons From Ghana's Good Reformers." *Progress in Development Studies*, 12(2-3), ss.135-151.
- ÖZDEN, K., ve NAJİMUDİNOVA, S. 2013. "Örgüt Kültürü Görsel Öğelerinin Örgüt Çalışanları Tarafından Algılanması: Bişkek Örneği". *Journal of Yasar University*, 29(8), ss.4813-4834.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. ve AKIN, M. 2013. "Yöneticilerin, Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları." *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), ss.112-131.
- ÖZDEVECİOĞLU, M., ÇELİK, C. 2009. "Örgüt kültürü tipleri itibariyle bireylerin algıladıkları mağduriyet farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma." *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (1). ss. 95-112.
- ÖZDOĞRU, M. ve AYDIN, B. 2012. "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma Durumları Ve İstekleri İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki." *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, ss.357-367.
- ÖZMUTAF, N. M. 2007. "Liderliğin Örgüt Kültürü İçinde Değişimsel Boyutta Değerlendirilmesi." *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(6), ss.83-98.
- POLAT, M. ve MEYDAN, C. H. 2011. "Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü." *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), ss.153-170.
- PRICE, R. 2006. "Change: Innovation in the Corporate DNA." *Journal for Quality & Participation*, 29(2).
- RAJ, R. ve SRIVASTAVA, K.B.L. 2013. "The Mediating Role of Organizational Learning on the Relationship among Organizational Culture HRM Practices and Innovativeness" *Management and Labour Studies* 38(201).
- RASHID, S.A.R. ve CHALAB, I. D. 2012. The influence of organizational DNA on innovation performance: An empirical study in a sample of Iraqi industrial organizations, Anonim
- RECEPOĞLU, E. 2012. "Öğretmenlerin İş Motivasyonlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi." *Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(2), ss.575-588
- RECEPOĞLU, E. ve ÖZDEMİR, S. 2014. "Türkiye'deki Öğretmenlerin İlköğretim Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkinin Algılarının İncelenmesi." *Cumhuriyet International Journal of Education*, 3(1). ss.34-58.
- SARROS, J. C., COOPER, B. K. ve SANTORA, J. C. 2008. "Building A Climate For Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture." *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 15(2), ss.145-158.
- SAUVANTE, M. D. 2008. "Rewiring Corporate DNA." BAWB Interactive Working Paper Series 2(2). ss.9-27. [http://worldbenefit.case.edu/research/paperseries/\(10.02.2014\)](http://worldbenefit.case.edu/research/paperseries/(10.02.2014))
- SCOTT, S. G., ve LANE, V. R. 2000. "A Stakeholder Approach To Organizational Identity." *Academy Of Management Review*, 25(1), ss. 43-62.

- SEKİ, Ö. H. 2004. "Okulların Güçlü Okul Kültürü Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri." Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- SEZGİN, F. 2006. "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Birey-Örgüt Değer Uyumuna İlişkinin Algıları." Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 48, ss.557-583
- SOROUGH, S., ESFAHANI, D. N., POORFARAHMAND, B., 2013. "Investigation of organizational DNA in Esfahan Province sport and youth offices according to Honold and Silverman Model" International Research Journal of Applied and Basic Sciences, 4(6), ss.1417-1425.
- SÖNMEZ, M. A. 2006. "Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü." Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 12(1), ss.85-108.
- SVEIBY, K. E. ve SIMONS, R. 2002. "Collaborative Climate and Effectiveness Of Knowledge Work-An Empirical Study." Journal of Knowledge Management, 6(5), ss.420-433.
- ŞAHİN, S. 2004. "Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler (İzmir İli Örneği)." Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 4(2), ss.365-395.
- ŞİŞMAN, M. 2002. Örgütler Ve Kültürler, Pegem A Yayıncılık, Ankara
- TAŞDAN, M. 2010. "Türkiye'deki Resmi Ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel Değerleri İle Okulun Örgütsel Değerleri Arasındaki Uyum Düzeyi." Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16(1), ss.113-148.
- TAVŞANCIL, E. 2005. Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi. (2. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- TERZİ, A. R. 2005. "İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü." Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 43, ss.423-442.
- TÖREMEN, F. 2002. "Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri." Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(1), ss.185-202.
- TÖREMEN, F. ve DÖŞ, İ. 2009. "İlköğretim Öğretmenlerinin Müfettişlik Kavramına İlişkin Metaforik Algıları." International Journal Of Educational Reform, 13(3), ss. 295-306.
- TUTAR, H. ve ALTINÖZ, M. 2010. "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma.", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 65(2), ss.196-218.
- ULUTİN, H. C. 2010. "Okul Yöneticilerinin Kurumlarının Kimliğine ve Örgütsel Öğrenme Kapasitesine İlişkin Algıları" Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- USLU, B. ve BALCI, E. 2012. "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle Örgütsel İletişim Algıları Arasındaki İlişki." Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 18(3), ss.461-489.
- WELSH, N. W. 2000. "The Effects of School Climate on School Disorder" The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 567(1) , ss.88-107
- YALÇIN, M. ve ERGİNER, A. "İlköğretim Okullarında Okul Müdürüne İlişkin Metaforik Algılar." 2012. Öğretmen Eğitimi ve Eğitimcileri Dergisi. 1(2), ss.229-256
- YAVUZ, Y. ve YILMAZ, E. 2012. "Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarının Okul Kültürü Üzerine Öğretmen Ve Öğrenci Görüşleri." International Journal of New Trends in Arts, Sports ve Science Education (IJTASE), 1(3), ss.76-90.

- YAZICIOĞLU, Y. ve ERDOĞAN, S. 2004. Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- YİĞİT, Y., DOĞAN, S. ve UĞURLU, C. T. 2013. "Öğretmenlerin Öğretmen Liderliği Davranışlarına İlişkin Görüşleri." Cumhuriyet International Journal of Education, 2(2), ss.93-105.

İnternet Kaynakları

- <http://tr.wikipedia.org/wiki/Analoji> adresinden 21.02.2014 tarihinde erişilmiştir.
- <http://tr.wikipedia.org/wiki/Strateji> adresinden 21.02.2014 tarihinde erişilmiştir.
- <http://www.exits.com/blog/the-corporate-dna/> adresinden 21.02.2014 tarihinde erişilmiştir.
- <http://www.global-changemaker.com/our-services/corporate-dna/> adresinden 21.02.2014 tarihinde erişilmiştir.
- <http://www.merriam-webster.com/medical/dna> adresinden 21.02.2014 tarihinde erişilmiştir.
- <http://www.merriam-webster.com/medical/profile> adresinden 21.02.2014 tarihinde erişilmiştir.
- [http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what we do/services/ocl/ocl service areas/49036161#/tab-organizational-dna](http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what_we_do/services/ocl/ocl_service_areas/49036161#/tab-organizational-dna) adresinden 14.05.2014 tarihinde erişilmiştir.
- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.53a9f85c8d8356.00803605 adresinden 21.02.2014 tarihinde erişilmiştir.

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı – Soyadı : Remzi Burçin ÇETİN
Doğum Yeri ve Tarihi : Adana – 24.08.1982

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Atatürk Üniversitesi, Fen – Edebiyat Fakültesi,
İngiliz Dili ve Edebiyatı (2006)

Yüksek Lisans Öğrenimi : Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi,
Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri
A.B.D (2014)

Doktora Öğrenimi :

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri

- 5. Uluslar arası Eğitim Araştırmaları Kongresi – Çanakkale 18 Üniversitesi
- 5. Uluslar arası Katılımlı Eğitim ve Eğitim Denetimi Kongresi – Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
- 6. Sosyal Bilimler Eğitimi Kongresi – Karadeniz Teknik Üniversitesi

İş Deneyimi

Stajlar :

Projeler :

Çalıştığı Kurumlar : Kahramanmaraş – Barbaros İlköğretim Okulu

İletişim

E-Posta Adresi : burcincetin@gmail.com

Tel. : 5064379300

Tarih : 01.07.2014

EKLER

EK-1

KİŞİSEL BİLGİ FORMU:

Cinsiyetiniz	☐ Erkek ☐ Kadın
Yaşınız	☐ 20-30 yaş ☐ 31-40 yaş ☐ 41 yaş ve üzeri
Medeni haliniz	☐ Evli ☐ Bekar
Eğitim Durumunuz	☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ve üzeri
Toplam Hizmet Süreniz	☐ 1-10 ☐ 11-20 ☐ 21 yıl ve üzeri
Görev Türünüz	☐ Öğretmen ☐ İdareci

EK-2:**OKUL DNA'SI ÖLÇEĞİ**

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Okulum dış değişimlere uyum sağlayabilecek yapıdadır.					
2. Okulum değişimi önemseyen bir kurumdur.					
3. Okulum her türlü problemi esnek karar alma yapısını kullanarak çözmektedir.					
4. Okulum motivasyonu yüksek öğretmenleri desteklemektedir.					
5. Okulumda “ Müdür ” her şeye hakimdir (Tüm etkinlikleri o yönlendirir)					
6. Okulumda verilen emirler harfi harfine yerine getirilerek olumlu sonuçlar alınır					
7. Okulumda kendimi tıkr tıkr işleyen bir makinenin parçası gibi hissetmekteyim					
8. Okulumda işlerin aksamaması için sıkı uygulamalar vardır					
9. Okulum cazip bir kurum olduğu için, burada çalışmak isteyen birçok öğretmen var					
10. Okulumun uygulamaları öğrenci ve öğretmenleri memnun etmektedir.					
11. Okulumu diğer okullardan ayıran, rekabetçi ruha sahip farklı bir kültürü vardır					
12. Okulumun vizyonu ve değerleri beni motive etmektedir					
13. Okulumda zeki ve motivasyonu yüksek öğretmenler olmasına rağmen bunlar bir amaç altında toplanamamaktadır					
14. Okulumda birliktelik yerine herkesin kendi stratejileri vardır					
15. Okulumda alınan güzel bir karar işbirliği sorunlarından uygulanamamaktadır					
16. Okulumda alınan kararların uygulanmasında koordinasyon ve yönlendirme eksikliği vardır					
17. Okulumda değişimi engelleyen kati bir kültürel yapı bulunmaktadır					
18. Okulum iş gören bakımından kalabalık olduğundan tam olarak verimli olamamaktadır					
19. Okulumda önemsiz işler fazla olduğundan, değişimler için fırsat bulmak güçtür.					
20. Okulum hantal bir yapıda olduğundan dış değişimlere cevap verememektedir.					
21. Okulum ast-üst hiyerarşisi her şeyden önemlidir					
22. Okulum gereğinden fazla bürokratik bir yapıya sahiptir ve bu durum işleri aksatmaktadır.					
23. Okulum herhangi bir konuda karar alırken öğretmen görüşlerine değer vermemektedir					
24. Okulumda öğretmenlerin potansiyeli dikkate alınmamaktadır.					
25. Okulumda, uygun bir çalışma ortamı görüntüsü arkasında içi kaynayan bir yapı vardır					
26. Okulumda büyük değişimler oylanır, kabul edilir ama uygulamak imkansızdır					
27. Okulumda vasatlık (sıradan olmak) takdir edilmektedir					
28. Okulumda çalışanlar üstlerinden gelen emirlere aldırılmaya meyillidirler.					

EK-3.1

ÖLÇEK UYGULAMA İZNI



T.C.
KAHRAMANMARAŞ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 35776031/605/3775294
Konu: Anket Uygulaması (Remzi Burçin ÇETİN)

10/12/2013

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)
KAHRAMANMARAŞ

İlgi: a) 25/11/2013 tarihli ve 55545571/302.14-1658-8039 sayılı yazı.
b) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0-3616 sayılı Araştırma Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri hakkındaki 2012/13 nolu Genelge.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, tezli yüksek lisans programı öğrencisi Remzi Burçin ÇETİN'in "Okul DNA'sı Kavramının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi" konulu anket çalışması, Müdürlüğümüz Merkez İlçeye bağlı okul ve kurumlarda 2013 - 2014 Eğitim Öğretim yılında uygulanması, Müdürlüğümüz Araştırma Değerlendirme Komisyonu tarafından uygun görülmüştür.

Söz konusu anket çalışması sonucunun, Müdürlüğümüze CD ortamında gönderilmesini arz ederim.

T.C. K.S.Ü.	
TARİH	11.12.13
SAYI	16767
GİTTİĞİ DURUM	

0.1.8.61
11.12.13
15

Mesut ALKAN
Millî Eğitim Müdürü

EKLER:

- 1-Anket (2 sayfa)
- 2- Araştırma Değerlendirme Formu (1 adet)
- 3-Taahhütname Tutanağı (2 adet)

Güvenli Elektronik İmza
Aslı ile Aynıdır. 11.12.2013
Ramazan GÖZÜAÇIK
V.H.K.İ.

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 1701-bece-3518-9f3a-1ef3 kodu ile yapılabilir.

Yenişehir Mahallesi Cahit Zarifoğlu Caddesi
46100/ KAHRAMANMARAŞ
e-posta: strateji46@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Ramazan KÖSE (Teknisyen)
Tel: 0 344 223 50 17 Dahili: 119
Faks: 0 344 223 54 63