



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

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL
ÖZDEŞLEŞME DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜT
KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Arzu SUNE

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
OCAK - 2016**



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

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ

DANIŞMAN : Prof. Dr. Niyazi CAN
JÜRİ : Yrd. Doç. Dr. Erkan ATALMIŞ
JÜRİ : Yrd. Doç. Dr. Mehmet YAŞAR

Arzu SUNE

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
OCAK – 2016**

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

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL
ÖZDEŞLEŞME DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
ARASINDAKİ İLİŞKİ

Arzu SUNE

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kod No:

Bu Tez / Proje/...../..... Tarihinde Aşağıdaki Jüri Üyeleri Tarafından
Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Kabul Edilmiştir.

Prof. Dr. Niyazi CAN
BAŞKAN

Yrd. Doç. Dr. Erkan ATALMIŞ
ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Mehmet YAŞAR
ÜYE

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Doç. Dr. Abdullah SOYSAL

Enstitü Müdürü

Not: Bu tez ve projede 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 YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL
ÖZDEŞLEŞME DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜT
KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Arzu SUNE

Danışman : Prof. Dr. Niyazi CAN
Yıl : 2016, **Sayfa**: 70+X
Jüri : Prof. Dr. Niyazi CAN (Başkan)
: Yrd. Doç. Dr. Erkan ATALMIŞ (Üye)
: Yrd. Doç. Dr. Mehmet YAŞAR (Üye)

Bu araştırmanın amacı, ilk ve ortaokul yöneticilerinin örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi yöneticilerin kıdemleri açısından incelemektir.

Araştırmada hem nitel hem nicel model yani karma model kullanılmıştır. Araştırmanın evreni Gümüşhane ili merkez ve ilçe (Kelkit, Köse, Kürtün, Şiran, Torul) merkezlerinde bulunan özel ve resmi 33 ilk ve ortaokulda görev yapan 79 yöneticiden oluşmakta olup evrendeki tüm okul ve yöneticilere ulaşıldığından örneklem tayinine gidilmemiştir. Araştırmada kullanılan veri toplama aracının ilk bölümünde, “Kişisel Bilgi Formu”; ikinci bölümünde, “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği”; üçüncü bölümünde, “Örgüt Kültürü Ölçeği”; dördüncü bölümünde ise araştırmanın sonucunu test etmek üzere aynı evrenden tesadüfi örneklem yoluyla seçilen 15 yöneticiye uygulanan “Örgütsel Özdeşleşme ve Örgüt Kültürü Görüşme Formu” bulunmaktadır. Araştırmanın verilerinin analizi ve alt problemlerinin çözülmesi amacıyla SPSS 15 programı ve içerik analizi tekniği kullanılmıştır.

Sonuç olarak araştırmada yöneticilerin örgütsel özdeşleşme ve örgüt kültürü düzeyleri yüksek çıkmıştır. Örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Kıdem değişkeni ile örgüt kültürü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki ortaya çıkmıştır. Araştırmanın ana problemi olan; okul yöneticilerinin örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile okulların örgüt kültürü arasında yöneticilerin hizmet yılları da göz önüne alarak anlamlı ve olumlu bir ilişki söz konusudur.

Araştırma bulgularından yola çıkarak; okulların değişimleri projelendirme konusunda aktif olmaları, okulların fiziksel şartlarının iyileştirilmesi, paydaşların ilgi ve desteklerinin artırılması, velilerin yapıcı davranmaları, resmi ilişkilerin eğitim-öğretimi kolaylaştırabilecek düzeyde kullanılması ve motivasyonu arttıracak faaliyetlerin yapılması önerilerinde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Örgüt, Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme

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

ABSTRACT

MA THESIS

**THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL
HEADS' ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION
LEVEL AND ORGANIZATIONAL CULTURE**

Arzu SUNE

Supervisor : Prof. Dr. Niyazi CAN
Year : 2016, **Pages:** 70+X
Jury : Prof. Dr. Niyazi CAN (Chairperson)
: Asst. Prof. Dr. Erkan ATALMIŞ (Member)
: Asst. Prof. Dr. Mehmet YAŞAR (Member)

The purpose of this study is to reveal the relationship between primary and secondary school administrators' organizational identification level and organizational culture examining their work experience years.

The study has been designed using mixed reserach model, combination of qualitative and quantitative model. The universe for the study is 79 school administrators working in Gumushane province (central, Kelkit, Köse, Kürtün, Şiran and Torul boroughs), and any of the sampling techniques has not been used since the data is collected from all schools and administrators in the universe. The data collection tool has been divided in four sections; the first section includes personal information, the second includes "Organizational Identification Scale", the third includes "Organizational Culture Scale" and finally the last one consists of "Organizational Identification and Culture Interviewing Form" to be applied to 15 school heads in order to control the test the results of the study who have been selected by means of randomly sampling method. SPSS 15 statistics program and content analysis method have been used to analyze study data.

The findings of this study has shown that school administrators' level of organizational identification and perception of organizational culture are high. There is a high and meaningful relationship between organizational identification and culture. There is a high and positive relationship between working experience and organizational culture. Considering the main objective of the study, examing work

experience years, there is a high and meaningful relationship between organizational identification level and schools' organizational culture.

Based on the findings and results of the study, it can be advised that schools should be much more active on projects, improving physical conditions, rising the interest and support of stakeholders, maintaining parents to behave much positively, using official relations to facilitate education activities and realizing activities to enrich motivation.

Key Words: Culture, Organization, Organizational Culture, Organizational Identification

ÖNSÖZ

Toplumun en önemli öğelerinden biri olan okulların sosyal, politik ve ekonomik görevleri vardır. Okullar bu görevleri yerine getirirken toplumsal kültürü etkiler ve toplumsal kültürden etkilenir. Okulların başarısının temel koşullarından biri de yöneticilerin ve diğer paydaşların güçlü bir örgüt kültürü oluşumuna katkı sağlayıp verimli örgütler oluşturmaktır. Örgütsel özdeşleşme ancak bireysel doyum ve iş doyumunun yüksek olduğu örgütlerde yaşanabilir. Örgüt kültürünün gücü ile doğru orantılı örgütsel özdeşleşme yaşanması muhtemeldir. Örgütsel özdeşleşmenin yaşandığı güçlü örgüt kültürüne sahip okullar daha başarılı okullar olup bilimsel ve toplumsal gelişmeye daha fazla katkı sağlayabilir.

Bu araştırma ilk ve ortaokul yöneticilerinin örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi kişisel değişkenler açısından incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma altı bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde; giriş kısmı yer almaktadır. Bu bölümde “problemlere”, “araştırmanın amacına”, “önemine”, “sayıtlara”, “sınırlılıklara” ve “bazı tanımlara” yer verilmiştir. İkinci bölümde, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşmeye ilişkin yapılmış yurt içi ve dışı çalışmalara ana hatlarıyla değinilmiştir. Üçüncü bölümde; çalışmaya bir kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılarak “örgüt”, “kültür”, “örgüt kültürü” ve “örgütsel özdeşleşme” ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Dördüncü bölümde; araştırmanın uygulama bölümüne ilişkin araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, veri toplama aracının uygulanması, verilerin çözümlemesi ve yorumlanmasına ilişkin bilgiler yer almaktadır. Beşinci bölümde; araştırma verileri doğrultusunda istatistiksel analizler sonucu ulaşılan bulgular yer almaktadır. Altıncı bölümde; araştırma bulguları doğrultusunda sonuç ve öneriler bölümü yer almaktadır.

Bu araştırmanın gerçekleşmesinde yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Niyazi CAN’a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

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

Arzu SUNE
Ocak-2016

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT.....	III
ÖNSÖZ	V
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
KISALTMALAR LİSTESİ	IX
EKLER LİSTESİ	X
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Problemi	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi	2
1.4. Sayıtlar	3
1.5. Sınırlılıklar	3
1.6. Tanımlar	3
2. KOnu İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR	4
2.1. Örgüt Kültürü ile İlgili Yurt İçi ve Dışı Araştırmalar	4
2.2. Örgütsel Özdeşleşme Konusunda Yapılan Yurt İçi ve Dışı Araştırmalar.....	8
3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	13
3.1. Kültür	13
3.1.1. Kavramın Önemi.....	13
3.1.2. Temel Özellikleri	14
3.1.3. Sınıflandırılması.....	14
3.1.3.1. Genel Kültür.....	15
3.1.3.2. Alt Kültür	15
3.1.4. Öğeleri.....	15
3.1.4.1. Maddi Kültür.....	15
3.1.4.2. Manevi Kültür	15
3.2. Örgüt	16
3.2.1. Kavramın Önemi.....	16
3.2.2. Boyutları.....	17
3.2.3. Yaklaşımlar	17
3.2.3.1. Klasik (Geleneksel) Yaklaşım	17
3.2.3.2. Neo-Klasik (Davranışsal) Yaklaşım	18
3.2.3.3. Modern Yaklaşım.....	19
3.2.3.4. Post-Modern Yaklaşım	19
3.3. Örgüt Kültürü	19
3.3.1. Kavramın Önemi.....	20
3.3.2. Oluşumuna Etki Eden Faktörler.....	22
3.3.3. Boyutları.....	22
3.3.4. Temel Özellikleri	22
3.3.5. Öğeleri.....	23
3.3.6. Yaklaşım ve Modeller	25
3.3.6.1. Parsons (AGIL) Modeli	25
3.3.6.2. OUCHI Modeli “Z TEORİSİ”	25
3.3.6.3. Peters ve Waterman’ın Mükemmellik Modeli.....	25
3.3.6.4. Geert Haftstede’nin Kültürel Analizi.....	25
3.3.6.5. Deal ve Kennedy Modeli	26

3.3.6.6. Harryson ve Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması.....	27
3.3.7. Eğitim Kurumlarında Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürü	27
3.4. Örgütsel Özdeşleşme.....	29
3.4.1. Kavramın Tanımı	29
3.4.2. Kavramın Önemi.....	29
3.4.3. Modelleri	30
3.4.3.1. Kreiner ve Ashforth: Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli	30
3.4.3.2. Scott, Corman, Cheney: Yapısal Özdeşleşme Modeli	31
4. YÖNTEM	32
4.1. Araştırmanın Modeli	32
4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklem	32
4.3. Veri Toplama Aracı.....	33
4.3.1. Kişisel Bilgi Formu (KBF)	33
4.3.2. Van Dick Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği (ÖÖÖ)	33
4.3.3. Örgüt Kültürü Ölçeği (ÖKÖ).....	34
4.3.4. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgüt Kültürü Görüşme Formu.....	34
4.4. Veri Toplama Aracının Uygulanması	34
4.5. Verilerin Analizi.....	35
5. BULGULAR.....	36
5.1. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri.....	36
5.2. Okul Yöneticilerinin Okullarındaki Örgüt Kültürü Düzeyleri.....	38
5.3. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Özdeşleşme Düzeyi ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki	45
5.4. Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Örgütsel Özdeşleşme Düzeyinin Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	51
5.5. Kıdem Değişkenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Düzeylerinin Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	51
5.6. Görüşme Formuna İlişkin Bulgular	53
6. SONUÇ ve ÖNERİLER	64
6.1. Sonuçlar	64
6.1.1. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Özdeşleşme Düzeyine Dair Bulguların Sonuçları.....	64
6.1.2. Okul Yöneticilerinin Okullarındaki Örgüt Kültürü Düzeyine Dair Bulguların Sonuçları.....	64
6.1.3. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Özdeşleşme Düzeyi ile Örgüt Kültürü Arasındaki Düzeyine Dair Bulguların Sonuçları.....	64
6.1.4. Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerine Dair Bulguların Sonuçları	65
6.1.5. Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Düzeylerine Dair Bulguların Sonuçları.....	65
6.1.6. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgüt Kültürü Görüşme Formuna Ait Bulguların Sonuçları.....	65
6.3. Öneriler	65
KAYNAKLAR	67
ÖZ GEÇMİŞ	

TABLOLAR LİSTESİ

<u>Tablolar</u>	<u>Sayfa No</u>
Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Değişkenlerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı	32
Tablo 4.2. “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” Beşli Puanlama Biçimi ve Puan Aralıkları. 35	35
Tablo 4.3. “Örgüt Kültürü Ölçeği” Beşli Puanlama Biçimi ve Puan Aralıkları	35
Tablo 5.1. Örgütsel Özdeşleşme Düzeyi Madde Verilerinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Frekans ve Yüzde Değerleri.....	36
Tablo 5.2. Örgüt Kültürü Düzeyinin Madde Verilerinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Frekans ve Yüzde Değerleri	38
Tablo 5.3. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgüt Kültürü Maddeleri Arasındaki İlişki	45
Tablo 5.4. Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Örgütsel Özdeşleşme Madde Düzeylerinin İlişki.....	51
Tablo 5.5. Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Düzeyi ve Örgüt Kültürünün Madde Düzeyleri Arasındaki İlişki	52
Tablo 5.6. Yöneticinin Okulunun Kişiliğini Yansıtır Yansıtmadığı ve Okuluyla Özdeşleşme Durumu	53
Tablo 5.7. Yöneticinin Okulunda Çalışmaktan Hoşnutluk Durumu	54
Tablo 5.8. Okulun Başkalarınca Nasıl Değerlendirildiği Durumu	55
Tablo 5.9. Yöneticinin Okulu İçin Özveride Bulunup Bulunmama Durumu.....	55
Tablo 5.10. Okulda Ağırlık Verilen Yönetim Yaklaşımı	56
Tablo 5.11. Okulda Kullanılan Denetim Yaklaşımı	57
Tablo 5.12. Değişim ve Yeniliklere Yaklaşım Tarzı	57
Tablo 5.13. Eğitim Öğretim Faaliyetlerinin Yürütülme Durumu	58
Tablo 5.14. Kural ve Prensiplerin Anlamlılık Durumu	59
Tablo 5.15. Kural ve Normların İşletilme Biçimi.....	59
Tablo 5.16. Başarının Teşvik Durumu.....	60
Tablo 5.17. Başarmak İçin Neler Yapıldığı Durumu.....	60
Tablo 5.18. İşbirliği mi Rekabet Kültürünün mü Benimsendiği Durumu	61
Tablo 5.19. Velilerin Okulla İlişki Durumu	61
Tablo 5.20. Karar Alma Biçimi	62
Tablo 5.21. Paylaşılan Aidiyet Duygusu	62

KISALTMALAR LİSTESİ

Akt.	: Aktaran
C1	: 1 numaralı görüşme formu cevabı
KBF	: Kişisel Bilgi Formu
M	: Örgüt kültürü maddesi
O	: Örgütsel özdeşleşme maddesi
ÖKÖ	: Örgüt Kültürü Ölçeği
ÖÖÖ	: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği
ÖÖVÖKGF	: Örgütsel Özdeşleşme ve Örgüt Kültürü Görüşme Formu
s.	: Sayfa
vd.	: ve diğerleri

EKLER LİSTESİ

<u>Ekler</u>	<u>Sayfa No</u>
EK 1. Kişisel Bilgiler Formu	72
Ek 2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği	73
Ek 3. Örgüt Kültürü Ölçeği.....	74
EK 4. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgüt Kültürü Görüşme Formu	76
Ek 5. Örgüt Kültürü Anket Kullanım İzni, Doç. Dr. Cemalettin İPEK.....	77
Ek 6. Örgütsel Özdeşleşme Anket Kullanım İzni, Prof. Rolf Van DİCK	78
Ek 7. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Kullanım İzni – Hediye Sadıkoğlu	79
Ek 8. Anket Uygulama İzin Belgesi Resmi Yazı.....	80
Ek 9. Örneklem Alınan Okullar	81

1. GİRİŞ

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler sonucu çalışma hayatı bireylerin yaşamında önemli bir yer kaplamış dolayısıyla iş tatmini birey yaşantısını etkileyen önemli bir unsur haline gelmiştir. Önce insan anlayışı benimsenerek çalışan bireyin motivasyon ve tatmini örgütsel başarının ve özdeşleşmenin temel değişkenlerinden olarak görülmüştür. “Motivasyon, bireyi harekete geçiren ve bireyin hareketlerinin yönünü tayin eden, bireyin düşünceleri, umutları ve inançlarıdır. Motivasyon, davranışı amaca doğru yönlüten bir güçtür. Burada amaç ihtiyaçları tatmin etmektir. Hareket ise ihtiyaçları tatmin etmek için yapılan fiillerdir” (Karaduman, 2014: 17). “Yöneticiler, işgörenlerin sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönü olduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalarıdır. İşgörenlerinin iş tatminlerinin sağlanması aynı zamanda örgütlerin sosyal görevidir” (Akıncı, 2002: 2).

Örgüte özgü olup örgütün kendi değerlerinin bileşimiyle meydana gelen örgüt kültürü; çalışanların davranışlarını yönlendirir, çalışma biçimini belirler, yönetim sürecini ve örgütün çevresi ile olan ilişkilerini biçimlendirir. Örgütlerde iş görenler örgüt kültürüyle doğru orantılı olarak özdeşleşme sağlarlar. “Güçlü kültür ve etkin bir örgütsel iletişim sistemi çalışanlarda örgüte bağlılık ve iş tatmininin oluşmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Örgüte bağlılık ve iş tatmini günümüz rekabet koşullarında örgütlerin başarılı olmasında rol oynayan en önemli faktörlerdendir” (Başaran, 1989: 241). Güçlü örgütlerde örgüt değerleri genellikle paylaşılr ve çalışanlarca kabul görür. Zayıf kültürün gözlemlendiği örgütlerde ise değerler çoğunlukla paylaşılmaz ve kabul görmez. Örgüt değerleri ne kadar fazla birey tarafından paylaşılrısa kültür o kadar güçlüdür denilebilir.

Örgütsel özdeşleşmenin ve örgüt kültürünün özelliklerini, faydalarını, öğelerini, sınıflandırılmasını ve modellerini ortaya koyan tez çalışmasında yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyi ile güçlü örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürünün yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeylerini etkileyip etkilemediğini ve bu etkinin gücünü belirlemede kişisel değişkenlerin rol oynayıp oynamadığını ortaya koymaktır.

1.1. Araştırmanın Problemi

Okul yöneticilerinin örgütsel özdeşleşme düzeyi ile okulların örgüt kültürü arasında kişisel değişkenleri de göz önüne alarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

Konunun alt problemleri:

1. Okul yöneticilerinin örgütsel özdeşleşme düzeyi nedir?
2. Okul yöneticilerinin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Okul yöneticilerinin örgütsel özdeşleşme düzeyi ile örgüt kültürü arasındaki ilişki nedir?
4. Kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin örgütsel özdeşleşme düzeyi anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin örgüt kültürü düzeyi anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırma; okul yöneticilerinin örgütsel özdeşleşme düzeyi ile okulların örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi kişisel değişkenleri de göz önüne alarak analiz etmeyi amaçlamaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Örgüt; ihtiyaçları dolayısıyla birlikte hareket etmek durumunda olan insanların ortak bir amaç uğruna bir araya gelmesiyle oluşan ve bu amaçları gerçekleştirmek için maddi-manevi kaynakları kullandıkları dinamik bir sistemdir. (Karcıoğlu, 2001: 267). Bireylerin örgütler sayesinde amaçlarına daha kolay ulaştıklarını fark etmeleri ile de sayıca artmış ve önem kazanmışlardır. Bu yönüyle örgütlenme doğal ve evrensel bir süreç olup insanlık tarihi kadar eskidir.

“Güçlü bir kültüre sahip örgütlerde doğruluk, vizyon, kalite, istikrar, akıl ve mantık kabul gören; yolsuzluk, yalan, karmaşa, düzensizlik, çatışma, rol kargaşası, verimsizlik vb. kabul görmeyen değerlerdir” (Şahin, 2010:3). Bireyler örgüte özgü değerleri kabul edip benimsemesiyle örgüte aidiyet hisseder, disiplinli, özdenetim sahibi ve iç kontrol odaklı olduklarından özverili çalışırlar. Başarılı örgütlerde karşılıklı güven ortamı vardır, dönüşümcü-etkileşimci liderlik tarzı benimsenir, demokratik kültür hakimdir ve rol belirsizliği en aza indirgenmiştir.

Çalışanların ilgi, ihtiyaç ve beklentilerinin dikkate alındığı, örgütsel adalet kavramının yerleşmiş olduğu güçlü örgütlerde; aidiyet artar, örgütsel sessizlik davranışı en aza indirgenir ve işten ayrılma niyetine rastlanmaz.

Örgütle özdeşleşen birey kendini ve yaptığı işi değerli görür dolayısıyla bireyin örgüte yabancılaşma duygusu azalır. Örgütün başarısını ve başarısızlıklarını kendi başarı ve başarısızlığı olarak kabul eder. Örgütsel özdeşleşme çalışanın örgütle olan bağlıdır ve çalışanların isteklerini, şikayetlerini ve memnuniyetlerini anlamamanın en önemli yoludur. “Birey kendisini grubun gerçek veya sembolik bir üyesi olarak algılar. Böylece sosyal özdeşleşme ‘ben kimim’ sorusuna kısmen cevap verir” (Karabey ve İşcan, 2007: 232).

Örgütünü benimseyen çalışanların bulunduğu bir kurumda olumlu, etkili bir örgüt havası hakim olup verimlilik sağlanır. Okullar toplumların medeniyet ve gelişmişlik düzeylerinin göstergesi olduklarından etkililik ve verimlilikleri önemlidir (Gümüş Erdoğan, 2011: 3). Toplumun en önemli örgütlerinden olan okulların kendine ait bir kültürü mevcut olup okul kültürünün eğitim yönetimindeki önemi son yıllarda artmıştır. Okul kültürü kapsamlı bir kavram olup, paydaşları; yönetici, öğretmen, öğrenci, diğer personel ve velilerdir. Etkin bir örgüt kültürü paydaşlarına iş doyumu, motivasyon, bağlılık dolayısıyla örgütsel özdeşleşme sağlar. Güçlü örgüt kültürüne sahip okullarda yöneticiler ve diğer paydaşlar daha verimli çalışır ve okul başarısı doğrudan olumlu yönde etkilenir. Beklentilerine cevap bulamayan, yeteneklerini sergileyemediğini düşünen paydaşlar ise örgütsel özdeşleşme yaşayamaz dolayısıyla okul başarısının olumsuz etkilenmesi olasıdır.

Eğitim örgütlerinde sorunlar çeşitlilik taşımakla birlikte zaman zaman bireyseldir. İyi bir yönetici ve sağlam bir kuramsal kimlik sayesinde sorunlar karşısında dayanıklılık sağlanıp daha hızlı karar alınabilir (Karaduman, 2014:21). “Güçlü bir örgüt kültürü, pozitif bir grup dinamiğinin ve atmosferinin oluşumuna zemin hazırlarken, “biz güçlüyüz” imajını da yaratabilir. Güçlü olma imajı, bireylerin gruba ya da örgüte bağlılığını artırır ve tatmin düzeyini yükseltir” (Şahin, 2010:3). Güçlü örgütlerde bürokratik kültüre orta derecede ihtiyaç duyulur. Örgütle özdeşleşen birey; örgütün

amaç, hedef ve değerlerini benimser ve dolayısıyla örgütün olumlu imajını gönüllü olarak yaymaya çalışır. Güçlü kültüre sahip okullarda paydaşlar örgütsel özdeşleşme yaşarlar dolayısıyla verim artar. Başka bir ifadeyle okulların başarısında örgütsel özdeşleşme ve güçlü örgüt kültürünün birbirlerini doğru orantılı olarak etkilediği söylenebilir.

1.4. Sayıtlar

Araştırmada aşağıdaki sayıtlardan hareket edilmiştir:

- Gümüşhane merkez ve ilçe merkezlerinde görev yapan yöneticilerin kişisel bilgileri, örgütsel özdeşleşme ve örgüt kültürü algılama düzeyleri bu alanda geliştirilmiş anketlere verdikleri cevaplar aracılığı ile belirlenmiştir.
- Yöneticilerin anketlere verdikleri yanıtlar gerçek duygu ve düşüncelerini yansıtmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları:

- Araştırma kapsamında kişisel bilgi formu, anket ve görüşme formu uygulanan Gümüşhane merkez ve ilçe merkezlerindeki İlkokul ve Ortaokullarda görev yapan 79 yöneticinin; kurumlarındaki örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve örgüt kültürüne ilişkin algıları,
- Ölçme aracındaki sorular ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Kültür: “Grup, bir dış çevre içerisinde yaşamsal sorunlarını ve içerideki bütünleşme problemlerini çözerken, o grubun bir zaman dilimi süresince öğrendiği şeylerdir” (Akbaba, 2002: 6).

Bilgi, gelenek-görenek, beceri ve alışkanlıklardan oluşan karmaşık bir bütündür.

Örgüt: “Belirli amaçları gerçekleştirmek için insanlar arasında kurulmuş işbirliğidir” (Etzioni, 1969; akt. Şişman, 2007: 25).

Örgüt Kültürü: “Örgütün kendine özgü, onu diğer örgütlerinden ayıran bir kişiliğidir” (Güzel, 2010: 7-8).

Ortak duygu, norm, etkileşim, varsayım, inanç ve tutumlardan oluşur.

Okul Kültürü: “Okul kültürü, okuldaki bireyler tarafından taşınan değerler, inançlar, törenler, efsaneler, sayıtlar, ideolojiler, normlar ve simgelerin örgüt üyelerince paylaşılarak benimsenmesi sonucunda tamamen okula özgü farklı inanç ve beklenti örüntüleri biçiminde dönüşümüyle oluşmuş örgütsel anlamlar ve semboller sistemidir” (Ayık ve Ada, 2009: 430).

Örgütsel Özdeşleşme: “Sosyal özdeşleşmenin spesifik bir formudur ve bireyin örgüte ait olma ve onunla bir olma algısıdır” (Ashford ve Mael, 1989: 21).

2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmaya konu olan örgüt kültürü ve yöneticilerin örgüt kültürüne yönelik görüşleri, beklentileri, tutumları ve algılarına ilişkin yapılan araştırmalar incelenerek özetlenmiştir.

2.1. Örgüt Kültürü ile İlgili Yurt İçi ve Dışı Araştırmalar

Yurt içi araştırmalar;

Ayık ve Şayir (2005), “Öğretmenlerin Algılarına Göre Öğrenen Örgüt Ve Okul Kültürü Arasındaki İlişki” konulu araştırmalarında öğrenen örgütlerin okul kültürünü etkileyip etkilemediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini 2012 - 2013 eğitim öğretim yılında Konya il merkezi Meram ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 290 öğretmenden oluşmaktadır. Verilerin toplanması için “Örgütlerde Öğrenen Organizasyon Disiplinlerinin Gerçekleşme Düzeyini Tespit Ölçeği” ve “Okul Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır. Veriler istatistiksel yöntemler aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırma bulguları:

- Okul kültürü ile öğrenen örgütlerin tüm boyutları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.
- Okul kültürünün işbirlikçi liderlik, meslekdaş desteği ile ortak amaç boyutları öğrenen örgüt sistem düşüncesi ve takım halinde öğrenme boyutu ile örtüşmektedir.

Ayık ve Ada (2009), “İlköğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü İle Okulların Etkililiği Arasındaki İlişki” konulu araştırmada; ilköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasında anlamlı ilişki olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Tarama modelindeki araştırma betimsel çalışmadır. Bu amaçla hazırlanmış olan likert tipi ölçek kullanılmış olup araştırma 2007–2008 eğitim öğretim yılında Erzurum il merkezindeki 72 resmi devlet ilköğretim okulunda görev yapan 40 yönetici ve 361 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler istatistiksel yöntemler aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırma bulguları:

- Okul kültürü ile okulların etkililiği arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki mevcuttur.
- Okul kültürünün ortak öğrenme boyutu ile öğrenen örgütün kişisel hâkimiyet ve zihni model boyutları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki mevcuttur.

Gümüş Erdoğan (2011), “İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Düzeyleri İle Örgüt Kültürü İlişkisinin İncelenmesi” konulu araştırmasında; ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleri ile algıladıkları örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Tarama modelindeki araştırmanın örneklemini İstanbul ili Maltepe ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan 387 öğretmenden oluşmaktadır. Amaç doğrultusunda araştırmacı tarafından hazırlanan anket ve “Kişisel Bilgi Formu” uygulanmıştır. Verilerin analizi istatistik programı ile analiz edilmiş olup araştırmanın bulguları:

- Öğretmenlerin bekledikleri yönetime katılma düzeyleri algıladıklarından yüksek çıkmıştır.
- Öğretmenler okullarına ilişkin en fazla destek kültürü en az güç kültürü algısına sahip bulunmaktadır.
- Öğretmenlerin bekledikleri yönetime katılma düzeyleri ile örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Algıladıkları yönetime katılma düzeyleri ile algıladıkları örgüt kültürü arasında ise anlamlı bir ilişki mevcuttur.

• Örgüt kültürü algısı ile örgüt kültürü arasında doğru orantılı bir ilişki mevcuttur. İpek (1999), “Resmi ve Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen İlişkisi” konulu yönetici, öğretmen ve öğrencilerle yapılmış olan araştırmada, Ankara iline bağlı beş merkez ilçedeki (Altındağ, Çankaya, Keçiören, Mamak, Yenimahalle) resmi ve özel liselerdeki örgütsel kültürün ve öğrenci öğretmen ilişkisinin kültürel temellerinin belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırma betimsel tarama modelinde olup araştırmacı tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Ölçeği” ve “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Araştırma bulguları:

- Resmi liselerdeki örgütsel kültür boyutu sıralaması; “güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü” şeklinde mevcuttur.
- Özel liselerde ise; “başarı kültürü, güç kültürü, destek kültürü ve rol kültürü” şeklinde mevcuttur.
- Örgütsel kültür ve öğretmen öğrenci ilişkisinin tüm boyutlarında resmi liseler ile özel liseler arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Özel liselerin örgütsel boyutlarla ilgili algıları, resmi liselere göre daha yüksek düzeyde gözlenmiştir.

Kılıç (2006), “Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi” konulu araştırmada; Kayseri ilindeki eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin bakış açısıyla liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisini anket yardımıyla analiz etmiştir. Araştırma sonucunda:

- Yöneticiler dönüşümcü liderlik tarzını etkileşimci liderlik tarzına göre daha fazla benimsemektedirler. Dönüşümcü liderlik tarzının baskın olduğu okullarda yapıcı örgüt kültürü mevcuttur.
- Yönetime katkı boyutu önemsenmekte iken yenilik ve inisiyatif kullanmanın düşük olduğu gözlenmiştir.
- Dönüşümcü liderlik tarzının etkileşimci liderlik tarzına göre performans üzerinde doğrudan belirleyici olduğu gözlenmiştir.
- Yapıcı örgüt kültürü savunmacı örgüt kültürüne göre performans üzerinde olumlu etkilidir.
- Hem dönüşümcü liderlik hem de etkileşimci liderlik ile savunmacı örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Korkut (2008), “İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri” konulu araştırmada; ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin kurumlarındaki kültüre ilişkin algılarının saptanmasını amaçlamıştır. Araştırmada genel tarama yöntemi kullanılmış olup araştırmanın örneklemini İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde görevli 30 yönetici ve 331 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada Şişman (1994) “Okul Kültürü Ölçeği” ve “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Veriler istatistiksel yöntemler aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın bulguları:

- Öğretmen ve yöneticilerin kurumlarındaki kültüre ilişkin algıları “çoğunlukla” katılıyorum düzeyinde gözlenmiştir.
- Kurum kültürünü algılama düzeyleri ise yöneticilerde öğretmenlere göre daha yüksek bulunmaktadır.

Koşar (2008), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki” konulu araştırmada; yöneticilerin kullandıkları güç tiplerinin, okuldaki örgüt kültürüne olan etkilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma, tarama modelinde betimsel çalışma olup örneklemini, Ankara ili merkez ilçelerinde (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Sincan, Yenimahalle) bulunan resmi ilköğretim okullarında görevli 424 öğretmen

oluşturmaktadır. Araştırmada “Kişisel Bilgi Formu”, araştırmacı tarafından geliştirilen (2008) “Güç Tipi Ölçeği” ve Terzi (2005) “Örgüt Kültürü Ölçeği” kullanılmış veriler istatistiksel yöntemler aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırma bulguları:

- Kişilik gücü ile ödül gücü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki mevcuttur.
- Kişilik, ödül gücü, yasal ve zorlayıcı güç ile başarı kültürü arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki mevcuttur. Bürokratik kültür ilişkisi orta, görev kültür ilişkisi yüksek, destek kültürü ilişkisi ise orta düzeyde anlamlılık göstermektedir.

Negis Işık (2010), “Başarılı Bir İlköğretim Okulunda Örgüt Kültürü: Etnografik Bir Durum Çalışması” konulu araştırmada; başarılı bir okulun kültürünü derinlemesine betimlemiştir. Bu çalışma, etnografik bir durum çalışması olup tek bir okulla sınırlandırılmıştır. Araştırmada başarı ölçütü olarak OKS sınavı alınmıştır. Konya ilindeki okullar son beş yıllık OKS puanlarına göre sıralanmış, ilk beş sırada bulunan okullardan, araştırmaya gönüllü olarak katılan ve en az 3 yıldır aynı yerde görev yapan bir yöneticisi olan okul araştırma için tercih edilmiştir. Veriler istatistiksel yöntemler aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırma bulguları:

- Okul kaynaklı değişkenlere oranla öğrenci ile ilgili değişkenler ve okulda yapılan sınava yönelik çalışmalar okul başarısında daha fazla etkilidir.
- Okulun olumlu bir kültürü bulunmaktadır.
- Farklı görüşlere saygı duyulmaktadır.
- Problemler ortak bir anlayışla çözülmektedir.
- Yöneticinin liderlik özelliği okul kültürünü etkilemektedir.

Oğulluk (2010), “Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü” konulu araştırmada; Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürünü algı düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma tarama modelinde olup örneklemi, Tokat merkez ilçedeki ortaöğretim kurumlarında çalışan 24 yönetici ve 215 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada Şişman (1994) “Örgüt Kültürü Ölçeği” kullanılmış veriler istatistiksel yöntemler aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın bulguları:

- Yöneticiler öğretmenlerden daha yüksek örgüt kültürü algısına sahiptir.
- Öğretmenler örgüt kültürü uygulama ve durumlarının okullarında orta düzeyde gerçekleştiğini düşünürken yöneticiler yüksek düzeyde gerçekleştiği düşüncesindedir.
- Yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algıları unvan, cinsiyet, okul türü, eğitim durumu ve alınan hizmet içi eğitim sayısı değişkenleri açısından farklılık göstermekte iken yas, branş, kıdem ve bulundukları okuldaki çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir,
- Kadın yöneticiler erkeklere göre, güzel sanatlarda görev yapanlar diğer okul türlerinde görev yapanlara göre, yüksekokul ve yüksek lisans mezunları lisans mezunlarına göre, 11 ve daha fazla hizmet içi eğitim alanlar daha az alanlara göre daha yüksek örgüt kültürü algısına sahiptirler.

Pulat (2010), “Denizli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü ve Önemine İlişkin Algıları” konulu araştırmasında; Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, ilköğretim okullarının örgütsel kültürüne ve bu örgüt kültürünün önemine ilişkin algılarını belirlemiştir. Tarama modelindeki bu araştırmanın örneklemi 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Denizli ili merkezindeki resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan 318 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlere, okul kültürünü ve bu kültürün önemine ilişkin algılarını ölçmek amacıyla 37 maddeden oluşan “Örgütsel Kültür Ölçeği” uygulanmıştır. Verilerin analizinde istatistiksel yöntemler kullanılmış olup araştırmanın bulguları:

- Öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları “nötr” düzeydedir.
- Öğretmenlerin çalıştıkları okulun kültürüne ilişkin algıları arasında cinsiyet, çalışma yılı ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Eğitim durumu ve bulunulan okuldaki görev süresi değişkenine göre ise anlamlı fark bulunmaktadır.
- Öğretmenler, çalıştıkları okulun kültürünü sırasıyla en yüksek başarı, rol, destek ve güç boyutlarında algılamaktadır.
- Öğretmenlerin, okul kültürünün örgüt etkililiği açısından önemine ilişkin algıları “düşük” düzeydedir. Öğretmenler örgüt kültürü boyutlarının okul etkililiği açısından önemine ilişkin algılarında sırasıyla en yüksek rol, başarı, destek ve güç boyutlarını algılamaktadır.

Uç (2013), “İlkokul Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimi Becerileri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki” konulu araştırmada; ilkokul öğretmenlerinin sınıf yönetimi becerileri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma tarama modelinde olup örnekleme İstanbul İli, Maltepe İlçesinde, 34 ilköğretim okulunda çalışan 294 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada “Kişisel Bilgi Formu”, Kara (2006) tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü Ölçeği” ile Yalçınkaya ve Tonbul (2002) tarafından Türkçeye uyarlanan “Sınıf Yönetimi Becerileri Ölçeği” uygulanmıştır. Elde edilen bulgular istatistiksel yöntemler kullanarak hesaplanmıştır. Araştırma bulguları:

- Sınıf yönetimi becerileri; cinsiyet, sınıf mevcudu, sınıf düzeyi, medeni durum, idari görevde bulunma durumu, algılanan gelir düzeyine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir.
- Sınıf yönetimi becerileri; yaş grupları, kıdem ve çalışılan kurumdaki kıdeme göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir.
- Örgüt kültürü düzeyi; cinsiyet, sınıf düzeyi, medeni durum, çalışılan kurumdaki mesleki kıdem, idari görevde bulunma durumu, algılanan gelir düzeyine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir.
- Örgüt kültürü düzeyi; cinsiyet, sınıf mevcudu ve kıdem değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir.

Yurttakal (2007), “İlköğretim Öğretmenlerinin Okullarını Örgüt Kültürü Açısından Algılamaları” konulu araştırmasında; Şırnak ili İdil ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen 26 soruluk anket ve “Kişisel Bilgi Formu” 2006-2007 eğitim-öğretim yılında Şırnak ili İdil ilçesinde merkez ilköğretim okullarında görev yapan 148 sınıf ve branş öğretmenine uygulanmış ve verilerin analizinde istatistiksel teknikler kullanılmıştır. Araştırma bulguları:

- Öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları “nötr” düzeydedir.
- Öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarında demografik değişkenler göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Yurt dışı araştırmalar;

Fiore (2000), ilköğretim okulları üzerine yaptığı araştırmada 1999 yılında Illinois ve Hindistan da 261 ilköğretim okulunu incelemiştir. Araştırma sonucunda vizyoner liderlik ile pozitif okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Litrell ve Peterson (2001), okul kültürünün dönüştürülmesi amacıyla bir dönüşüm modeli geliştirmişler. Oregon da bir ilköğretim okulunda okul kültürünün değişimi amacıyla tüm paydaşlarla görüşmeler yapılarak üç yıllık bir uygulama yapmışlardır.

2.2. Örgütsel Özdeşleşme Konusunda Yapılan Yurt İçi ve Dışı Araştırmalar

Bu bölümde araştırmaya konu olan örgütsel özdeşleşme ve yöneticilerin örgütsel özdeşleşmeye yönelik görüşleri, beklentileri, tutumları ve algılarına ilişkin yapılan araştırmalar incelenerek özetlenmiştir.

Yurt içi araştırmalar;

Akpınar (2014), “Okullardaki İnsan İlişkileri Düzeyi İle Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki” konulu araştırmada; ortaokullardaki insan ilişkileri düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlamıştır. Araştırma tarama modelinde olup evreni 2013–2014 eğitim öğretim yılında Uşak ilindeki okullarda görev yapan toplam 425 yönetici ve 3671 öğretmenden oluşmaktadır. . Araştırmada “Kişisel Bilgi Formu”, Memduhoğlu ve Saylık (2012) “İnformel İlişkiler Ölçeği” ve Cheney(1982) “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma verileri istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiş olup bulgular:

- İnsan ilişkileri ile örgütsel özdeşleşme arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.
- Bazı demografik değişkenler ile insan ilişkileri ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Aliyev (2014), “Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma” konulu araştırmada; örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlanmıştır. Tarama modelindeki araştırmanın örneklemini Erzurum ilinde özel sermayeye sahip bir bankada görev yapan 448 kişiden oluşmaktadır. Taormina (1994, 2004) “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği” ve Mael ve Ashforth’un (1992) geliştirdikleri “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” için Tüzün’ün (2006) yapmış olduğu doktora tezinden faydalanılmıştır. Veriler istatistiksel yöntemler aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırma bulguları:

- Örgütsel sosyalleşmenin içeriği; iş eğitimi, çalışma arkadaşlarının desteği, geleceğe ilişkin beklentiler ve örgütü anlama olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır.
- Örgütsel özdeşleşme tek boyutlu olarak ortaya çıkmaktadır.
- Örgütsel sosyalleşme ve alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel sosyalleşmenin bütün boyutları ile örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir ilişki mevcuttur.
- Çalışanların örgütsel sosyalleşme alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri; eğitim durumu ve iş deneyimleri dışında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- Örgütsel sosyalleşme ile örgütle özdeşleşme arasında olumlu bir ilişki mevcuttur.

Cüce (2012), “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Yöneticilere Duyulan Güvenin Aracı Etkisi”, konulu araştırmada; örgütsel adalet algıları ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide yöneticilere duyulan güvenin aracı etkisini incelemiştir. Bu maksatla örgütsel adalet boyutu durum, süreç, kişilerarası ve bilgisel adalet; yöneticilere duyulan güven ise bilişsel ve duygusal güven olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Tarama modelindeki araştırmanın örneklemini Ankara’da bir kamu kuruluşunda çalışan 161 kişi oluşturmaktadır. Colquitt (2001) “Örgütsel Adalet Ölçeği” McAllister (1995) “Örgütsel Güven Ölçeği”, Mael ve Ashforth (1992) “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” ve Marlowe-Crowne’nin Ural ve Özbirecikli (2006) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış “Sosyal Beğenilirlik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma verileri istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiş olup bulgular:

- Örgütsel adaletin süreç boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkisi vardır.
- Örgütsel adaletin kişilerarası adalet boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde dolaylı olumlu etkisi vardır.
- Örgütsel adaletin bilgisel adalet boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde dolaylı olumlu etkisi vardır.
- Örgütsel adaletin durum boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde ne olumlu ne de olumsuz etkisi vardır.

Çırakoğlu (2010), “Örgütsel Özdeşleşme ve İş Doyumu İlişkisi” konulu araştırmasında; örgütsel özdeşleşme ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Manisa Organize Sanayi bölgesinde faaliyet göstermekte olan bir firmada çalışan 300 kişidir. “Kişisel Bilgi Formu”, Van Dick vd. (2004) “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” ve Weiss vd. (1967) “Minnesota Doyum Ölçeği” kullanılarak elde edilen veriler istatistiksel yöntemler aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırma bulguları:

- Örgütsel özdeşleşme ve iş doyumunda pozitif yönlü ilişki vardır.

Erdal Akyüz (2014), “Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki” konulu araştırmasında; kamu kurumlarındaki çalışan ve yöneticilerin psikolojik sözleşme algıları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Tarama modelindeki araştırmanın örneklemini Ankara’daki PTT Genel Müdürlüğü bünyesinde görev alan müdür, amir, şef, memur, dağıtıcı unvanlarıyla çalışan 203 kişiden oluşmaktadır. Millward ve Hopkins (1998) “Psikolojik Sözleşme Ölçeği” ve Mael ve Ashforth (1992) “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma verileri istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiş olup bulgular:

- Psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

Erel Yetim (2010), “Genel Liselerde Örgütsel İletişim ile Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki” konulu çalışmada; eğitim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel iletişimleriyle örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi ve demografik değişkenlerin etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini Ankara’nın merkez ilçelerindeki genel resmi liseler oluşturmakta olup örneklemini tesadüfî küme örnekleme ile seçilen genel liselerde görev yapan 540 öğretmen oluşturmıştır. “Kişisel Bilgi Formu”, “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” ve “Örgütsel İletişim Ölçeği” kullanılmış olup veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Araştırma bulguları:

- Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel iletişim arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur.
- Örgütsel özdeşleşme düzeyini, örgütsel iletişimin “yönetici ve öğretmenlerin tutum ve davranışları “alt boyutu ile “genel lise yöneticilerinin öğretmenlere görev tanımları hakkında verdikleri bilgiler” alt boyutunu en fazla etkilemektedir.

Günbek (2007), “Örgütsel Özdeşleşme ve Kamu Kesim Personel Üzerine Bir Uygulama” konulu çalışmada; bir kamu kurumunda çalışanlar arasında örgütsel özdeşleşme düzeyinin belirlenmesi ve bu konuda öne sürülen denencelerin test edilmesini amaçlamıştır. Araştırma tarama modelinde olup örneklemini Malatya ilinde bulunan TCDD işletmesinde rastgele seçilen 300 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada “Kişisel Bilgi Formu”, Cheney “Örgütsel Özdeşleşme Anketi” ile Mael ve Ashforth

(1992) “Örgütsel Özdeşleşme Anketi” kullanılmış olup veriler istatistiksel yöntemler aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın bulguları:

- TCDD Malatya işletmesinde çalışanların özdeşleşme düzeylerinin genelde yüksek olduğu,
- Eğitim ile özdeşleşme arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve çalışanlar içinde en büyük grup olan lise mezunları grubunun ilköğretim ve yüksek öğretim gruplarında yer alan çalışanlara nazaran daha yüksek özdeşleşme seviyesinde bulundukları,
- İşletmede çalışanların yüksek çalışma süre ortalamalarının bir bakımdan yüksek örgütsel özdeşleşmenin bir sonucu olarak görülebileceği,
- İşletme içinde genel olarak düşük düzeyde olduğu belirlenen algılanan hakkaniyet duygusunun değerlerinin yükseltilmesi ile gönüllü çabaların fazla rol davranışlarının ve dolayısıyla örgütsel özdeşleşme düzeyinin arttırılabileceği değerlendirilmiştir.

İşcan (2006), “Çalışanlar Üzerinde Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü” konulu araştırma sonucunda;

- Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik örgütsel özdeşleşmeyi arttırmaktadır.
- Ayrılmış bireysel şema yüksek olduğunda dönüştürücü liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki olumlu ilişki; bağlanmış bireysel şema yüksek olduğunda ise etkileşimci liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasında olumlu ilişki mevcuttur.
- Olumlu ruh hali hem etkileşimci hem dönüştürücü liderlikle örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir bulgularına ulaşmıştır.

Kalemci Tüzün (2006), “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma” konulu araştırmada; çalışanların örgütleriyle özdeşleşme derecesini belirlemek ve örgüt üyeliğinin çalışanlarca ne anlam ifade ettiğini görmeyi amaçlamıştır. Tarama modelindeki araştırmanın örneklemini tesadüfi random yoluyla seçilmiş Ankara’daki 6 ticari bankanın çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmada “Kişisel Bilgi Formu”, Bromiley ve Cummings (1996) “Örgütsel Güven Ölçeği”, Dukerich, Golden ve Shortell (2002), “Algılanan Örgütsel Kimliğin Çekiciliği Ölçeği” ve Cheney’in (1983) “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” kullanılmış olup veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Araştırmanın bulguları:

- Dış imajın çekiciliği ile örgütsel özdeşleşme arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.
- Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

Kalemci Tüzün ve Kırkbeşoğlu (2008), “Özdeşleşme Kaynakları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi” konulu araştırmasını, sigorta sektöründe faaliyet gösteren 23 şirkette toplam 304 sigorta çalışanı ile yapmıştır. Araştırma bulguları:

- Çalışanların gruplarıyla olan özdeşleşme düzeyleri örgüt ve amirleriyle olan özdeşleşme düzeylerinden daha yüksektir.

Kalemci Tüzün ve Çağlar (2009), “Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi” konulu araştırmasında; örneklemini kamu ve özel sermayeli banka çalışanları olarak belirlemiştir. Araştırma bulguları:

- Örgütsel güven ile algılanan örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

- Algılanan örgütsel kimlik ile örgütsel özdeşleşme arasında bir ilişki bulunmamaktadır.
- Örgütsel güvenin algılanan örgütsel kimlik ile örgütsel özdeşleşme arasında aracılık rolü bulunmaktadır.

Karayığit (2008), “Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine bir Araştırma” konulu araştırmasında; örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi akademik personeli üzerinde Mael ve Ashforth (1993) ve Van Dick vd. (2004) “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” ile Mayer vd. (1993) “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmış olup veriler istatistiksel yöntemler aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın bulguları:

- Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık ölçekleri benzer olguları ölçmektedir.

Kırkbeşoğlu ve Tüzün (2009), “Bireycilik- Toplulukçuluk İkileminde Mesleki Özdeşleşme Ayrım” konulu araştırmalarında; Türkiye’de sigorta sektöründe faaliyet göstermekte olan bireyci ve toplulukçu örgüt kültürüne sahip hayat ve hayat dışı sigorta şirketi çalışanlarının bireycilik/toplulukçuluk eğilimlerinin mesleki ve örgütsel özdeşleşme üzerinde ne denli ayırt edici bir etki oluşturduğunu araştırmışlardır. Tarama modelindeki araştırmada Mael ve Ashforth’un (1992) “Örgüt ve Meslekle Özdeşleşme Ölçeği” ve Ramamoorthy ve Carroll’un (1998) “Bireycilik/Toplulukçuluk Ölçeği” kullanılmıştır. Anket uygulaması sigorta şirketlerinin İstanbul’daki genel müdürlükleri ve Ankara’daki Orta Anadolu/İç Anadolu Bölge Müdürlüklerinde uygulanmış olup araştırma bulguları:

- Bireycilik/toplulukçuluk eğilimi bireyci örgüt kültüründe mesleki özdeşleşmeyi, toplulukçu örgüt kültüründe ise; örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı düzeyde etkilemektedir.

Mustafeyeva (2007), “Sosyal Sorumluluk ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma” konulu araştırmasında; örneklem olarak Kütahya il merkezinde imalat sektöründe Güral Kiremit fabrikasında çalışanlarını almıştır. Çalışmada sosyal sorumluluk ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmanın bulguları:

- Sosyal sorumluluk ve örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık alt boyutu ve sivil erdem arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- Sosyal sorumluluk ve örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışının sportmenlik alt boyutu arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
- Sosyal sorumluluk ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişkiye bulunmamaktadır.

Tokgöz (2012), “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki” konulu araştırmada; çalışanların algıladıkları örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve bu konuda bir model tasarlamayı amaçlamıştır. Tarama modelindeki araştırma örneklemi Balıkesir Devlet Hastanesi ve Balıkesir Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi çalışanları oluşturmaktadır. Veri toplama amacıyla “Kişisel Bilgi Formu”, Whitener vd. (1998) “Yönetimsel Güvenirlik Ölçeği”, Mayer vd. (1995) yöneticiler için geliştirdiği “Güven Ölçeği”, McAllister’in (1995) çalışma arkadaşlarına güven seviyelerini belirlemek için geliştirdiği “Kişilerarası Güven Ölçeği” ile Mael ve Ashford (1992) “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma verileri istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiş olup bulgular:

- Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır.
- Örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır.
- Örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme boyutları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır.
- Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır.
- Örgütsel özdeşleşme, örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ortadan kaldırır.

Yurt dışı araştırmalar;

Boen vd. (2007), Danimarka’da, Leuven Üniversitesi’nde eğitim gören 156 öğrenci üzerinde birleşme öncesi-sonrası özdeşleşme davranışları incelemişlerdir. Araştırma sonucunda; birleşme öncesi yüksek özdeşleşme düzeyine sahip olanların, düşük özdeşleşme düzeyine sahip olanlara göre, birleşme sonrasında oluşan grupla daha fazla özdeşleştikleri tespit edilmiştir.

Dick vd. (2005), Almanya’da 4 farklı eyalette, 195 ilköğretim ve 257 lise öğretmeni üzerinde bireylerin kategorizasyonlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin okul tipi ve mesleki algı düzeyleri ile okullarıyla özdeşleşme düzeyleri arasında pozitif yönlü olumlu bir ilişki mevcuttur.

Millward vd. (2007), tarafından finans sektöründe çalışan 142 kişi üzerinde yapılan araştırma sonucunda; takımla özdeşleşme düzeyi örgütle özdeşleşme düzeyinden yüksek bulunmuştur.

Yurt içinde yapılmış olan araştırmalar genellikle tarama modelinde olup betimleme amaçlı yapılmıştır. Ancak yurt dışı araştırmalar eğitime yeni bir bakış açısı getirebilmek amaçlı projeler ve pilot uygulamalar şeklindedir. Literatür taraması sonucunda örgütsel özdeşleşme ve örgüt kültürü kavramlarının birbirleriyle ilgili oldukları düşüncesi ve birbirlerini etkileyebilecekleri kanısıyla örgütsel özdeşleşme ile örgüt kültürü ilişkisi incelenmiştir. Kıdem değişkeni yapılan araştırmaların bir kısmında konuyla ilgili anlamlı bir farklılık gösterirken bir kısmında göstermemektedir. Kıdem değişkeninin örgütsel özdeşleşme ve örgüt kültürü algılamaları açısından önemli olabileceği ve araştırma sonucunu ne yönde etkileyebileceğini ölçmek amacıyla da araştırmada kişisel değişken olarak kıdem değişkenini kullanılmıştır.

3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1. Kültür

“Kültür kavramının bakmak, yetiştirmek anlamına gelen Latince colere veya culture kelimesinden geldiği kabul edilmektedir. Kavramın fen bilimlerindeki kullanımı bu anlamına uygun düşmektedir. Daha sonraları Voltaire tarafından insan zekâsının oluşumu, gelişimi anlamında kullanılmıştır” (Korkut, 2008: 7). Sosyal bilimler için kültür, teknik bir terimdir. Kültür bireylerin toplumsal aktarımla sahip oldukları değer, yargı, inanç vb. davranış kalıplarından oluşmaktadır.

“İnsanlar doğduğunda herhangi bir kültüre sahip değildir. Dolayısıyla, kültürün kazanılması ilk önce ailede başlar, sonra toplumsal süreçte devam eder. Diğer bir ifadeyle, kültür içgüdüsel ve kalıtsal olmayıp bireyin doğduktan sonraki yaşantısında kazandığı alışkanlıklar, davranış ve tepki eğilimleridir” (Aydınlı, 2008: 10).

“Kültür, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan temel değerler, inançlar ve anlayışlar setidir. Kültür, düşünmenin ve fiiliyata geçirmenin doğru yollarını ve yapılması gereken şeylerin yollarını, temel örgüt değerleri ve mesajları ile yeni üyelerine açıklar. Kültür, örgüt üyelerinin, örgütün inanç ve değerlerini dikkate alarak faaliyetlerini yerine getirmesini sağlar” (Karcıoğlu, 2001: 276).

Literatürdeki tanımlardan yola çıkarak genel olarak kültür; toplumdaki bireylerin her birince paylaşılan, sosyal aktarımla öğrendikleri ve paylaştıkları her şeydir. Kültür toplumdaki bireylerin karşılıklı etkileşimi sonucu toplumsal yollarla edinilen ve aktarılan, genel olarak uyulması zorunlu olan değerlerdir. Kültür topluma ait değer, yargı, inanç, simge, davranış kalıpları ve gelenek-göreneklerden oluşur.

3.1.1. Kavramın Önemi

Aydınlı (2008, 14)’ya göre “Toplumlar, örgütler sadece bir araya gelen insanlar ya da küçük gruplardan oluşan bir kalabalık değildir. Onları bir arada tutan değerler, tutumlar, davranışlar ve normlardan oluşan kültürleri vardır. Neticede, dünyada var olan toplumlar sayısında kültürlerinde bulunacağı anlaşılmaktadır”.

Kültürün var olma nedeni insandır. Bireysel açıdan incelendiğinde kültür, her bir kişiye özgüdür. Toplumsal açıdan ise sosyal olarak aktarımı yapılan ortak değerlerdir. Bireyler doğuştan diğer bireylerce hazırlanmış olan bu sosyal ortama gelir ve sosyal aktarım yoluyla var olan kültürü özümser. Toplumdaki bireylere ortak bir bakış açısı ve davranış biçimi kazandırarak insan ilişkilerini standartlaştırır. Yurttakal (2009, 9)’a göre, “Kültür, örgüt içinde birlik sağlar. Bu sayede uyum içinde çalışan personelin örgüte bağlılığının artması kaçınılmazdır. Bu birlik duygusu onların örgütle bütünleşmelerini sağlar. Böylece örgüt, verimliliği sağlamayı başaracaktır”.

Kültür, bir sosyal kontrol sistemi olarak düşünülebilir ve bazen davranışları ya da sonuçları değerlendiren resmi kontrol sistemlerinden çok daha iyi bir uyum sağlanmasına katkıda bulunabilir. Beklentileri ortak olan çalışanlara değer verildiğinde, çalışanlar oto kontrol mekanizmasıyla birlikte hareket etme eğiliminde olacaklardır. Eğer kabul edilmek istiyorsak, onların beklentilerine uygun davranışlar sergilemek için çaba sarf ederiz. Bu yönüyle biçimsel olmayan kontrol sistemleri biçimsel kontrol sistemlerine göre daha iyi işler (Kılıç, 2006: 107).

Bireyler davranışlarını ne şekilde ve ne yönde gerçekleştireceklerini ait oldukları örgüt ve yaşadıkları toplumun kültürel kalıpları sayesinde öğrenirler. Yöneticilerin de toplumun bir üyesi olarak verim elde edebilmesi için; örgüt çalışanlarını iyi analiz edip

çalışanların davranışlarını anlamlandırması gerekir. Bu sebeple yönetici hem bireyin yetiştiği alt kültürü hem de toplumun genel kültürünü tanımalıdır (Şahin, 2010: 28).

Örgüt içerisindeki bireylerin paylaştığı ortak felsefe, değer ve normlar, örgüt içinde olumlu ortam yaratır. Olumlu bir çalışma ortamı örgüt içerisindeki iletişimi de olumlu yönde etkiler ve bireylerde aidiyet duygusu oluşur. Yöneticiler ancak sağlıklı iletişim ve empati yoluyla bireyleri tam olarak tanıyabilir ve bireylerin hareketlerini anlamlandırabilir.

Bir okulda okul kültürüne ait kurallar var olabileceği gibi sonradan da oluşabilir. Okulda mevcut bulunan kurallar ise geliştirilebilir. İşbirliği, deneysellik, beklentiler, güven, inanç, değer, gelenekler gibi kültürel normlar okul gelişimini doğrudan etkileme gücüne sahiptir. Okul kültürü öğrenci başarısında etkilidir ve başarının devamlılığı için değişim gereklidir (Barth, 2002; Tyson, 2008).

3.1.2. Temel Özellikleri

Bakan vd. (2004, 14-15-16)'ne göre ise kültürün özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Bir gruba ait bireylerin karşılıklı etkileşiminden oluşan kurallardır.
- Bir toplumun diğerinden ayırt edilebilmesini sağlar.
- Toplum değerlerini bütünleştirip sistematik bir biçimde taşır ve üyelerince paylaşır.
- Dayanışmanın en önemli temellerinden olup öğrenilmiş davranışlardan oluşur.
- Sosyal yapının bir kopyasıdır.
- Kültürel değerler ile dinsel, ahlaksal, estetik, ekonomik, hukuksal değerler birbirlerine bağlıdır.
- Kendilerine özgü bazı gelenek ve görenekler ile işaretler meydana getirirler.
- Toplumsal sistem ve yapının önemli öğelerinden olup örgütlerin yaşama ve gelişmelerini etkiler.
- Toplumsal bir olgu olarak belirli bir geçmişe ve geleceğe sahip olup gelenek-görenekler aracılığıyla aktarımı yapılır.
- Bireye özgü olmayıp toplumun tüm üyelerince paylaşılır.
- İdeal ya da idealleştirilmiş toplumsal kurallardır.
- Toplumdaki bireylere psikolojik ve biyolojik olarak doyum sağlar.
- Dogmatik olmayıp canlılık özelliği vardır.
- Dinamik bir nitelik taşır ve toplumdan topluma özellikleri, hızı, uygulama biçimi değişir.
- Gruptaki her bir bireye ve yeni dahil olanlara değerler olarak aktarılır.
- Soyut ancak bütünleştirici bir sistemdir.

Genel olarak kültür, toplumdaki bireylerin kendini anlamlandırma, aidiyet duygusunu giderme, ihtiyaç ve sorunlara çözüm bulma çabasıyla keşfettikleri belli bir geçmiş ve geleceğe sahip olan, toplumsal aktarım yoluyla canlılığını sürdüren inanç, değer, davranış kalıpları ve kurallardır.

3.1.3. Sınıflandırılması

Genel ve alt kültür olmak üzere ikiye ayrılmaktadır:

3.1.3.1. Genel Kültür

Bir ülkeye özgü inanç, değer, davranış biçimleri ve yaptırım tarzları genel kültürü oluşturan parçalardır. Genel kültür, çok sayıda alt sistemden meydana gelmiş olup alt kültürler ise bazı hakim değerleri kapsar. Ancak her alt kültürün kendisine özgü yaşama şekilleri, değerleri vardır (Aydınlı, 2008: 14).

Şahal (2005, 3)’a göre “Genel ya da üst kültür, çoğunlukla bir ulus düzeyinde ele alınır. Türk kültürü veya Japon kültürü dendiğinde üst kültür dile getirilir”.

Bireylerin ait oldukları grupların sahip oldukları kültürün toplamı olarak ifade edilebilir.

3.1.3.2. Alt Kültür

“Alt kültürler, üst kültürlere ait hakim kültürel değerleri taşırlar ancak, kendilerine özgü yaşam biçimleri ve değerleri ile farklılaşırlar” (Erdoğan, 1997: 122; akt. Şahal, 2005: 3).

“Örgütü oluşturan kişiler farklı bölgelerden ve farklı kültürlerden gelebilirler. Bu kişiler hem geldikleri bölge ya da milletin kültürünü taşırlar, hem de içinde bulundukları toplumun kültürünü benimserler. Dolayısıyla örgütler de genel kültürün bir alt kültürüdür denilebilir” (Köse vd., 2001: 223).

Pulat (2010, 10)’a göre “Kültürün kişi hayatı içinde öğrenilmesi açısından, başka bir ifade ile kültürü öğrenme zamanına göre “sonradan öğrenilen kültür, birlikte oluşan kültür ve önceden oluşan kültür” şeklinde üçlü bir ayrım yapılabilmektedir.

- **Sonradan öğrenilen (postfigurative) kültür:** Bireyin atalarından sosyal aktarım yoluyla yavaş ve kademeli olarak öğrendiği kültürdür.
- **Birlikte oluşan (cofigurative) kültür:** Bireylerin akranlarından öğrendiği, birlikte oluşturdıkları kültürdür.
- **Önceden oluşan (prefigurative) kültür:** İleri yaş grubunun gençlerden öğrendikleri kültürdür. Yaşlılar eski kültür ile yeni kültürü birleştirip özümsemeye çabalarlar.

3.1.4. Öğeleri

Kültür unsurlarını, maddi ve manevi kültür olmak üzere iki grupta ele almak mümkündür:

3.1.4.1. Maddi Kültür

Maddi kültür milletlerarası bir özelliğe sahip olup bir toplum ya da ülke için faydalı olan başka bir toplum için de faydalı olabilir (Ruçlar, 2013: 17).

Maddi kültür unsurları, toplumda kişiler tarafından benimsenmiş ve o topluma özgü mimari özellikler, teknoloji, araç gereçler, giyim kuşam olabilir. Maddi kültürün en önemli özelliği insan eliyle yapılmış olmasıdır. “Başka bir deyişle, sanat yapıtları, mimarisi, ev biçimleri ve benzerleri toplumun maddi kültürünü oluşturur” (Köse vd., 2001: 223).

3.1.4.2. Manevi Kültür

Ruçlar (2014, 17)’a göre manevi kültüre millî kültür de denilmektedir. Bir topluma ait özel kural ve kurumlardan oluşup, her toplumun kendine özgüdür. Bir

topluma ait bir manevi kültür ögesi o topluma çok şey ifade ederken başka bir toplum için hiçbir şey ifade etmeyebilir.

Manevi kültür unsurları toplum yaşamını düzenleyen değer, inanç, yasa, gelenek, görenek ve ahlak kurallarından oluşur.

3.2. Örgüt

“Örgütü incelemeye yönelik ilk kuramsal çalışmalar 18. yüzyıl ortalarında başlayan Sanayi Devrimi ile ortaya çıkar. Klasik yönetim yaklaşımı olarak da kabul edilen bu dönemde Taylor, Fayol ve Max Weber gibi bu kuramı savunanlar, insan faktörünü ikinci plana atarak örgüt yapısına ağırlık vermişlerdir. Bu dönemde insan örgüt içinde bir üretim aracı, makinenin bir parçası olarak görülmüştür” (Şahal, 2005: 8).

Psikoloji bilimine göre örgüt, birden fazla kişinin koordine güçlerinden oluşan karmaşık ve sosyal bir sistem; sosyoloji bilimine göre örgüt, küçük toplumlar; antropoloji bilimine göre ise örgüt, belli bir kişiliği ve gereksinimleri olan sistem olarak tanımlanmaktadır. “Bütün bu tanımlardan yola çıkarak örgüt; kısaca belirli amaçlara hizmet etmek ve ortak bir hedefe ulaşmak için iki ve ya daha fazla kişinin bir arada bulunduğu sistemdir şeklinde tanımlanabilir” (Bakan vd., 2004: 6-7).

Tutar (2003,17)’a göre “Örgüt, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş yapıyı; yönetim bu yapının planlar, politikalar ve stratejiler çerçevesinde işletilmesini ifade eder”.

Örgütler bireylerin önceden belirlenmiş toplumsal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşan toplumsal bir sistemdir (Can, 2013: 65).

“Örgütler, bir varlık olarak insanlar tarafından sonradan oluşturulan yapılar ve sosyal gerçeklerdir” (Şişman, 2007: 71).

3.2.1. Kavramın Önemi

Örgütler, iki veya daha fazla kişinin bir amaca ulaşmak için bir araya gelmesi ile oluşur. Bireylerin gereksinimlerini karşılar, bireylere iletişim kurma ve kendini gerçekleştirme imkanı sunar. Örgüt kültürü örgüte özgü olup bireylerin genel davranış kalıpları, değer ve normlar hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar. Örgüt kültürü bireylere aidiyet duygusu sağlar bununla birlikte üyelerin beraberce iş görmesini ve verimli şekilde çalışmasını sağlar. “Topluma hizmet eden örgütler, insanların ihtiyaçları olan mal ve hizmetleri sunma işlemlerinin yanı sıra kültürel olarak kabul gören değerler ve ihtiyaçları yansıtmaları bakımından da önemlidir” (Bakan vd., 2004: 9).

Bireylerin ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelip oluşturdukları örgütler bireylere;

- Sosyal gereksinimlerin tatmini,
- Aidiyet duygusu,
- Diğer bireylerin davranışlarla ilgili bilgi edinme,
- Çevre edinme,
- Amaçları gerçekleştirmede yardım alma,
- Etkileyebilme ve yaratıcılıkla ilgili olanaklar sunma,
- İletişim ve bilgi alış veriş,
- Başkaları tarafından benimsenen davranışlarla ilgili bilgi alma fırsatı sunar (Hicks ve Gullett, 1981; akt. Bakan vd., 2004: 10).

3.2.2. Boyutları

Bursalıoğlu (2013, 19-21-24)'e göre örgütün boyutları:

- **Amaç:** Emeği azaltarak verimi arttırmak, madde ve insan kaynaklarını kontrol edebilmek, bireysel sapmayı azaltmak, insan davranışlarını kestirme olanağı sağlamak vb. genel amaçlardan söz edilebilir.
- **Yapı:** Örgüt anatomisi, hiyerarşi, rol ve statü gibi kavramlar örgütün yapı boyutunda değerlendirilir.
- **Süreç:** Karar, planlama, örgütlenme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme basamaklarından meydana gelir.
- **Hava (İklim):** Kişiler ve gruplar arası ilişkilerin ürünüdür. Örgüt amaçlarının gerçekleşmesi ve üyelerin gereksinimlerinin karşılanması örgüt ikliminin gelişimine olumlu katkı sağlar.

3.2.3. Yaklaşımlar

3.2.3.1. Klasik (Geleneksel) Yaklaşım

Klasik yaklaşım; Frederick Taylor'un öncüsü olduğu Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Henry Fayol'un öncüsü olduğu Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Max Weber'in öncüsü olduğu Bürokrasi yaklaşımı olmak üzere üç ayrı yaklaşımdan oluşmaktadır.

1- Bilimsel yönetim yaklaşımı (Frederick Winslow Taylor):

Taylor yönetimin esas hedefinin örgüt ve iş görenlerin maksimum gelirini arttırmak olduğunu bunun da maksimum üretkenlikle sağlanabileceğini belirtmiştir (Can, 2013: 3).

Bilimsel yönetim yaklaşımının ilkeleri (Koçel, 2005; Luthans, 1981; Aktan, 1999; akt. Can, 2013: 4):

- Gelişigüzel değil bilimsel çalışma,
- Uyum ve koordinasyon sağlama,
- Mümkün olabildiğince fazla çıktı ile tüm bireyleri en yüksek eğitim seviyesine çıkartılması,
- Alanda uzmanlaşma,
- Her bir bireyin belirli bir işten sorumlu olması,
- Düşünme, tasarlama, uygulama ve denetleme aşamalarının farklı birimlerce yapılması,
- Merkeziyetçi yapı,
- İşe uygun personel seçimi.

2- Yönetim Süreci Yaklaşımı (Henry Fayol):

Fayol, yönetimi bir süreç olarak kabul etmiş ve sırayla gerçekleştirilen etkinlikler bütünü olarak şu şekilde sıralamıştır (Polatoğlu, 2001; Şimşek, 1995; Kazmier, 1979; akt. Can, 2013: 6):

- İşbölümü ve uzmanlık,
- Yetki ve sorumluluk,
- Özdenetim ve disiplin,
- Merkeziyetçi yapı ve emir-komuta zinciri,
- Her bir birimin ayrı bir amacının olması,
- Örgüt amaçlarının önceliği,
- Ödül,

- Düzen ve eşitlik,
- Personelin işte tutulması,
- Personelin yaratıcılığının önemsenmesi,
- İşbirlikçi ortamın oluşturulması.

3- Bürokrasi Yaklaşımı (Max Weber):

Can (2013,7)'a göre “Bu örgüt modelinin, işleri yavaşlatıcı değil tam aksine verimliliği artırıcı olabilmesi için belli ilkelere göre işletilmesini şart koyar. Bu ilkeler; fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan işbölümü, açık ve seçik bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik yapı ile ilke ve yöntemlerdir”.

Bürokratik örgütlerde yönetimin özellikleri (Aktan, 1999; Eryılmaz, 1993; Şimşek ve Çelik, 2011; Duverger, 1995; akt. Can, 2013: 7-8):

- Yetki ve sorumluluğun belirlenmesi,
- Görev ve işlerin önceden belirlenip programlanması,
- Yazılı kuralların oluşturulup saklanması,
- Yetki ve görevlerde uzmanlaşma,
- Gizlilik,
- Kurallara bağlılık,
- Nesnellik ve açıklık,
- Kariyer yapısı,
- Üyelerin sınav ile eğitim ve seminer çalışmalarından sonra işe kabulü,
- Yöneticilerin seçim değil atamayla iş başına getirilmesi esastır.

3.2.3.2. Neo-Klasik (Davranışsal) Yaklaşım

Neoklasik yaklaşım “Elton Mayo ve arkadaşları tarafından Hawthorne araştırmaları sonucunda ortaya çıkmış; bilimsel yönetim hareketinin ve özellikle Taylor’un ortaya attığı görüşlerin aksine, verimliliğin fiziksel faktörlerden bağımsız olarak değişebileceğini ve yönetimde insan faktörünün başat olarak ele alınması gerektiğini vurgulamıştır” (Yüksel, 1997; akt. Can, 2013: 10).

Neo-klasik yaklaşımda klasik yaklaşımın aksine insan faktörü önemsenmeye başlanmış ancak insan değerli olduğu için değil örgüt verimini arttırabilmek amacıyla önemsenmiştir.

Neoklasik kuramı oluşturan araştırmalar:

Hawthorne Araştırmaları:

“Motivasyon, yönetim tarzı, insan ilişkileri gibi faktörlerde yapılan olumlu değişimlerin personel verimliliğini arttırdığı gözlenmiştir” (Can, 2013: 11).

Dauglas Mcgregor:

X ve Y teorisi genel olarak ele alındığında X teorisi klasik, Y teorisi ise neoklasik yönetim kuramını temsil eder.

“X teorisi insanların çalışmayı sevmediğini, sorumluluk almak istemediğini, insanları çalıştırmak için zorlamak gerektiği varsayımları üzerine kurulmuştur” (Koçel, 2005; Eren, 1996; Gürüz ve Gürel, 2006; Palmer ve Winters, 1993; akt. Can, 2013: 12).

“Y teorisi ise çalışmanın oyun ve dinlenme kadar doğal olduğu, insanın tembel olmadığı, gerekli koşullar sağlandığında insanın öğrenmek ve sorumluluk almak isteyeceğini ve insanın örgütün amaçlarına katkıda bulunacağı varsayımı üzerine kuruludur” (Koçel, 2005; Eren, 1996; Gürüz ve Gürel, 2006; Palmer ve Winters, 1993; akt. Can, 2013: 12).

Rensis Likert Sistem Modeli (1 Sistem 4 Model):

Bu sistemler (Can, 2013: 13):

Sistem-1(Sömürücü Otoriter Yönetim): “Yönetim oldukça katıdır. Bütün kararlar yöneticiler tarafından verilmektedir, astların katılımı söz konusu değildir. Çünkü yönetimin çalışanlarına güveni azalır ve başarısızlıklar cezalandırılmaktadır”.

Sistem-2 (Babacan Otoriter Yönetim): “Yönetici yine otoriterdir ama babacan tavırlıdır ve astlarına belirli ölçüde özgürlükler verilmektedir”.

Sistem-3 (Danışmalı Yönetim): “Yönetici genel olarak astlarının fikirlerini alır, kullanmaya çalışır ve cezadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilir”.

Sistem-4 (Katılmalı Yönetim): “Çalışanlar kararlara tam olarak katılırlar, yöneticiler astlarına tamamen güvenir ve sürekli bir fikir alışverişi söz konusudur”.

Neoklasik yönetim insanı merkeze almış olmasıyla klasik kuramdan farklıdır ancak eksik kalan yönü insanı tanımaktan ziyade tanımlamaya çalışmaktadır.

3.2.3.3. Modern Yaklaşım

Can (2013, 14)’a göre “Modern yönetim yaklaşımları, kendilerinden daha önceki çalışmaların eksik yönlerini giderecek bir şekilde, örgütlerin, çevrelerinden bağımsız düşünilemeyecek açık sistemler olduğu ayrıca, yaşama ve gelişmelerin çevrelerine uyum sağlayabilme kapasitelerine bağlı olduğu düşüncesini merkeze almakta, ‘Sistem Yaklaşımı’ ve ‘Durumsallık Yaklaşımı’ndan oluşmaktadır”.

Sistem Yaklaşımı:

“Sistem kuramına göre örgütler, çevreden belirli girdiler alan, bunları bir verim sürecinden geçirerek çevreye çıktılar sunan ve kendi içinde birbirleriyle ilişkili alt sistemler ve işlevlerden oluşan toplumsal sistemlerdir” (Ertürk, 1994; akt. Can, 2013: 14).

Durumsallık Yaklaşımı:

“Örgüt içinde durumlara ve koşullara ağırlık verir. Her örgüt ve her yerde geçerli olan bir yönetim uygulaması yerine, her örgütün içinde bulunduğu duruma göre, o duruma en uygun sayılacak bir yönetim uygulaması bulmayı amaçlar” (Şimşek, 1991; akt. Can, 2013: 16).

3.2.3.4. Post-Modern Yaklaşım

1980’lerden itibaren örgüt ve yönetim alanlarında yeni yaklaşımlar öne çıkmaya başlamıştır. Sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik gelişmeler alanında örgüt ve yönetim olgusuna yeni bakış açısı getirilmiştir (Can, 2013: 18). Postmodern örgüt ve yönetimlerin benimsedikleri bakış açılarından bazıları:

- Öğrenen Örgütler,
- Toplam Kalite Yönetimi,
- Stratejik Yönetim,
- Örgütsel Vatandaşlık ’tır.

3.3. Örgüt Kültürü

“Örgütsel kültür, belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse grup içi bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır” (Aydınlı, 2008: 10- 11).

“Örgüt kültürünü, bir grubun veya bir örgütün ya da bir işletmenin üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları, onların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler,

inançlar ve alışkanlıklardan oluşan temel sayılılar, semboller ve uygulamalar bütünü olarak tanımlamak mümkündür” (Karcioğlu, 2001: 268).

Gümüş (2011: 27)’e göre, örgüt kültürü bir grup için belirli bir zaman diliminde geçerli olan, davranışları düzenleyerek gruba zihinsel şemalar yükleyen sosyal bir bilgidir. Örgüt kültürü topluma ait bir alt kültür olarak, değer, inanç ve varsayımları ifade eder. Üyeler için bir kimlik görevi görür, birbirlerini algılamalarını kolaylaştırır (Uyar, 2013: 45).

“ ‘Gözlenen davranış düzenleyicisi’, ‘paylaşılan sosyal bilgi’; ‘belirli bir grup için belirli bir zamanda geçerli olan, kolektif olarak benimsenmiş anlamlar sistemi’; ‘bir grubun zihinsel programlaması’ örgüt kültürü konusunda sık kullanılan tanımlardır” (Gümüş Erdoğan, 2011: 27).

Örgüt kültürü;

- Örgütte davranış düzenlemeleri sağlar ve işlerin yapılış tarzıdır.
- Örgüte nitelik kazandıran davranış normlarıdır.
- Örgüt üyelerince aktarılan ve paylaşılan değerlerdir.
- Üyelerin örgütte nelerin çalışıp çalışmayacağına olan inancıdır.
- Üyeleri birbirine bağlayan felsefe, ideoloji, değer, varsayım, inanç, beklenti, tutum ve normlar olarak tanımlanabilir (Terzi, 1999: 3).

3.3.1. Kavramın Önemi

“Her insanın kendisine has bir takım özellikleri olduğu gibi bir arada yaşayan insanlar da zamanla kendilerine has bir hayat biçimi ve ürünler oluştururlar” (Köse vd., 2001: 221). Birey toplumda yer edinme çabasında önce kim olduğunu tanımlamaya çalışır ve “ben kimim?” sorusuna cevap arar. Ait olduğu gruptaki kimlikler arasından kendine ait olan kimliği bulup özdeşleşmeye çalışır (Polat, 2009:9). Örgüt çalışanlarının ve yönetimin daha az maliyetle daha verimli çalışabilmeleri için ortak değer ve kurallara ihtiyaç vardır. Örgüt kültürü; üyelerince paylaşılan değer, inanç, anlayış ve standartları ifade eder. Örgüt kültürü bireyin örgütü anlamasına yardımcı olduğu gibi tüm kademelerdeki bireylere kurumun parçası olma imkanı verir (Şahin, 2010: 32-33).

Örgüt kültürü örgütün başarısında ve verimliliğinde doğrudan etkilidir. Kültür yazılı bir metin halinde bulunmayıp üyelerin inanç, değer, beklenti ve davranış biçimlerinde gözlemlenir (Koşar, 2008: 24). Örgütün davranış kalıplarını oluşturup standartlar sağlar ve verimi artırır. Kurumda bulunan farklı kültürlere ait bireylerin bir arada uyum içerisinde çalışmasını sağlar. Grup değerleri, inanış ve davranış biçimlerini kavrayan bireyler birbirlerinin duygularını daha kolay anlamlandırıp hareketlerinin amacını algılayabilir (Şahin, 2010: 32). Kültür üyelerine işleri bir arada kolaylıkla yapma imkanı sağlar. Örgüte kimlik kazandırıp örgütün canlılığını ve gelişimini sağlar.

Örgüt kültürü bireylere ortak dil, varsayım, inanç ve tutumlar sağlayarak bireylerce benimsenir. Ortak değerlerin benimsenmiş olduğu güçlü örgütlerde grup içi iletişim üst düzeyde olup bürokratik işlemlere daha az gereksinim duyulur. Kültür iç çevreye bağlılık yarattığı gibi dış çevreye de uyumu kolaylaştırır. Bireylerin görev ve rollerini belirleyip alanda uzmanlaşma sağlar. Yaptığı işten keyif alan ve kişisel yeteneklerini sergileme imkanı bulan bireylerin işten ayrılma niyetine daha az rastlanır. Örgütte devamlılık sağlanır, iş verimi ve başarı artar. “Örgüt içerisindeki bireyler neyi, ne zaman, nerede ve nasıl yapacaklarını, örgüt içinde ve dışında nasıl davranacaklarını hem mensubu oldukları örgütün hem de yaşadıkları toplumun kültür kalıpları sayesinde öğrenebilirler”. Yöneticiler de bireysel ve yönetsel amaçları bağdaştırarak her iki taraf için etkin çalışma ortamı sağlayabilmek için çalışanları iyi tanımalı ve çalışanların

davranışlarını anlamlandırabilmeli. Yöneticiler çalışanlarının ait olduğu alt kültür ile topluma özgü genel kültürü birlikte değerlendirerek çalışmalarını yönlendirmeli (Şahin, 2010: 28).

Örgüt kültürü örgütsel sorunların çözümünde uygun bir yöntem olup örgütün değişimle başa çıkma ve değişimi kontrol altına alma becerisini artırmaktadır. Örgütler belirsizliklerin ve çatışmaların bulunduğu karmaşık bir sistemde faaliyet göstermekte ve bu belirsizliklerin asgari düzeye indirilmesini sağlamaktadır (Koşar, 2008: 33). “Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri kabullenen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine pozitif katkı sağlar. Bireyin içinden çıkıp geldiği kültürel ortam, örgütte geçerli olan kültür ile benzerlik arz ederse üyelerinin uyum sorunları en düşük seviyede kalabilecektir” (Köse vd., 2001: 222).

“Örgüt kültürü tutumlar, davranışlar ve örgütün hafızasında toplanmış bilgilerin değerlerin, normların toplamıdır. Örgüt kültürü bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenler, örgütün geleceğini belirler” (Köse vd., 2001: 228).

“Örgüt kültürü sayesinde örgüt üyeleri, kendileri ve kurumları için neyin iyi, neyin kötü olduğunu, neyin hedeflenip neyin hedeflenmediğini, neyin yapılması ya da yapılmaması gerektiğini öğrenirler”. Örgütsel değerler bireyleri motive ettiği gibi örgüte de yol haritası belirler. Örgütsel başarının sürekliliği, örgütsel değerler ve bu değerlere uyuma bağlıdır (Şahin, 2010: 22). Örgüt kültürünün etkin biçimde canlı tutulabilmesi için, çalışanların örgütün varlık sebebini ve neden o örgütte olacaklarını kavramaları gerekmektedir. Örgüt içinde çalışanların bazı değerleri paylaşmaları, örgütün gelişmesi için önemlidir.

Örgüt kültürünün güçlü olması, üyelerinin örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi görmesi, örgütün kural, norm, değer ve davranışlarını benimsemesini sağlar. Ayrıca örgütlerin devamlılığında, gelişmesinde, verimliliğinde, iş tatmininde ve örgüt üyelerinin davranışlarının düzenlenmesinde de örgüt kültürünün gücü önem taşır. Farklı kültürlerden gelen bireylerin bir arada bulunması ve verimli olarak çalışabilmesi için ortak değerlere ihtiyaç vardır. Örgüt kültürü bu noktada çalışanlara ortak bir kültür sunup kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini ve çalışmalarını bağlılıkla gerçekleştirmelerini sağlar (Şahal, 2005: 13). “Sonuç olarak örgütlerin sahip oldukları kültür yapılarına bağlı olarak işleyiş biçimleri de değişim göstermekte olup, örgütün yönetim şeklini ve biçimini belirlemektedir. Bu şekil her ne olursa olsun nihayetinde örgüt kültürü kavramı örgütsel amaçları gerçekleştirmede örgüt üzerinde önemli bir unsur olarak etkisini hissettirmektedir” (Toytok, 2014: 35).

Örgüt kültürü;

- Üyelerine kimlik kazandırır ve üyelerinin davranışlarını biçimlendirir.
- Motive ederek örgüte bağlılığı artırır.
- Uygulama ve süreçlere rasyonellik ve standartlık getirir.
- Bir kontrol mekanizması olarak dayanışmayı artırır.
- Çalışanların belirli standart, norm ve değerleri anlamalarını sağlayarak kalite ve verimlilik sağlar.
- Sosyalleşme süreci olarak uyum sağlar ve çatışmaları azaltıp sorunlara çözüm bulmayı sağlar.
- Verimlilik, kalite ve motivasyonu arttırarak rekabet üstünlüğü sağlar.
- Örgütün çevre ile uyumunu sağlar, değişimlerle başa çıkma olanağı sağlar.
- Koordinasyonu sağlar, yeniliklerin kabulünü ve belirsizliklerin azaltılmasını sağlar.
- Kariyer ile ilişkili olup yaratıcılığı etkiler.

- Örgüt vizyonunun tanımlanmasını kolaylaştırır.
- İstikrar ve mükemmelliği simgeler (Bakan vd., 2004: 30-31-32).

3.3.2. Oluşumuna Etki Eden Faktörler

Örgütler sürekli çevreyle etkileşim içerisinde olduklarından değişen iç ve dış faktörlerden etkilenirler (Bakan vd., 2004: 28-29).

İç çevre faktörleri:

- Amaç ve hedefler,
- Kurucu ve sahiplerin kişilik, başarı, gelenek, inanç ve değerleri,
- Yöneticiler, yönetim yaklaşımı ve örgüt yapısı ile biçimsellik derecesi,
- Alt kültürler, bireysel katılım ve risk alma düzeyi,
- Örgütün amaç ve başarı yönü,
- Koordinasyon, kontrol ve özdeşleşme derecesi,
- Ödüllendirme ve çatışma toleransı,
- Ast üst iletişimi,
- Kullanılan bilgi ve teknoloji sistemleridir.

Dış çevre faktörleri:

- Toplum yapısı ve kültürel değerler,
- Sektörün yapısı,
- Devlet ve yasalar,
- Tüketici ve rakipler.

3.3.3. Boyutları

Örgüt kültürünün boyutları (Cooke ve Szumal, 1993; Handy, 1981; Harrison, 1972; Killian, 1999; Kono, 1992; Pheysey, 1993; Vries ve Miller 1996; akt. Terzi, 1999: 425-426):

1.Başarı Kültürü:

Pheysey (1993), Cooke ve Szumal (1993) tarafından tanımlanmış olup kurallardan çok işlerin yapılması ve amaçların gerçekleştirilmesi ön planda tutulur.

Bireysel sorumluluk verilerek problemlerin çözümü sağlanır. Birey motivasyonu önemlidir.

2.Bürokratik Kültür:

Vries ve Miller (1996), Kilian (1999), Kono(1992) tarafından tanımlanmış olup örgütlerdeki rasyonel ve yasal yapılanmaları ifade etmektedir. Kişisel ilişkilerden ziyade kural ve standartları ifade etmektedir.

3.Destek Kültürü:

Pheysey'in (1993) destek; Kilian (1999), Saphier ve King (1985) tarafından işbirlikçi (collegial) olarak tanımlanmıştır. Üyeler arasında bağlılık ve karşılıklı sorumluluk üst düzeyde algılanır.

4.Görev Kültürü:

Harrison (1972) ve Handy (1981) tarafından tanımlanmış olup ilgi noktası, örgütsel amaçlardır. Örgütsel amaçlar bireysel amaçlardan önde tutulur.

3.3.4. Temel Özellikleri

Uyar (2013; 9-12)'a göre, literatür taramasından yola çıkılarak örgüt kültürünün özellikleri:

a. Örgüt kültürü öğrenilmiş bir olgudur

“Kültür, faaliyetin konusu, içerisinde bulunulan sektör, liderler, yöneticiler, geçmiş, tüm üyelerin empoze ettiği ya da oluşturduğu norm ve değerlerden oluşur ve örgütün varlığı süresince de etkilenir”.

b. Örgüt kültürü paylaşılr bir olgudur

“Örgüt kültürü bir soyutlamadır, iyi anlaşılması gerekmektedir ve bu yüzden örgüte üye olan kimsenin örgütün kültürünü benimsemesi için öğeler gözlenebilir, paylaşılabilir ve aktarılabilir olmalıdır”.

c. Yazılı değildir

Yazılı bir metin halinde olmayıp üyelerin bilinç, beklenti, inanç ve değerlerinde belirir. “Bir ailenin akşam yemeklerinde beraber olmak, yemeğe önce babanın oturması ya da yemekten önce okudukları bir duanın herhangi bir yerde yazılı bir kural olarak yer almaması gibi örgüt kültürü de yazılı değildir”.

ç. Örgüt kültürü davranışsal kalıplardan oluşur

“Örgüt kültürünün düzenli olarak tekrar edilen, geçmişten geleceğe aktarılan bir yapısı mevcuttur. Örgüt içerisindeki üyeler bu aktarımı sorgulamadan, davranış kalıpları olarak aktarırlar”.

d. Ayırt edicidir

“Kimlik, kişilerin ‘kimsiniz, kimlerdensiniz?’ sorusuna verdikleri yanıt ya da yanıtlardır”.

e. Üst yönetimin bir yansımasıdır

“Örgüt kültürü büyük ölçüde üst yönetimin bir yansımasıdır. Kültürün ilk oluşumu, devamındaki değişimi ve içeriği büyük ölçüde üst yönetimin koyduğu standartlara, benimsetmek istediği değerlere bağlıdır”.

3.3.5. Öğeleri

“Herhangi bir örgütte oluşmuş olan hâkim kültürün, çevreye tanıtılmasını sağlayan, o örgütte kültürün ifade ediliş biçimi olarak; ritüeller, törenler, hikâyeler, mitler, kahramanlar, semboller ve dil tanımlanabilir” (Koşar, 2008: 32). Örgüt kültürünün boyutları araştırmalarda ve kaynaklarda örgüt yapısı, olayların ifade ediliş biçimleri ve ihtiyaçlarına göre farklılıklar göstermektedir (Sönmez Kılıç, 2013: 15).

Örgüt kültürünün temel öğeleri değerler, inançlar ve normlar; biçimleri ise ritüeller, törenler, hikâyeler, mitler, kahramanlar, semboller ve dil olarak sınıflanabilir. Yapılan araştırmalardan yola çıkarak örgüt kültürünün öğeleri:

Kültürel Normlar:

“Normlar işgörenlerin davranış biçimlerini belirleyen bir ölçüde yaptırımsal kurallardır” (Köse vd., 2001: 231). “Kural ve prosedürler, örgüt içindeki kaynakların, gücün, yetki ve sorumlulukların örgüt hiyerarşisinde nasıl dağılacakını gösterdiğinden örgüt üyeleri arasındaki biçimsel ilişkileri belirler ve yönlendirir”. Kültürel normların yetersiz kaldığı ya da işlemediği durumlarda örgüt kültürünün yerleşmesi, devamlılığı ve gelişimi sektöre uğrar (Gümüş Erdoğan, 2011: 40).

Değerler:

Bireylere alternatifler arasından seçim yapma fırsatı sunar. Ulaşılması muhtemel olanı değil ideal hedefleri temsil eder. Toplum tarafından standartlar olarak oluşturulup bireye aktarımı yapılır ve birey özümser (Şahal, 2005: 32).

Semboller:

Kurumların diğer kurumlardan ayırt edilmesini sağlayacak, akılda kalıcı ve özel bir anlam ifade eden obje, logo, bayrak, flama, olaylar ve hareketler sembolleri oluşturmaktadır. Bazı kurumlar için bu semboller adlarının baş harfleri, bazıları için ürettikleri ürünün resmi, bulunduğu bölgenin özellikleriyle ya da yapılan işin içeriğiyle oluşmaktadır (Sönmez Kılıç, 2013: 18). “Sembol haline gelmiş bir nesne ya da davranışı kullanmak, yönetim süreci ve kontrol konusunda bilgi sağlamayı, mesaj iletmeyi ve ortak değerler geliştirmeyi sağlayan önemli bir araç olabilmektedir” (Aydınlı, 2008: 16).

Tören ve Toplantılar:

“Tören, belirli bir kişi ya da topluluğu ilgilendiren özel bir olay için düzenlenmiş planlı bir aktiviteyi simge olarak ya da belirli bir anlamı diğerlerine iletmek için nesne ya da olay şeklinde kullanılan ifadelerdir” (Köse vd., 2001: 230).

“Törenler ve toplantılar, toplumsal yaşamda ve toplumun genel kültürü içinde olduğu kadar örgütsel yaşamda ve örgütsel kültür içinde geniş ve önemli yer tutarlar. Törenler örgüt kültürünün bir kutlama aracı olup örgüt içindeki kültürel değerleri pekiştirmeyi, üyeler arasındaki bağlılığı arttırmayı hedefler” (Bakan vd., 2004: 61).

Varsayımlar:

“Bir örgütsel kültür ögesi olarak temel sayılırlar, örgütü oluşturan birey ve gruplarca paylaşılan, örgütteki insan unsuru, örgütsel ve çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eğilimi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğanın doğrusuyla ilgili temel yorumlamaları içermektedir” (Schein, 1988; akt. Bakan vd., 2004: 45).

Dil:

“Her örgütün kendine özgü bir dili vardır. Örgütte kullanılan sözcükler, sadece örgüt içinde anlam ifade eder, dışarıda anlam ifade etmez. Dil, örgütte kültürel değerlerin yerleşmesinde bir araçtır” (Köse vd., 2001: 230). “Dil örgüt üyeleri arasında iletişimi sağlayan mevcut kültür hakkında bilgi veren ve yeni üyelere kültürün aktarılmasında rol oynayan bir araçtır. Dil, bu işlevleri yerine getirerek kültürün devamını sağlar” (Bakan vd., 2004: 53).

Metaforlar:

“Bir şeyin (bir çeşit düşünce, konu veya eylemi) diğer bir şeye benzerliğini ifade eden sembolleri, bilinen veya daha az bilinen şeyler arasından çekip, anlam verilmesini sağlarlar” (Şahal, 2005: 36).

Örgütsel Hikayeler ve Mitler:

Hikayeler örgüt içindeki kişi veya olaylar hakkında anlatılan, örgüt felsefesini yansıtan, bütünleşme, işbirliği, koordinasyon ve kontrol işlevini gören ve örgütsel değerler aracılığıyla sorunların çözümünü ve örgütsel faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlayan, örgüt üyelerine rehberlik eden bir kültürel faktördür. Özellikle oryantasyon döneminde büyük önem taşımaktadırlar (Bakan vd., 2004; Taş, 1999).

Mitler ise içinde gerçeği yansıtan bölümler de taşıyan masallardır (Bakan vd., 2004: 57). Örgütte olmuş olayları ya da örgütün nasıl oluştuğunu anlatmak amacıyla kullanılan imgesel olaylardır (Şahal, 2005: 37).

Liderler ve Kahramanlar:

“Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modeller ya da temsilcilerdir” (Köse vd., 2001: 229).

3.3.6. Yaklaşım ve Modeller

3.3.6.1. Parsons (AGIL) Modeli

“ABD’li psikolog T. Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons’un modelinde dört fonksiyon vardır. Bunlar; uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve yasallık adlarını taşımaktadır”. Kültürün oluşumuna katkıda bulunan değerler:

- Teknik değerler,
- Ekonomik değerler,
- Sosyal değerler,
- Psikolojik değerler,
- Politik değerler,
- Estetik değerler,
- Ahlaki değerler,
- Dini değerler (Eren, 2001; akt. Yurttakal, 2007: 12-13).

3.3.6.2. OUCHI Modeli “Z TEORİSİ”

“Z tipi örgüt kültüründe bireysel kararlar yerine proje grupları ve katılımcı yönetim tarzı benimsenmektedir. Kıdemsizlerden kıdemlilere doğru karar alma şekli uygulanabilmektedir”. Z kültürüne ait yapılmış olan son uygulama; çalışanların iç ve dış çevreye bağımlılıkları ve aileleriyle beraber ele alınmalarıdır (Aydınlı, 2008: 25-26).

3.3.6.3. Peters ve Waterman’ın Mükemmellik Modeli

“Peters ve Waterman, iş hayatında başarılı olan ABD firmalarının başarı sırlarını araştırmışlar ve hazırladıkları kitaba da “In Search of Excellence” (Mükemmelliği Araştırma) adını vermişlerdir. Böylece yönetim kitaplarına mükemmellik yaklaşımı olarak geçen popülist ve amprik görüşlerini ortaya koymuşlardır” (Eren, 2001; akt. Yurttakal, 2007: 21).

Başarı ve mükemmellik kişisel değer ve yargılara bağlı olarak göreceli bir kavramdır. Günümüzdeki sürekli gelişme ve yenilikler yeni başarıların ortaya çıkmasını sağladığından mükemmeli bulduğumuzdan söz etmek yeni başarıların sonu olur. Başarıyı önemseyen şirketler “Benchmarking (karsılaştırma) Tekniği” uygulayarak kendilerini diğerleriyle karşılaştırmakta ve başarının sebeplerini araştırmaktadırlar. Bu tekniğe göre rakiplerinin sırlarını keşfederek kendilerini başarıya adapte etmektedirler (Eren, 2001; akt. Yurttakal, 2007: 21).

3.3.6.4. Geert Haftstede’nin Kültürel Analizi

“Hofstede (1980) kırk ülke üzerinde yaptığı ve ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını incelediği araştırmasının sonuçlarını dört başlık altında incelemektedir; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-kollektivizm ve erillik-dişilik” (Hofstede, 1980; akt. Bakan vd., 2004: 82-89):

Güç Mesafesi:

“Kültürün bu boyutu, bir toplumda kurumlar ve örgütlenmeler içindeki gücün dağılım biçimini; bu dağılımdaki farklılıkların, eşitsizliklerin üyeler tarafından benimsenme ve kabul edilme derecesini gösterir. Güç mesafesi geri olan kültürlerde, güç dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğinde dengesizlikler kabullenilir”.

Belirsizlikten Kaçınma:

“Belirsizlikten kaçınma bir toplum üyelerinin kesinlik olmayan, kuşku uyandıracak durumlar karşısında kendilerini ne ölçüde rahatsız ve tehdit altında hissettikleri ve bu durumdan ne ölçüde kaçındıklarını ifade etmektedir”. Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük bireyler; bilgiye önem verir, ipuçlarını yorumlar, bilgiyi paylaşır ve insanların içsel özelliklerine duyarlıdır. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek bireyler ise iş güvencesi, yazılı kurallar ve mutlak doğrulara önem verir.

Bireycilik-Kollektivizm:

Bireylerin toplu davranışlarıyla ilgili bir kavramdır. “Kollektivist toplumlarda bulunan örgütlerdeki işgörenlerde daha güçlü bir duygusal bağ ve birlikte hareket etme anlayışı aranır”.

Erillik-Dişilik:

Kültürün dişilik boyutu; şefkat, merhamet, sevgi, nezaket duyarlılık gibi özellikleri temsil eder. Buna karşılık erillik boyutu; yükselme tutkusu, otorite, rekabet, bağımsızlık, materyalist olma gibi eğilimler taşır. “Erkek kültürlerde çalışmak için yaşama ilkesi vurgulanırken, dişi kültürlerde ise yaşamak için çalışma ön plana çıkmaktadır”.

3.3.6.5. Deal ve Kennedy Modeli

“Çevre bir örgütün nasıl bir kültüre sahip olması gerektiğini belirleyen en önemli etkenlerden birisidir. Örgüt kültürü çevrede başarıya götüren bütün unsurları bünyesinde tesis etmelidir. Terrence Deal ve Allan Kennedy, 1988’de oluşturdukları örgüt kültürü sınıflama modelinde örgüt çevresini esas almışlardır. Bu modelde iki değişkenin etkileşimi örgüt kültürü sınıflamasında”:

- Risk düzeyi,
- Geri bildirimin hızı etkindir.

“Bu iki eksenle ortaya çıkan dört ayrı örgüt kültürü çeşidi ve tanımları ise şöyledir”:

Sert Erkek / Maço Kültürü:

“Bu kültürlerde yüksek risk alan yönetici ve çalışanlar vardır, ancak bu risk hareketinin sonucunu çok kısa sürede alacaklardır. Bu tür girişimlerde hızlı iniş ve çıkışlar, sürpriz atılımlar ya da kayıplar yaşanır. Özellikle liderin cesaret ve girişim sembolü olarak etki yapmak zorunda olduğu bu tip kültürlerde, kahramanlar ve kahramanlık öyküleri önemli bir kültür öğesidir”.

Çok Çalış ve Sert Oyna Kültürü:

Geri bildirim hızı önemlidir, kararların yarattığı veya şirketin maruz kaldığı risk ise düşüktür.

Şirket Üzerine İddiaya Gir Kültürü:

Üretilen ürün ya da hizmetin ortaya çıkması uzun zaman aldığından risk yüksek ancak geri bildirim hızı yavaştır. ancak risk yüksektir. “Bu yüzden bu sektörde kahraman olmanın yolu teknik rekabet üstünlüğü ve bu alandaki başarıdan geçmektedir, fakat geri bildirim süresinin uzunluğu nedeniyle teknik üstünlüğün yanı sıra sabır, sebat ve olgunluk da öne çıkar”.

Süreç Kültürü:

Çevresel belirsizliğin hakim olduğu geri bildirimi yavaş çevrelerde var olan kültürdür. Çalışanlar prosedürlere uyar ve hata yapmamaya gayret eder. Sonuçları ölçmek ve değerlendirmek zordur (Eren, 2001; Tonny Morden, 2004; akt. Uyar, 2013: 21-25).

3.3.6.6. Harryson ve Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması

Harryson ve Handy örgüt modeli dört grupta incelenir. Bunlar (Bakan vd., 2004: 90-94):

Rol Kültürü (Apollo):

Roller kişilerden daha önemlidir ve örgüt rollere uygun kişileri işe almaktadır. İş görenlerin kişiliklerinden ziyade, sorumluluklar ve iş bölümünün rasyonelliği kültürün etkililiğini sağlar. Mevcut şartlara cevap vermeyen ve değişime kapalı olan bu kültürde herkesin yapacakları belli olup risk yoktur. Yaratıcı, yenilikçi ve hareketli bir kişilik bu kültür için uygun değildir.

Görev Kültürü (Athena):

Kontrol yetkisi tanıyan, uzmanlık, yetenek, yaratıcılık ve sezgilere önem veren, şartlara uyaranabilen esnek kültürdür.

Güç Kültürü (Zeus):

Etki, güç ve kontrolün merkezde toplanıp, işlerin kurallara göre yapıldığı değişime uyum sağlayan kültürlerdir. Hiyerarşide orta kademelerde çalışanlar yetersiz güce sahip olduklarını fark ederek mutsuz olabilirler. Örgütün başarısı merkeziyetçiliğiyle doğru orantılıdır.

Birey Kültürü (Dionysus):

Örgüt iş görenler için vardır. Herkes kendi işini yapar ve kişilerin varlıkları örgütle sınırlı değildir. Ancak bireycilik kültürü geliştikçe birey sorumluluk ve risk almaktan kaçınır. Örgütü kariyer ve özel istekleri için kullanan bireyler ise yapması gerekenleri yapar.

3.3.7. Eğitim Kurumlarında Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürü

Okul, sosyal bir sistem olarak bir kültüre sahiptir ve bu kültüre, okul kültürü, kurum kültürü örgüt kültürü gibi adlar verilmektedir. “Okul toplumunu oluşturan insanlar arasında bütünleşmenin sağlanıp sürdürülebilmesi, aitlik ve biz duygusunun gelişebilmesi, üyelerin okullarına bağlanmaları, okullarıyla övünmeleri, üyeler arasında ortak bir kültürün oluşmasına bağlıdır” (Aydınlı, 2008: 34). “Okul kültürü içerisinde oluşan çalışma ortamı, çalışanların motivasyonunu ve değerli kılınma duygusunu etkileyebileceği için okul toplumunda zamanla verimliliği ve başarıyı etkileyecektir” (Gümüş Erdoğan, 2011: 2).

Eğitim kurumları kendi vizyon ve misyonlarına uygun bireyler yetiştirir ve bu bireylerin de amaç, düşünce ve beklentileri vardır. Karşılıklı etkileşim okul kültürünü meydana getirir ve bu kültür hem okul hem birey için büyük önem taşır (Gümüş Erdoğan, 2011: 1). Eğitim örgütleri için insan büyük önem taşır. Okulun örgüt felsefesi belirli inanç, değer, tutum ve varsayımlara dayanır. Okulun örgüt kültürü paydaşların ortak hareket etmesini sağlar. Okulun görevi ve başarısı ise paydaşların örgüt kültürüne uyumuna bağlıdır.

Okul kültürü bireye kimlik duygusu kazandırabildiği ölçüde gelişmiş demektir. Personeli özdeşleşmiş bireylerin olduğu okullar güçlü örgüt kültürüne sahiptir. Güçlü örgütlerde tüm paydaşlar okulun geliştirilmesi için sorumluluk alır. Örgüte özgü dil, işaret, sembol, duygu, davranış, tören ve hikayeler tüm üyelerce benimsenmiş olup tüm üyelerce özümseir. Örgüt kültürü bu yolla hem bireylere kimlik kazandırır hem de örgüt kültürünün aktarımı yapılır (Aydınlı, 2008: 34).

“Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yönetime etkin bir şekilde katılmaları sağlanabilirse; okulda oluşacak güvenle birlikte yerine getirilen görevin çalışılan okulun benimsenmesi sağlanır. Okulunu benimseyen öğretmenlerin

oluşturduğu bir kurumda sağlıklı bir örgüt kültürü hâkim olacaktır” (Gümüş Erdoğan, 2011: 4). “Bir çalışma ortamında işbirliğinin ne oranda geliştiğinin belirlenmesinde açıklık ve dürüstlük büyük bir öneme sahiptir. İnsanlar güven duydukları ortamlarda birlikte çalışma arzusunu hissederek. Güven duyulan kişiye yönelik davranışla, güven duyulmayan kişilere yönelik davranışlarda farklılıklar oluşur” (Şahin, 2006: 55).

“Güçlü okul kültürü, yönetici ve öğretmenlerin ortak, değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri sonucunda ortaya çıkar. Güçlü okul kültürü, bozucu nitelikteki alt kültürlerin oluşmasına olanak sağlamaz. Okulun informal boyutu ağır bastığından, okul ortamındaki alt grupların varlığı, önemli görülmektedir”. Güçlü örgütlerde tüm alt kültürler okul kültürü içerisinde bütünleştirilip paydaşlar okul kültürüyle özdeşleşir. Güçlü örgütlerde formal ve informal yapı birlikte işler (Yurttakal, 2007: 43). Yönetime katılma ve örgüt birbiriyle ilgili kavramlar olup örgüt kültürü güçlü ise çalışanların motivasyonları artar, örgütü daha kolay benimserler dolayısıyla yönetime katılma artar. Yönetime katılma özdeşleşmeyi kolaylaştırır. Özdeşleşmiş bireylerin bulunduğu kurumlarda olumlu örgüt havası hakimdir. Eğitim toplumların medeniyet ve gelişmişlik göstergesi olup nesilden nesile aktarımı yapılır. Eğitimde etkililik ve verimliliğin sağlanması birey ve toplum için önemlidir (Gümüş Erdoğan, 2011: 2-3).

Okul kültürü öğretmenlerin iş tutumlarını doğrudan etkiler. Cheng (1993), etkili ve etkisiz okul kültürlerine ilişkin yaptığı araştırmada; güçlü okul kültürlerinin öğretmenleri daha iyi motive ettiği sonucuna varmıştır. Olumlu kültüre sahip okullarda, paydaşların öğrenmesi artar, olumsuz kültüre sahip okullarda profesyonel bir öğrenme ortamı sağlanamaz ve değişime direnç gösterilir (Fullan, 2001; akt. Terzi, 2005: 424). Güçlü örgütlerde gönüllü katılım vardır dolayısıyla okul iklimi daha ılımlı ve yumuşaktır. Olası çatışmalar daha azdır, aşırı merkezileşme yoktur. Bireylerin iş doyumunu daha yüksek olup yerinden yönetim mevcuttur. Bireylerin kişisel, teknik ve kavramsal becerileri dikkate alınır çünkü eğitim öğrencilerin geleceğini etkiler (Gümüş Erdoğan, 2011: 18).

Güçlü örgüt kültürünün oluşmasında okulların fiziksel donanımları da önem teşkil etmektedir. “Okul binalarının ve öğretim tesislerinin kalitesi, eğitim-öğretimin gerçekleştirilebilmesi, öğrencilerin fiziksel ve duygusal gelişimleri ve okul personelinin morali açısından büyük önem taşır. Okul binasının güvenli, temiz, bakımlı, aydınlık olması, ısıtma ve havalandırmasının uygun olması ve özürhüklerin gereksinimlerini karşılayacak şekilde olması gerekir” (Şahin, 2006: 51). Konuyla ilgili araştırmalar incelendiğinde güçlü örgütlerin özellikleri şöyle özetlenebilir:

- Çalışanların yaratıcılık, yenilik ve başarı güdüleri teşvik edilir.
- Görevlerin yerine getirilmesinde büyük ölçüde özerklik verilir.
- Örgüt üyeleri arasında yarışmayla işbirliği arasında iyi bir denge kurulur.
- Çalışanlar sorumluluk üstlenmeye teşvik edilir.
- Esneklik ve uzaktan denetim mevcuttur.
- Hoşgörü ortamı egemen olup çatışma çözümlemesi yapılarak çatışmalardan verim elde edilir.
- Çalışanların sosyal yaşantısına da ilgi gösterilir.
- Çalışanlar arasında uyum ve ahenk bulunur.
- Örgütte adil bir ödül-ceza sistemi bulunur.
- İş örgüt üyeleri tarafından yaşamak için gerekli bir uğraş olarak görülür (Bakan, 2004: 78-79).

Eğitim yönetimi alanında yapılan çalışmalarda okulların esas alınmasının faydaları:

- Okullar eğitim faaliyetlerinin odağıdır.

- Eğitimin bizzat sunulduğu yerdir.
- Okullar eğitim sistemi içerisinde en fazla bütçeye sahiptir.
- Okullar verimliliğin sağlanmasında ihtiyaç duyulan paydaşları kapsamaktadır.
- Farklı kültürel grupların bulunduğu yerdir.
- Ulusal ve yerel özellikler taşırlar (Wolker ve Dimmock, 1998; akt. İpek, 1999: 7).

3.4. Örgütsel Özdeşleşme

3.4.1. Kavramın Tanımı

Özdeşleşme kavramı ilk olarak Freud tarafından bireylerin birbirleriyle kurdukları duygusal bağ olarak tanımlanmış daha sonra Lasswell tarafından kavram genişletilerek milliyetçilik gibi daha genel toplumsal özdeşleşmeler anlamında kullanılmıştır (Gautam vd., 2004: 302).

Örgütsel özdeşleşme kavramı için farklı araştırmacılar tarafından farklı tanımlamalar yapıldığı için kavram üzerinde genellemelere varmak güçtür (İşcan, 2006: 162).

Özdeşleşme, özdeşleşen kimsenin diğerinin rolünü üstlenmesi olarak tanımlanabilecek klasik yoldan olabileceği gibi iki kişinin karşılıklı ilişki içinde özdeşleşmeleri ile de gerçekleşebilir (Kelman, 1958: 53).

Özdeşleşme, bireyin başkalarının kişilik ve duygularını anlamlandırarak onlarla bütünleşme sürecini ifade eder. Çalışanların iş doyumuna ve örgütsel başarıya olumlu etkisi vardır. Örgütün amaçları bireyin amaçları haline gelir ve güçlü biçimde özdeşleşmiş çalışan bu amaçların gerçekleştirilmesi için etkin biçimde çalışmaya motive olur (Ashford ve Mael, 1989; Edward, 2005).

3.4.2. Kavramın Önemi

Özdeşleşme bireyin içerisinde bulunduğu gruba aitlik duygusudur. Üyelerin örgütle özdeşleşememeleri örgüte zarar verir (Elbasch ve Bhattacharya, 2001; Mael ve Ashforth, 1992). Örgütsel değişim, örgütsel kimliği etkiler. Bu değişim tehdit değil gelişim ve süreklilik için fırsattır. Örgütsel kimliği arttırır ya da azaltır (Dick vd., 2004: 123). Mustafeyeva (2007, 83)'ya göre, “Örgütsel özdeşleşmenin birey ile grup düzeyindeki sonuçları, günümüz işletmeleri için önemli bir olgudur. Örgütsel özdeşleşme, örgütün çalışanlarının mutluluğunun sağlanması, çalışanları iş yerinde tutulması ve sadık çalışanlar oluşturulması için önemlidir”.

Ashforth ve Mael (1989) , örgüt diğer örgütlerle karşılaştırıldığında daha farklı algılanıyor ise, özdeşleşme potansiyeli yüksektir. Örgüt kimliği çekici algılanıyor ve bireylerin özsayıları yüksek ise özdeşleşme yüksek oranda mevcuttur. Ortak geçmiş, benzerlikler, hedef birlikteliği ve dış tehditler özdeşleşmeyi olumlu yönde etkiler (Akt. Kalemci Tüzün, 2006: 82). Toplumda daha iyi bir yer edinme çabası olan birey kimlik olgusunu tanımlamaya ve “ben kimim” sorusuna cevap bulmaya, daha sonra da ait olduğu organizasyondaki kimlik(ler) içerisinde “örgütsel kimlik”i algılamaya ve farkında olmaya çalışır (Polat, 2009: 9). Sosyal kimlik yaklaşımı örgütsel gruplar ve tutumları ile sosyal kimlik arasındaki ilgidir ve olumlu ilişkileri varsayar (Dick vd., 2004: 125).

“Burke ayrılığın üstesinden gelmek için iletişim yolu ile özdeşleşmenin bir ihtiyaç olduğunu öne sürer ve ayrılığın biyolojik, sosyal sınıfsal ve pozisyonel olmak üzere farklı türleri olabileceğini vurgular” (Edvard, 2005; akt. Karayiğit, 22: 2008).

Özdeşleşme sayesinde çalışanların verimi artar ve işten ayrılma niyetine daha az rastlanır. Çalışanlar gönüllü olarak örgütü destekleyici tavırlar sergiler ve çaba sarfeder (İşcan, 2006: 161). “Cheney ve Tompkins’e göre ise özdeşleşme; bireyin veya grubun tek düzeliliğinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi süreci için kimliğin kullanılmasıdır” (Edward, 2005; akt. Karayığit, 22: 2008). Örgütsel özdeşleşme bireylerin davranışlarını etkileme gücüne sahip olması ve örgüt üyeleri üzerinde olumlu etkisi sebebiyle fark edilmiş olup araştırmalarda dikkate alınmıştır (Mael ve Ashforth, 1992; Ravishankar ve Pan; 2006).

“Örgüte bir kişinin diğer üyelerle ilişkisinin ötesinde psikolojik bir gerçek olarak bakıldığında, örgütsel özdeşleşme bireyin kendiliğinden belirli bir örgütü kavramasına ve ona sadık kalmasına imkan verir”. Bireyin özdeşleşme yaşaması için o örgütte bulunması gerekmez (İşcan 2006: 162). “Başarılı olan örgütlere bakıldığında örgütün amaçları ile paralel değerleri örgüt kültürü olarak benimseyen çalışanlar görülmektedir. Başka bir deyişle çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirdikleri, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabildikleri örgütler başarılı olmaktadır” (Köse vd., 2001: 227). “Bu durumda varlığın örgütsel varlığın devamı için yüksek düzeyde özdeşleşmiş insan kaynağına olan ihtiyacı fazla olacaktır. Örgütlerin bu kapsamda değerlendirme yaparak faaliyetlerini bu yönde organize etmeleri önem kazanır” (Polat, 2009: 17).

Çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin anlaşılması örgüt verimi açısından önemlidir. Bu amaçlar arasındaki uyum örgütsel amaçların benimsenmesini kolaylaştırır. Böylece çalışanların aidiyet duygusu artar uzun vadeli stratejik planların işletilmesi kolaylaşır. Daha az kaynakla daha çok verim elde edilir (Polat, 2009: 17-18). “Bir başka ifade ile bugün örgütler iş görenlerden işyerini sevmeye, sadakat duygusuna sahip olma ve işyerinden ayrılma niyetine sahip olmama gibi bir takım duyguların ötesine geçmelerini beklemekte; örgütü bireysel kimlikleri ile özdeşleştirecek ölçüde benimsemelerini istemektedir” (Polat, 2009: 13).

“Bir üyenin örgütsel özdeşleşme düzeyi onun benliğinin örgüt üyeliğine ne derece bağlı olduğunu gösterir. Eğer örgüt üyeliği bireyin benliğinde merkezi bir yer edinmişse, onun diğer sosyal gruplardaki üyeliklerinden daha önemli bir konuma gelmişse, bu kişi örgütle yüksek derecede özdeşleşmiştir” (Karabey ve İşcan, 2007: 232). “Ödül hiç şüphesiz teşvik edicidir. En güzel ödül takdir etmektir. Maddi ödüller bir süre sonra anlamını yitirirken iç ödüller değerini her zaman koruyacaktır” (Karaduman, 2014: 20). İnsanlar özdeşleşme sayesinde psikolojik ihtiyaçlarını giderir, aidiyet hisseder. Örgüt liderleri ise aidiyet duygusunun belirsizlikleri giderdiği ve verimi arttırdığı bilinciyle özdeşleşmeyi güçlendirmek isterler. İş hayatında özdeşleşme insanda huzur ve mutluluk yaratır. Örgütüyle özdeşleşen çalışanlar sanki evlerine gidiyor gibi işlerine giderler ve verimlilikleri de olumlu yönde etkilenir. Özdeşleşme düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların istek ve arzuları yerine getirildiği ya da çalışanlar desteklendiği için değerlilik duygusu ve iş tatmini artar

3.4.3. Modelleri

3.4.3.1. Kreiner ve Ashforth: Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli

Kreiner ve Ashforth, bireyin örgütle bağıını tanımlamaya yönelik özdeşleşme boyutlarından söz etmişlerdir. Bu boyutlar; özdeşleşme (identification), özdeşleşmeme (disidentification), kararsız özdeşleşme (ambivalent identification), yansız özdeşleşme (neutral identification).

Bu özdeşleşme türleri aşağıda tanımlanmaktadır (Kreiner ve Ashforth, 2001; akt. Kalemci Tüzün, 2006: 73):

Özdeşleşme: Bireyin kimlik ve algılamasının örgütle uyuşması durumu.

Kararsız Özdeşleşme: Bireyin örgütün tümü ya da sadece bir bölümü ile özdeşleşmekte kararsız kalması.

Yansız Özdeşleşme: Bireyin örgütle ne özdeşleşmesi ne de özdeşleşmemesidir.

Özdeşleşmeme: Bireyin, örgütün inandığı tutum ve prensiplerine uygun olmadığı algısıyla ortaya çıkar. Özdeşleşmede olduğu gibi birey örgütün tamamı veya bir bölümü ile özdeşleşmeme yaşayabilir.

3.4.3.2. Scott, Corman, Cheney: Yapısal Özdeşleşme Modeli

Scott, Corman ve Cheney tarafından geliştirilmiş olup boyutları (Scott vd., 1998: 301):

Yapının İkिलiliği: Sistem ve yapı birbirini içeren kavramlar olup bütünlüğü önemlidir.

Yapının Bölgeselliği: Bireylerin ait oldukları alt kültürü temsil eder.

Durumsal Eylem: Bireylerin etkileşimlerinden meydana gelir.

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada tarama (survey) modelinde betimsel, hem nicel hem nitel bir çalışmadır yani karma modeldir. Tarama (survey) araştırması bir grubun belirli özelliklerini belirlemek amacıyla belirli bir örneklem grubundan veri toplanması şeklinde yapılan çalışmadır (Büyüköztürk vd., 2009: 16). Karasar (1999,77)’a göre; tarama modelleri geçmişte ya da hâlen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. “Karma çalışmalarda nicel ve nitel veri toplama teknikleri ya aynı anda ya da biri diğerini izler olarak örneğin tarama öncesi görüşme yapılması gibi uygulanmaktadır” (Balcı, 2015: 43).

Araştırma konusu mevcut durumu içerisinde tanımlanmaya çalışılır. Bu araştırmada da uygulama kapsamına alınan okullarda örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme düzeyi olduğu gibi incelenecek; daha sonra da bu iki unsur arasındaki ilişki yöneticilerin kişisel değişkenlerine göre değerlendirilmiştir.

Tarama modelinin genel özellikleri:

- Bir evreni temsil eden örneklem üzerinde çalışılır.
- Yanıtlar doğrudan araştırmaya katılan kişilerden alınır.
- Sonuçlar genellenebilir.
- Doğal koşullarda yürütülür.

Survey araştırmalarında veri toplamak için genellikle anket ve görüşme teknikleri kullanılır. Bu araştırmada anket ve görüşme formuna dayalı verilerden yararlanılmıştır.

4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Gümüşhane il ve ilçe merkezlerinde resmi ve özel 33 ilk ve ortaokulda görev yapan 79 okul yöneticisinden oluşmakta olup örneklem tayinine gidilmemiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik bilgilerine ait sayısal veriler Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Değişkenlerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı

		Frekans (N)	Yüzde (%)
Kıdem	1-5 yıl	4	5.1
	6-10 yıl	14	17.7
	11-15 yıl	20	25.3
	16 ve üzeri	41	51.9
TOPLAM		79	100

Tablo 4.1 incelendiğinde; 1-5 yıl kıdeme sahip 4 (% 5.1), 6-10 yıl kıdeme sahip 14 (% 17.7), 11-15 yıl kıdeme sahip 20 (% 25.3) ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip 41 (% 51.9) yönetici bulunmaktadır.

4.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada; 1 maddeden oluşan “Kişisel Bilgi Formu”, Van Dick (2004) tarafından geliştirilen 5’li likert (kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum) 7 maddeden oluşan “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği”, Cemalettin İpek (1999) tarafından geliştirilen 5’li likert (hiç uygun değil, çok az uygun, biraz uygun, oldukça uygun, tamamen uygun) 37 maddeden oluşan “Örgüt Kültürü Ölçeği” ve hazırlanan 16 soruluk “Örgütsel Özdeşleşme ve Örgüt Kültürü Görüşme Formu” kullanılmıştır.

4.3.1. Kişisel Bilgi Formu (KBF)

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri hakkında veri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu; yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 1 sorudan (kıdem) oluşmaktadır (Ek 1).

4.3.2. Van Dick Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği (ÖÖÖ)

Van Dick (2004) tarafından geliştirilen “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği”, Erel Yetim (2010) tarafından Türkçe’ye çevrildikten sonra dil yeterliği ve içerik geçerliği açısından uzmanlarca değerlendirilmiştir. Ölçek 5’li likert tipi (kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum) 25 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0.89, tek faktörlü yapı gösteren ölçekte toplam varyans %50’dir.

Bu ölçeğin bu çalışmaya göre uyarlanmasından dolayı alan uzmanlarının görüşleri alınarak mantıki yoldan ölçeğin kapsam geçerliği sağlanmıştır. Yetim (2010) tarafından 200 kişi üzerinde bir pilot çalışma yapılmıştır. 25 maddeden oluşan “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği”nin bütününe ilişkin güvenirlik katsayısı ise 0.92 olarak bulunmuş olup güvenirlik katsayısı oldukça yüksektir (Erel Yetim; 2010: 54).

Van Dick (2004) tarafından geliştirilen Erel Yetim (2010) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği”, Çırakoğlu (2010) tarafından “Örgütsel Özdeşleşme ve İş Doyumu İlişkisi” konulu tezinde 5’li likert (kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum) 7 madde şeklinde kullanılmış olup, ölçek özdeşleşmenin bilişsel, duygusal ve davranışsal yönlerini belirten ifadeler içermektedir. Ölçeğin 4. ve 5. Maddeleri ters madde olup istatistiksel olarak analiz edilmeden önce çevrilmiştir. Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları araştırmacı tarafından yapılarak Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0,74 olarak hesaplanmıştır. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda her ölçek için bu değerin yeterince yüksek olduğu görülmüştür (Çırakoğlu, 2010: 50).

Güvenirlik bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade eder. Bir ölçüm aracının güvenirliğinin hesaplanmasında çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bunlardan içsel tutarlılık (internal consistency) en sık başvurulan yöntemdir. Bu yaklaşımda kavramı ölçerken çok sayıda maddelerden oluşan Likert, bir ölçek kullanılarak ölçekte yer alan maddeler arasındaki korelasyon değerine bakılarak içsel tutarlılık analizi yapılır. İçsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın kullanılan yöntem cronbach alfa olarakta bilinen alfa katsayısıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arası değerler alır ve psikolojik bir test için hesaplanan güvenirlik katsayısının .70 ve daha yüksek olması güvenirlik için yeterlidir (Altunışık vd., 2005; Büyüköztürk, 2013).

4.3.3. Örgüt Kültürü Ölçeği (ÖKÖ)

Meslek Liselerindeki başat örgüt kültürünü belirlemek amacıyla İpek (1999) tarafından “Liseler ve Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğrenci Öğretmen ilişkisi” konulu doktora tezinde kullanılmış olan Örgütsel Kültür Ölçeği 37 sorudan oluşan 5’li likert (hiç uygun değil, çok az uygun, biraz uygun, oldukça uygun, tamamen uygun) ölçeğidir.

Örgüt Kültürü Ölçeğinin güvenirlik ve geçerlilik çalışması İpek (1999) tarafından yapılarak dört alt boyut altında incelenmiştir. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin “Örgüt Kültürü Ölçeği” nin Güvenirlik Katsayıları Güç 0.60; Rol 0.69; Başarı 0.78; Destek 0.90 olarak hesaplanmış olup güç ve rol boyutlarının orta düzeyde, başarı ve destek boyutlarının yüksek bir değer bulunduğu görülmektedir (İpek, 1999: 136-138).

4.3.4. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgüt Kültürü Görüşme Formu

Araştırma sonucunun sağlamasını yapmak amacıyla hazırlanan 16 soruluk “Örgütsel Özdeşleşme ve Örgüt Kültürü Görüşme Formu” hazırlanmış olup aynı evrende tesadüfî örneklem yoluyla seçilen 15 yöneticiye uygulanmıştır (Ek-4).

Görüşme formu bulgularını araştırmaya katılan yöneticilerin görüşme sorularına verdikleri cevaplardan elde edilen 16 tema ve her bir temanın alt temaları oluşturmaktadır. Araştırma bulgularını oluşturan temalar:

1. Yöneticinin okulunun kişiliğini yansıtır yansıtmadığı ve okuluyla özdeşleşme durumu
2. Yöneticinin okulunda çalışmaktan hoşnutluk durumu
3. Okulun başkalarınca nasıl değerlendirildiği durumu
4. Yöneticinin okulu için özveride bulunup bulunmama durumu
5. Okulda ağırlık verilen yönetim yaklaşımı
6. Okulda kullanılan denetim yaklaşımı
7. Değişim ve yeniliklere yaklaşım tarzı
8. Eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütülme durumu
9. Kural ve prensiplerin anlamlılık durumu
10. Kural ve normların işletilme biçimi
11. Başarının teşvik durumu
12. Başarmak için neler yapıldığı durumu
13. Rekabet mi işbirliği kültürünün mü benimsendiği
14. Velilerin okulla ilişki durumu,
15. Karar alma biçimi
16. Paydaşların aidiyet duygusu

4.4. Veri Toplama Aracının Uygulanması

Literatür taraması yapıldıktan sonra dört bölümden oluşan anket katılımcılara uygulanmış ve araştırmanın güvenirliği açısından isim belirtilmemesi istenmiştir. Birinci bölümde; yöneticilerin demografik özelliklerini öğrenmeye yönelik 1 sorudan (kıdem) oluşan “Kişisel Bilgi Formu”, ikinci bölümde; 5’li likert 7 maddeden oluşan Van Dick “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği (ÖÖÖ)” ve üçüncü bölümde; 5’li likert 37 maddeden oluşan “Örgüt Kültürü Ölçeği (ÖKÖ)” örneklem tayinine gidilmeden Gümüşhane merkez ve ilçe merkezlerindeki tüm ilk ve ortaokul yöneticilerine uygulanmıştır. Araştırma sonucunu test etmek amacıyla aynı örneklem grubundan

tesadüfî random yoluyla seçilen 15 yöneticiye 16 maddeden oluşan “Örgütsel Özdeşleşme ve Örgüt Kültürü Görüşme Formu” uygulanmıştır.

4.5. Verilerin Analizi

Uygulanan anket sonucunda, elde edilen veriler SPSS 15.0, görüşme formlarının analizinde ise içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Bu çözümleme sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Okul yöneticilerinin örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve örgüt kültürüne ilişkin düzeylerini belirlemek amacıyla aritmetik ortalama (X), standart sapma (ss), frekans (f) ve yüzde (%) değerleri hesaplanmıştır. Yöneticilerin örgütsel özdeşleşme ve örgüt kültürü algıları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon testi yapılmıştır. Kıdem değişkeninin örgütsel özdeşleşme ve örgüt kültürüne etkisini belirleyebilmek amacıyla da korelasyon testi uygulanmıştır.

Değişkenler arası ilişkilerin açıklanmasını sağlayabilmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. “Korelasyon katsayısı değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini ya da miktarını ve yönünü açıklayan bir sayıdır” (Büyüköztürk, 2013: 31).

Örgütsel özdeşleşme ve örgüt kültürü anketlerinin her bir maddesinden en düşük 1 puan, en yüksek 5 puan alınabilir.

Ankette yer alan her bir maddenin gerçekleşme düzeylerinin yer aldığı puan aralıkları, seçeneklere verilen düşük değer olan 1 ile en yüksek değer olan 5 arasındaki seri genişliğinin, seçenek sayısına bölünmesiyle elde edilmiştir (Gömlüksiz ve Bulut, 2007: 80).

Araştırmada Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği’nden elde edilen puanların derecelendirilmesi ve yorumlanmasında kullanılan puan aralıkları aşağıdaki Tablo 4.2’deki gibidir.

Tablo 4.2. “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” Beşli Puanlama Biçimi ve Puan Aralıkları

Gerçekleşme Düzeyi	Puanlama Biçimi	Puanlama Aralığı
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1-1.80
Katılmıyorum	2	1.81-2.60
Kararsızım	3	2.61-3.40
Katılıyorum	4	3.41-4.20
Kesinlikle Katılıyorum	5	4.21-5.00

Araştırmada Örgüt Kültürü Ölçeğinden elde edilen puanların derecelendirilmesi ve yorumlanmasında kullanılan puan aralıkları aşağıdaki Tablo 4.3’deki gibidir.

Tablo 4.3. “Örgüt Kültürü Ölçeği” Beşli Puanlama Biçimi ve Puan Aralıkları

Gerçekleşme Düzeyi	Puanlama Biçimi	Puanlama Aralığı
Hiç Uygun Değil	1	1-1.80
Çok Az Uygun	2	1.81-2.60
Biraz Uygun	3	2.61-3.40
Oldukça Uygun	4	3.41-4.20
Tamamen Uygun	5	4.21-5.00

5. BULGULAR

5.1. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri

Birinci alt problemde yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin her bir madde için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış ve frekans analizi yapılmıştır.

Tablo 5.1. Örgütsel Özdeşleşme Düzeyi Madde Verilerinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Frekans ve Yüzde Değerleri

Madde	N	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
O1		63	79.7	15	19.0	1	1.3					4.78	0.44
O2		11	13.9	61	77.2	5	6.3	1	1.3	1	1.3	4.01	0.60
O3		50	63.3	27	34.2	2	2.5					4.60	0.54
O4				7	8.9	1	1.3	3	3.8	68	86.1	1.32	0.88
O5				16	20.3	1	1.3	1	1.3	61	77.2	1.64	1.21
O6		33	41.8	25	31.6	20	25.3			1	1.3	4.12	0.88
O7		68	86.1	11	13.9							4.88	0.34
Valid N	79												

Tablo 5.1’de görüldüğü gibi, yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri;

O1 madde numaralı “kendimi kurumum ile özdeşleştiririm” maddesine 63 (% 79.7) yönetici “kesinlikle katılıyorum”, 15 (% 19.0) yönetici “katılıyorum” ve 1 (% 1.3) yönetici “kararsızım” düzeyinde cevap verirken; “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” düzeylerinde cevap veren yöneticinin bulunmadığı görülmektedir.

O1 maddesi için aritmetik ortalama değeri 4.78 ve standart sapma değeri 0.44 olarak hesaplanmıştır. Yapılan hesaplama sonucu O1 madde düzeyi “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde gözlenmiştir. Yöneticilerin kurumları ile özdeşleştikleri sonucuna varılabilir.

O2 madde numaralı “kurumum kişiliğimi çok iyi yansıtır” maddesine 11 (% 13.9) yöneticinin “kesinlikle katılıyorum”, 61 (% 77.2) yönetici “katılıyorum”, 5 (% 6.3) yönetici “kararsızım”, 1 (%1.3) yönetici “katılmıyorum” ve 1 (%1.3) yönetici “kesinlikle katılmıyorum” düzeylerinde cevap vermiş olduğu görülmektedir.

O2 maddesi için aritmetik ortalama değeri 4.01 ve standart sapma değeri 0.60 olarak hesaplanmıştır. O2 madde düzeyi için yöneticilerin algıları “katılıyorum”

düzeyinde gözlenmiştir. Yöneticiler kurumlarının kişiliklerini yansıttığını düşünmektedirler.

O3 madde numaralı “kurumumda çalışmaktan hoşlanırım” maddesine 50 (% 63.3) yönetici “kesinlikle katılıyorum”, 27 (% 34.2) yönetici “katılıyorum” ve 2 (% 2.5) yönetici “kararsızım” düzeyinde cevap verirken; “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” düzeylerinde cevap veren yöneticinin bulunmadığı görülmektedir.

O3 maddesi için aritmetik ortalama değeri 4.60 ve standart sapma değeri 0.54 olarak gözlenmiş olup yöneticilerin O3 maddesi için özdeşleşme düzeyleri “kesinlikle katılıyorum” düzeyindedir. Yöneticilerin kurumlarında çalışmaktan hoşnut oldukları söylenebilir.

O4 madde numaralı “bu kurumda gönülsüz olarak çalışıyorum” maddesine 68 (% 86.1) yönetici “kesinlikle katılmıyorum”, 3 (% 3.8) yönetici “katılmıyorum”, 1 (% 1.3) yönetici “kararsızım”, 7 (%8.9) yönetici “katılıyorum” düzeyinde cevap verirken; “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde cevap veren yöneticinin bulunmadığı gözlenmektedir.

O4 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 1.32 ve standart sapma değeri 0.88 olarak bulunmuştur. O4 maddesi için yöneticilerin özdeşleşme düzeyleri “kesinlikle katılmıyorum” düzeyindedir. Yöneticiler kurumlarında gönüllü olarak çalışmaktadırlar.

O5 madde numaralı “bazen bu kurumda çalıştığımı söylememeyi tercih ederim” maddesine 61 (% 77.2) yönetici “kesinlikle katılmıyorum”, 1 (% 1.3) yönetici “katılmıyorum”, 1 (%1.3) yönetici “kararsızım”, 16 (%20.3) yönetici “katılıyorum” düzeyinde cevap verirken; “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde cevap veren yöneticinin bulunmadığı gözlenmektedir.

O5 maddesi için aritmetik ortalama değeri 1.64 ve standart sapma değeri 1.21 olarak hesaplanmış olup O5 madde boyutunda yöneticilerin özdeşleşme düzeyleri “kesinlikle katılmıyorum” düzeyindedir. Başka bir ifadeyle yöneticiler çalıştıkları kurumu belirtmekten çekinmemektedir denilebilir.

O6 madde numaralı “çalıştığım kurum başkaları tarafından olumlu değerlendirilir” maddesine 33 (% 41.8) yönetici “kesinlikle katılıyorum”, 25 (% 31.6) yönetici “katılıyorum”, 20 (% 25.3) yönetici “kararsızım” ve 1 (%1.3) yönetici “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde cevap verirken; “katılmıyorum” düzeyinde cevap veren yöneticinin bulunmadığı gözlenmektedir.

O6 maddesi için aritmetik ortalama değeri 4.12 ve standart sapma değeri 0.88 olarak hesaplanmıştır. O6 maddesi için yöneticilerin özdeşleşme düzeyleri “katılıyorum” düzeyindedir. Yöneticiler çalıştıkları kurumun başkalarının olumlu değerlendirildiği görüşüne sahip bulunmaktadır.

O7 madde numaralı “kurumum için ne gerekiyorsa yaparım” maddesine 68 (%86.1) yönetici “kesinlikle katılıyorum”, 11(%13.9) yönetici “katılıyorum” düzeyinde cevap verirken; “kararsızım”, “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” düzeylerinde cevap veren yöneticinin bulunmadığı görülmektedir.

O7 maddesi için aritmetik ortalama değeri 4.86 ve standart sapma değeri 0.34 olarak hesaplanmış olup O7 maddesi için yöneticilerin özdeşleşme düzeyleri “kesinlikle katılıyorum” düzeyindedir. Yöneticiler kurumları için gerekeni yapmaktan çekinmeyeceklerini ifade etmiş bulunup yöneticilerin kurumları için özveride bulunabileceği sonucuna varılabilir.

Yapılan analiz sonucuna göre; O4 ve O5 maddelerinin ters madde olduğu için “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde gözlenmiş olmasının örgütsel özdeşleşme için olumlu bir durum olduğunu da göz önünde bulundurarak, okul yöneticilerin örgütsel

özdeşleşme düzeyleri “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde olup; yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin başarılı bir örgüt için yeterli düzeye sahip bulunduğu söylenebilir.

5.2. Okul Yöneticilerinin Okullarındaki Örgüt Kültürü Düzeyleri

İkinci alt problemde yöneticilerin örgüt kültürü düzeylerinin her bir madde için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış ve maddelerin frekans analizi yapılmıştır.

Tablo 5.2. Örgüt Kültürü Düzeyinin Madde Verilerinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Frekans ve Yüzde Değerleri

Madde N	Hiç Uygun Değil		Çok Az Uygun		Biraz Uygun		Oldukça Uygun		Tamamen Uygun		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
M1	8	10.1			20	25.3	16	20.3	35	44.3	3.89	1.27
M2	1	1.3	3	3.8	25	31.6	40	50.6	10	12.7	3.70	0.79
M3	1	1.3	2	2.5	31	39.2	22	27.8	23	29.1	3.81	0.93
M4			2	2.5	6	7.6	48	60.8	23	29.1	4.16	0.66
M5	1	1.3	6	7.6	45	57.0	22	27.8	5	6.3	3.30	0.75
M6	20	25.3	22	27.8	33	41.8	1	1.3	3	3.8	2.30	0.99
M7	8	10.1	9	11.4	34	43.0	25	31.6	3	3.8	3.08	0.99
M8			1	1.3	17	21.5	19	24.1	42	53.2	4.29	0.85
M9			1	1.3	2	2.5	28	35.4	48	60.8	4.56	0.61
M10	2	2.5	4	5.1	28	35.4	44	55.7	1	1.3	3.48	0.73
M11	14	17.7	33	41.8	25	31.6	4	5.1	3	3.8	2.35	0.96
M12	1	1.3	7	8.9	24	30.4	21	26.6	26	32.9	3.81	1.03
M13	5	6.3	17	21.5	39	49.4	17	21.5	1	1.3	2.90	0.85
M14	28	35.4	25	31.6	5	6.3	7	8.9	14	17.7	2.42	1.49
M15	1	1.3	2	2.5	41	51.9	22	27.8	13	16.5	3.56	0.84
M16	4	5.1	12	15.2	30	38.0	29	36.7	4	5.1	3.22	0.94
M17	5	6.3	7	8.9	41	51.9	21	26.6	5	6.3	3.18	0.91
M18			4	5.1	18	22.8	19	24.1	38	48.1	4.15	0.94
M19			5	6.3	14	17.7	36	45.6	24	30.4	4.00	0.86
M20			2	2.5	6	7.6	21	26.6	50	63.3	4.51	0.74
M21	1	1.3	2	2.5	24	30.4	13	16.5	39	49.4	4.10	1.00
M22					5	6.3	25	31.6	49	62.0	3.44	1.01
M23					5	6.3	25	31.6	49	62.0	4.56	0.61
M24			2	2.5	37	46.8	31	39.2	91	1.4	3.59	0.72
M25	1	1.3	5	6.3	33	41.8	19	24.1	21	26.6	3.68	0.98
M26	1	1.3	9	11.4	29	36.7	34	43.0	6	7.6	3.44	0.84
M27	1	1.3	4	5.1	6	7.6	35	44.3	33	41.8	4.20	0.88
M28					20	25.3	46	58.2	13	16.5	3.91	0.64
M29			1	1.3	5	6.3	31	39.2	42	53.2	4.44	0.67
M30			2	2.5	8	10.1	37	46.8	32	40.5	4.25	0.74
M31					2	2.5	40	50.6	37	46.8	4.44	0.54
M32			1	1.3	14	17.7	30	38.0	34	43.0	4.23	0.78
M33			1	1.3	26	32.9	27	34.2	25	31.6	3.96	0.83

M34	3	3.8			25	31.6	16	20.3	35	44.3	4.01	1.05
M35			13	16.5	10	12.7	40	50.6	16	20.3	3.75	0.96
M36			2	2.5	9	11.4	52	65.8	16	20.3	4.04	0.64
M37			1	1.3	16	20.3	48	60.8	14	17.7	3.95	0.65
Valid N 79												

Tablo 5.2’de görüldüğü gibi;

M1 madde numaralı “hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez” maddesine 8 (%10.1) yönetici “hiç uygun değil”, 2 (%25.3) yönetici “biraz uygun”, 16 (%20.3) yönetici “oldukça uygun” ve 35 (%44.3) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiş olup “çok az uygun” düzeyinde cevap veren yönetici bulunmamaktadır.

M1 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 3.89 ve standart sapma değeri ise 1.27 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M1 maddesi için “oldukça uygun” düzeyindedir. Kurumdaki paydaşların yönetimle ters düşmek istemedikleri sonucuna varılabilir.

M2 madde numaralı “olup biten her şey yönetimin denetimindedir” maddesine 1 (%1.3) yönetici “hiç uygun değil”, 3 (%3.8) “çok az uygun”, 25 (%31.6) yönetici “biraz uygun”, 40 (%50.6) yönetici “oldukça uygun” ve 10 (%12.7) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiştir.

M2 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 3.70 ve standart sapma değeri ise 0.79 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M2 maddesi için “oldukça uygun” düzeyindedir. Okulda iş ve işlemlerle ilgili her şeyin yönetimin denetiminde olduğu söylenebilir.

M3 madde numaralı “değişim ve yenilikler yönetimce başlatılır” maddesine 1 (%1.3) yönetici “hiç uygun değil”, 2 (%2.5) “çok az uygun”, 31 (%39.2) yönetici “biraz uygun”, 22 (%27.8) yönetici “oldukça uygun” ve 23 (%29.1) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiştir.

M3 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 3.81 ve standart sapma değeri ise 0.93 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M3 maddesi için “oldukça uygun” düzeyindedir. Başka bir ifadeyle değişim ve yenilikler çoğunlukla yönetimce başlatılmaktadır.

M4 madde numaralı “yöneticiler sadakati teşvik eder ve ödüllendirir” maddesine 2 (%2.5) “çok az uygun”, 6 (%7.6) yönetici “biraz uygun”, 48 (%60.8) yönetici “oldukça uygun” ve 23 (%29.1) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiş olup “hiç uygun değil” düzeyinde cevap veren yönetici bulunmamaktadır.

M4 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 4.16 ve standart sapma değeri ise 0.66 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M4 maddesi için “oldukça uygun” düzeyindedir. Yöneticilerin kurumlarında sadakati teşvik ettikleri ve paydaşları bu konuda ödüllendirdikleri söylenebilir.

M5 madde numaralı “kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur” maddesine 1 (%1.3) yönetici “hiç uygun değil”, 6 (%7.6) “çok az uygun”, 45 (%57.0) yönetici “biraz uygun”, 22 (%27.8) yönetici “oldukça uygun” ve 5 (%6.3) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiştir.

M5 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 3.30 ve standart sapma değeri ise 0.75 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M5 maddesi için “biraz uygun” düzeyindedir. Kuralsızlıkların önlenmesi için denetim vardır fakat esneklik de gösterilebilmektedir denilebilir.

M6 madde numaralı “ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmi (mesafelidir)” maddesine 20 (%25.3) yönetici “hiç uygun değil”, 22 (%27.8) “çok az uygun”, 33

(41.8) yönetici “biraz uygun”, 1 (%1.3) yönetici “oldukça uygun” ve 3 (%3.8) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiştir.

M6 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 2.30 ve standart sapma değeri ise 0.99 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M6 maddesi için “çok az uygun” düzeyindedir. Ast-üst arasındaki ilişkiler eğitim-öğretimi kolaylaştıracak ölçüde resmidir.

M7 madde numaralı “anlaşmazlıklar yönetimin isteği doğrultusunda çözülür” maddesine 8 (%10.1) yönetici “hiç uygun değil”, 9 (%11.4) “çok az uygun”, 34 (43.0) yönetici “biraz uygun”, 25 (%31.6) yönetici “oldukça uygun” ve 3 (%3.8) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiştir.

M7 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 3.09 ve standart sapma değeri ise 0.99 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M7 maddesi için “biraz uygun” düzeyindedir. Yönetim anlaşmazlıkların çözümü konusunda yapıcı bir tavır sergilemektedir ancak paydaşlar da sorunların çözümü için aktif katılım göstermektedirler.

M8 madde numaralı “eğitim-öğretim faaliyetleri ayrıntılı planlanıp programlanır” maddesine 1 (%1.3) “çok az uygun”, 17 (%21.5) yönetici “biraz uygun”, 19 (%24.1) yönetici “oldukça uygun” ve 42 (%53.2) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiş olup “hiç uygun değil” düzeyinde cevap veren yönetici bulunmamaktadır.

M8 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 4.29 ve standart sapma değeri ise 0.85 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M8 maddesi için “tamamen uygun” düzeyindedir. Okullarımızda eğitim öğretim faaliyetleri ayrıntılı olarak planlanıp programlanmaktadır denilebilir.

M9 madde numaralı “işlerin zamanında ve kurallara göre yapılmasına önem verilir” maddesine 1 (%1.3) “çok az uygun”, 2 (%2.5) yönetici “biraz uygun”, 28 (%35.4) yönetici “oldukça uygun” ve 48 (%60.8) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiş olup “hiç uygun değil” düzeyinde cevap veren yönetici bulunmamaktadır.

M9 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 4.56 ve standart sapma değeri ise 0.61 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M9 maddesi için “tamamen uygun” düzeyindedir. Okullarımızda iş ve işlemler zamanında ve tam olarak tamamlanmaktadır denilebilir.

M10 madde numaralı “herkesin her anı planlanmıştır” maddesine 2 (%2.5) yönetici “hiç uygun değil”, 4 (%5.1) “çok az uygun”, 28 (%35.4) yönetici “biraz uygun”, 44 (%55.7) yönetici “oldukça uygun” ve 1 (%1.3) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiştir.

M10 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 3.48 ve standart sapma değeri ise 0.73 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M10 maddesi için “oldukça uygun” düzeyindedir. Okullarda herkesin yapacağı iş ve işlemler planlanmıştır denilebilir.

M11 madde numaralı “anlamsız prensipler ve kurallar yığını söz konusudur” maddesine 14 (%17.7) yönetici “hiç uygun değil”, 33 (%41.8) “çok az uygun”, 25 (%31.6) yönetici “biraz uygun”, 4 (%5.1) yönetici “oldukça uygun” ve 3 (%3.8) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiştir.

M11 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 2.35 ve standart sapma değeri ise 0.96 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M11 maddesi için “çok az uygun” düzeyindedir. Anlamsız prensip ve kurallar söz konusu olmayıp, prensip ve kurallar iş ve işlemlerin yürütülmesini kolaylaştırma amaçlı kullanılabilir denilebilir.

M12 madde numaralı “herkesin ve her şeyin yeri bellidir” maddesine 1 (%1.3) yönetici “hiç uygun değil”, 7 (%8.9) “çok az uygun”, 24 (%30.4) yönetici “biraz uygun”, 21 (%26.6) yönetici “oldukça uygun” ve 26 (%32.9) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiştir.

M12 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 3.81 ve standart sapma değeri ise 1.03 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M12 maddesi için “oldukça uygun” düzeyindedir. Okullarımızda her şey planlı olarak işletilmekte ve her şeyin yeri bellidir denilebilir.

M13 madde numaralı “resmi ilişkiler ön plandadır” maddesine 5 (%6.3) yönetici “hiç uygun değil”, 17 (%21.5) “çok az uygun”, 39 (%49.4) yönetici “biraz uygun”, 17 (%21.5) yönetici “oldukça uygun” ve 1 (%1.3) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiştir.

M13 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 2.90 ve standart sapma değeri ise 0.85 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M13 maddesi için “biraz uygun” düzeyindedir. Başka bir ifadeyle okulda ast-üst ilişkileri mevcuttur ancak kurum kültürünü olumlu olarak etkileyebilecek samimi ve içten diyaloglar da mevcuttur.

M14 madde numaralı “yönetim asıl işlerden çok ayrıntılarla uğraşır” maddesine 28 (%35.4) yönetici “hiç uygun değil”, 25 (%31.6) “çok az uygun”, 5 (%6.3) yönetici “biraz uygun”, 7 (%8.9) yönetici “oldukça uygun” ve 14 (%17.7) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiştir.

M14 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 2.42 ve standart sapma değeri ise 1.49 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M14 maddesi için “çok az uygun” düzeyindedir. Yönetim ayrıntılardan ziyade asıl işlerle ilgilenmektedir denilebilir.

M15 madde numaralı “her şeyin bir standardı vardır” maddesine 1 (%1.3) yönetici “hiç uygun değil”, 2 (%2.5) “çok az uygun”, 41 (%51.9) yönetici “biraz uygun”, 22 (%27.8) yönetici “oldukça uygun” ve 13 (%16.5) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiştir.

M15 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 3.56 ve standart sapma değeri ise 0.84 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M15 maddesi için “oldukça uygun” düzeyindedir. Okullarımızda her şeyin bir standardının olduğu söylenebilir.

M16 madde numaralı “yöneticiler, sık sık, kurallara uyulmasını hatırlatır” maddesine 4 (%5.1) yönetici “hiç uygun değil”, 12 (%15.2) “çok az uygun”, 30 (%38.0) yönetici “biraz uygun”, 29 (%36.7) yönetici “oldukça uygun” ve 4 (%5.1) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiştir.

M16 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 3.22 ve standart sapma değeri ise 0.94 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M16 maddesi için “biraz uygun” düzeyindedir. Yöneticiler paydaşların sorumluluklarını yerine getirmeleri sonucu sık sık kuralları hatırlatmak durumunda kalmazlar denilebilir.

M17 madde numaralı “ilişkilerde hiyerarşik yapı esas alınır” maddesine 5 (%6.3) yönetici “hiç uygun değil”, 7 (%8.9) “çok az uygun”, 41 (%51.9) yönetici “biraz uygun”, 21 (%26.6) yönetici “oldukça uygun” ve 5 (%6.3) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiştir.

M17 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 3.18 ve standart sapma değeri ise 0.91 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M17 maddesi için “biraz uygun” düzeyindedir. İlişkilerde hiyerarşik yapı vardır ancak informal iletişim de söz konusudur olarak yorumlanabilir.

M18 madde numaralı “herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır” maddesine 4 (%5.1) “çok az uygun”, 18 (%22.8) yönetici “biraz uygun”, 19 (%24.1) yönetici “oldukça uygun” ve 38 (%48.1) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiş olup “hiç uygun değil” düzeyinde cevap veren yönetici bulunmamaktadır.

M18 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 4.15 ve standart sapma değeri ise 0.94 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M18 maddesi için “oldukça uygun” düzeyindedir. Başka bir ifadeyle okullarımızda tüm paydaşlar işini iyi yapmanın karşılığını alır.

M19 madde numaralı “formalitelerden çok sonuca önem verilir” maddesine 5 (%6.3) “çok az uygun”, 14 (%17.7) yönetici “biraz uygun”, 36 (%45.6) yönetici “oldukça uygun” ve 24 (%30.4) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiş olup “hiç uygun değil” düzeyinde cevap veren yönetici bulunmamaktadır.

M19 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 4.00 ve standart sapma değeri ise 0.86 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M19 maddesi için “oldukça uygun” düzeyindedir. Formalitelerden çok ulaşılan sonuçlara bakılmaktadır denilebilir.

M20 madde numaralı “başarı desteklenir ve teşvik edilir” maddesine 2 (%2.5) “çok az uygun”, 6 (%7.6) yönetici “biraz uygun”, 21 (%26.6) yönetici “oldukça uygun” ve 50 (%63.3) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiş olup “hiç uygun değil” düzeyinde cevap veren yönetici bulunmamaktadır.

M20 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 4.51 ve standart sapma değeri ise 0.74 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M20 maddesi için “tamamen uygun” düzeyindedir. Okullarımızda paydaşların başarıları teşvik ve taktir edilir sonucuna ulaşılabilir.

M21 madde numaralı “ödüllendirmede başarı esas alınır” maddesine 1 (%1.3) yönetici “hiç uygun değil”, 2 (%2.5) “çok az uygun”, 24 (%30.4) yönetici “biraz uygun”, 13 (%16.5) yönetici “oldukça uygun” ve 39 (%49.4) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiştir.

M21 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 4.10 ve standart sapma değeri ise 1.00 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M21 maddesi için “oldukça uygun” düzeyindedir. Başka bir ifadeyle ödüllendirmelerde kriter olarak başarı esas alınır.

M22 madde numaralı “yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır” maddesine 5 (%6.3) yönetici “biraz uygun”, 25 (%31.6) yönetici “oldukça uygun” ve 49 (%62.0) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiş olup “hiç uygun değil” ve “çok az uygun” düzeyinde cevap veren yönetici bulunmamaktadır.

M22 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 3.44 ve standart sapma değeri ise 1.01 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M22 maddesi için “oldukça uygun” düzeyindedir. Yanlış kimin yaptığıyla değil yanlışın ne olduğu ve nasıl düzeltilebileceği üzerine odaklanıldığı söylenebilir.

M23 madde numaralı “herkes başarı düzeyinin yüksek olmasını ister” maddesine 5 (%6.3) yönetici “biraz uygun”, 25 (%31.6) yönetici “oldukça uygun” ve 49 (%62.0) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiş olup “hiç uygun değil” ve “çok az uygun” düzeyinde cevap veren yönetici bulunmamaktadır.

M23 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 4.56 ve standart sapma değeri ise 0.61 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M23 maddesi için “tamamen uygun” düzeyindedir. Okullarımızda herkesin başarıyı önemseydiği ve başarının yüksek olması için ellerinden geleni yaptıkları söylenebilir.

M24 madde numaralı “herkes, başarılı olmak için, rahatlıkla risk üstlenebilir” maddesine 2 (%2.5) “çok az uygun”, 37 (%46.8) yönetici “biraz uygun”, 31 (%39.2) yönetici “oldukça uygun” ve 9 (%11.4) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiş olup “hiç uygun değil” düzeyinde cevap veren yönetici bulunmamaktadır.

M24 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 3.59 ve standart sapma değeri ise 0.72 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M24 maddesi için “oldukça uygun” düzeyindedir.

M25 madde numaralı “kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur” maddesine 1 (%1.3) yönetici “hiç uygun değil”, 5 (%6.3) “çok az uygun”, 33 (%41.8) yönetici “biraz uygun”, 19 (%24.1) yönetici “oldukça uygun” ve 21 (%26.6) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiştir.

M25 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 3.68 ve standart sapma değeri ise 0.98 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M25 maddesi için “oldukça uygun” düzeyindedir. Okullarımızda paydaşların kişisel bilgi ve yeteneklerine uygun sorumluluklar verilip mümkün olduğunca başarı elde edilmeye çalışıldığı sonucuna varılabilir.

M26 madde numaralı “güçlü bir rekabet söz konusudur” maddesine 1 (%1.3) yönetici “hiç uygun değil”, 9 (%11.4) “çok az uygun”, 29 (%36.7) yönetici “biraz uygun”, 34 (%43.0) yönetici “oldukça uygun” ve 6 (%7.6) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiştir.

M26 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 3.44 ve standart sapma değeri ise 0.84 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M26 maddesi için “oldukça uygun” düzeyindedir.

M27 madde numaralı “okulun başarı düzeyi velilerce de izlenir” maddesine 1 (%1.3) yönetici “hiç uygun değil”, 4 (%5.1) “çok az uygun”, 6 (%7.6) yönetici “biraz uygun”, 35 (%41.8) yönetici “oldukça uygun” ve 33 (%41.8) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiştir.

M27 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 4.20 ve standart sapma değeri ise 0.88 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M27 maddesi için “tamamen uygun” düzeyindedir. Veliler okulların başarı ve başarısızlıkları konusunda takipçidir denilebilir.

M28 madde numaralı “alınan kararlar, doğru ve yeterli bilgiye dayandırılır” maddesine 20 (%25.3) yönetici “biraz uygun”, 46 (%58.2) yönetici “oldukça uygun” ve 13 (%16.5) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiş olup “hiç uygun değil” ve “çok az uygun” düzeyinde cevap veren yönetici bulunmamaktadır.

M28 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 3.91 ve standart sapma değeri ise 0.64 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M28 maddesi için “oldukça uygun” düzeyindedir. Okullarımızda alınan kararların doğru ve yeterli bilgiye dayandırıldığı sonucuna ulaşılabilir.

M29 madde numaralı “eğitim-öğretim faaliyetleri işbirliği ile paylaşılır” maddesine 1 (%1.3) “çok az uygun”, 5 (%6.3) yönetici “biraz uygun”, 31 (%39.2) yönetici “oldukça uygun” ve 42 (%53.2) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiş olup “hiç uygun değil” düzeyinde cevap veren yönetici bulunmamaktadır.

M29 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 4.44 ve standart sapma değeri ise 0.67 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M29 maddesi için “oldukça uygun” düzeyindedir. Başka bir ifadeyle eğitim-öğretim faaliyetleri işbirliği içerisinde yapılır.

M30 madde numaralı “işbirliği rekabete tercih edilir” maddesine 2 (%2.5) “çok az uygun”, 8 (%10.1) yönetici “biraz uygun”, 37 (%46.8) yönetici “oldukça uygun” ve

32 (%40.5) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiş olup “hiç uygun değil” düzeyinde cevap veren yönetici bulunmamaktadır.

M30 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 4.25 ve standart sapma değeri ise 0.74 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M30 maddesi için “tamamen uygun” düzeyindedir. İşbirliğinin rekabete tercih edildiği sonucuna varılabilir.

M31 madde numaralı “yönetim, her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır” maddesine 2 (%2.5) yönetici “biraz uygun”, 40 (%50.6) yönetici “oldukça uygun” ve 37 (%46.8) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiş olup “hiç uygun değil” ve “çok az uygun” düzeyinde cevap veren yönetici bulunmamaktadır.

M31 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 4.25 ve standart sapma değeri ise 0.74 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M31 maddesi için “tamamen uygun” düzeyindedir. Yönetimin tüm paydaşların fikirlerine saygı duyduğu sonucuna varılabilir.

M32 madde numaralı “herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır” maddesine 1 (%1.3) “çok az uygun”, 14 (%17.7) yönetici “biraz uygun”, 30 (%38.0) yönetici “oldukça uygun” ve 34 (%43.0) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiş olup “hiç uygun değil” düzeyinde cevap veren yönetici bulunmamaktadır.

M32 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 4.23 ve standart sapma değeri ise 0.78 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M32 maddesi için “tamamen uygun” düzeyindedir. Başka bir ifadeyle tüm paydaşlar birbirlerinin fikir ve önerilerine açıktır.

M33 madde numaralı “herkes okulun başarısı için sorumluluk duyar” maddesine 2 (%2.5) “çok az uygun”, 8 (%10.1) yönetici “biraz uygun”, 37 (%46.8) yönetici “oldukça uygun” ve 32 (%40.5) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiş olup “hiç uygun değil” düzeyinde cevap veren yönetici bulunmamaktadır.

M33 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 3.96 ve standart sapma değeri ise 0.83 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M33 maddesi için “oldukça uygun” düzeyindedir. Herkes okulunun başarısı için sorumluluk alır ve görevini yapar denilebilir.

M34 madde numaralı “başarılar kadar, başarısızlıklar da paylaşılır” maddesine 3 (%3.8) yönetici “hiç uygun değil”, 25 (%31.6) yönetici “biraz uygun”, 16 (%20.3) yönetici “oldukça uygun” ve 35 (%44.3) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiş olup “çok az uygun” düzeyinde cevap veren yönetici bulunmamaktadır.

M34 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 4.01 ve standart sapma değeri ise 1.05 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M34 maddesi için “oldukça uygun” düzeyindedir. Paydaşlarca başarılar kadar başarısızlıkların da paylaşıldığı sonucuna varılabilir.

M35 madde numaralı “herkes okuluyla gurur duyar” maddesine 13 (%16.5) “çok az uygun”, 10 (%12.7) yönetici “biraz uygun”, 40 (%50.6) yönetici “oldukça uygun” ve 16 (%20.3) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiş olup “hiç uygun değil” düzeyinde cevap veren yönetici bulunmamaktadır.

M35 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 3.75 ve standart sapma değeri ise 0.96 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M35 maddesi için “oldukça uygun” düzeyindedir. Paydaşlar okullarıyla gurur duymaktadır denilebilir.

M36 madde numaralı “herkes okulun başarısı için sorumluluk duyar” maddesine 2 (%2.5) “çok az uygun”, 9 (%11.4) yönetici “biraz uygun”, 52 (%65.8) yönetici

“oldukça uygun” ve 16 (%20.3) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiş olup “hiç uygun değil” düzeyinde cevap veren yönetici bulunmamaktadır.

M36 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 4.04 ve standart sapma değeri ise 0.64 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M36 maddesi için “oldukça uygun” düzeyindedir. Tüm paydaşlar okulun başarısı için sorumluluk almaktadır denilebilir.

M37 madde numaralı “herkes kendini okulun bir parçası olarak görür” maddesine 1 (%1.3) “çok az uygun”, 16 (%20.3) yönetici “biraz uygun”, 48 (%60.8) yönetici “oldukça uygun” ve 14 (%17.7) yönetici “tamamen uygun” düzeyinde cevap vermiş olup “hiç uygun değil” düzeyinde cevap veren yönetici bulunmamaktadır.

M37 maddesi için hesaplanan aritmetik ortalama değeri 3.95 ve standart sapma değeri ise 0.65 olarak hesaplanmış olup yöneticilerin örgüt kültürü düzeyleri M37 maddesi için “oldukça uygun” düzeyindedir. Başka bir ifadeyle tüm paydaşlar kendilerini okullarının bir parçası olarak görüp aidiyet hisseder.

Yapılan istatistiksel analizler sonucu; yöneticilerin örgüt kültürü düzeylerinin başarılı bir örgüt için yeterli düzeye sahip bulunduğunu söylenebilir.

5.3. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Özdeşleşme Düzeyi ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Üçüncü alt problemde yöneticilerin örgütsel özdeşleşme ve örgüt kültürü düzeylerinin her bir madde için korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 5.3. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgüt Kültürü Maddeleri Arasındaki İlişki

		Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Maddeleri						
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7
Örgüt Kültürü Ölçeği Maddeleri	M1	0.32*	-0.05	-0.01	0.10	0.08	0.07	0.37*
	M2	-0.19	0.22	0.05	0.17	-0.06	-0.31*	-0.02
	M3	-0.13	-0.09	0.05	-0.11	-0.46*	-0.09	0.00
	M4	0.42*	0.47*	0.43*	0.52*	0.01	0.44*	0.26*
	M5	0.27*	0.35*	0.17	0.04	-0.06	-0.06	0.21
	M6	-0.11	0.08	0.15	-0.15	-0.03	0.45*	0.20
	M7	0.15	0.00	-0.21	0.12	0.04	-0.13	0.29*
	M8	-0.14	0.07	-0.03	0.08	-0.20	-0.39*	-0.08
	M9	-0.02	0.15	-0.03	0.25*	0.01	-0.18	0.07
	M10	-0.03	0.01	0.13	0.19	-0.09	-0.18	-0.04
	M11	-0.15	-0.14	-0.22	-0.15	-0.10	-0.13	0.00
	M12	0.16	0.04	-0.11	0.07	-0.30*	-0.27*	0.24*
	M13	-0.02	0.05	-0.31*	-0.03	-0.06	-0.25*	0.04
	M14	-0.02	0.02	-0.48*	-0.09	0.21	-0.31*	0.04
	M15	-0.02	0.06	0.46*	0.16	-0.32*	0.02	0.09
	M16	0.20	0.11	0.04	0.09	-0.07	-0.11	0.17
	M17	-0.03	0.13	0.17	0.09	-0.23*	-0.03	0.20
	M18	0.05	0.15	0.04	0.24	-0.17	-0.18	0.03
	M19	-0.30*	0.15	0.05	0.00	0.43*	0.05	-0.21
	M20	0.02	0.27*	0.15	0.31	0.11	-0.08	0.03
	M21	-0.01	0.14	0.05	0.15	-0.07	-0.35*	-0.07
	M22	-0.33*	0.22	0.06	-0.04	-0.11	-0.08	-0.15
	M23	-0.07	0.05	0.51*	0.15	0.06	0.20	0.07
	M24	-0.12	0.07	0.05	-0.03	0.15	-0.04	-0.23
	M25	0.02	0.18	-0.16	0.06	-0.28*	0.31*	0.06
	M26	-0.15	0.01	0.05	0.08	-0.17	-0.28*	-0.18

M27	0.08	0.11	0.06	0.33*	-0.07	-0.28*	-0.07
M28	-0.29	0.04	-0.06	0.04	-0.06	-0.16	-0.11
M29	-0.02	0.17	0.17	0.23	-0.02	-0.14	-0.06
M30	0.09	0.08	0.19	0.54*	0.41*	-0.07	-0.01
M31	-0.08	0.17	0.42*	0.20	-0.05	0.07	0.06
M32	-0.26	0.15	0.52*	0.02	-0.26*	0.24*	-0.16
M33	-0.19	0.18	0.19	0.00	-0.22	-0.17	-0.06
M34	-0.21	0.28*	-0.01	0.07	-0.19	-0.43*	-0.13
M35	-0.25	0.27*	-0.05	-0.05	-0.09	-0.29*	-0.18
M36	-0.24	0.29*	0.30*	0.02	0.19	0.13	0.02
M37	-0.21	0.23	0.16	0.04	0.42	0.14	-0.09

*0.05 düzeyine anlamlı ilişki

Tablo 5.3 incelendiğinde;

M1 madde numaralı “hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez” maddesi ile O1 madde numaralı “kendimi kurumum ile özdeşleştiririm” ve O7 madde numaralı “kurumum için ne gerekiyorsa yaparım” maddesi arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Kurumlarıyla özdeşleştiklerini düşünen yöneticiler kimsenin yönetimle ters düşmek istemeyeceği görüşüne sahip bulunmaktadırlar.

M2 madde numaralı “olup biten her şey yönetimin denetimindedir” maddesi ile O6 madde numaralı “çalıştığım kurum başkaları tarafından olumlu değerlendirilir” maddesi arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki mevcuttur. Olup biten her şeyin yönetimin denetiminde olduğunu düşünen yöneticiler bu durumun kurumun imajını olumsuz etkilediğini düşünmektedirler.

M3 madde numaralı “değişim ve yenilikler yönetimce başlatılır” maddesi ile O5 madde numaralı “bazen bu kurumda çalıştığımı söylememeyi tercih ederim” maddesi arasında anlamlı ve negatif bir ilişki mevcuttur. Kurumdaki değişikliklerin sadece yönetimce başlatıldığını düşünen yöneticiler bazen çalıştıkları kurumu söylememeyi tercih etmektedirler.

M4 madde numaralı “yöneticiler sadakati teşvik eder ve ödüllendirir” maddesi ile O1 madde numaralı “kendimi kurumum ile özdeşleştiririm”, O2 “kurumum kişiliğimi çok iyi yansıtır”, O3 madde numaralı “kurumumda çalışmaktan hoşlanırım”, O4 madde numaralı “bu kurumda gönülsüz olarak çalışıyorum”, O6 “çalıştığım kurum başkaları tarafından olumlu değerlendirilir” ve O7 madde numaralı “kurumum için ne gerekiyorsa yaparım” maddeleri arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Sadakati teşvik ettiğini ve ödüllendirdiğini düşünen yöneticiler; kurumlarıyla özdeşleşmiş, kurumlarını kişiliğinin bir parçası olarak gören, kurumlarıyla çalışmaktan hoşnut olan ve kurumu için ne gerekiyorsa yapabileceğini düşünen yöneticilerdir. Sadakati teşvik etme ve ödüllendirme konusunda aktif rol sergileyen yöneticiler bazen kurumlarında çalışmaktan hoşnut olmamaktadır, bu noktada paydaşların kurumlarını daha fazla benimsemesine yardımcı olunarak daha aktif olmaları sağlanabilir. Dolayısıyla yöneticilerin bu konudaki iş yükü azaltılabilir.

M5 madde numaralı “kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur” maddesi ile O1 madde numaralı “kendimi kurumum ile özdeşleştiririm” ve O2 madde numaralı “kurumum kişiliğimi çok iyi yansıtır” maddesi arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki mevcuttur. Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetimi uygun gören yöneticiler kendilerini kurumlarıyla özdeşleşmiş hisseden ve kurumlarını kişiliklerinin bir parçası olarak gören yöneticilerdir.

M6 madde numaralı “ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmi (mesafeli)’dir” maddesi ile O6 “çalıştığım kurum başkaları tarafından olumlu değerlendirilir” maddesi

arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki mevcuttur. Yöneticiler okullarda resmi ilişkilerin varlığının okulun imajını olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

M7 madde numaralı “anlaşmazlıklar yönetimin isteği doğrultusunda çözülür” maddesi ile O7 madde numaralı “kurumum için ne gerekiyorsa yaparım” maddesi arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Kurumları için gerekeni yapabileceklerini belirten yöneticiler anlaşmazlıkların çözülmesi konusunda etkin oldukları görüşüne sahiptirler.

M8 madde numaralı “eğitim-öğretim faaliyetleri ayrıntılı planlanıp programlanır” maddesi ile O6 madde numaralı “çalıştığım kurum başkaları tarafından olumlu değerlendirilir” maddesi arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki mevcuttur. Yöneticiler kurumlarında her şeyin ayrıntılı olarak planlanıp programlanmasının kurumlarının başkalarıncı olumsuz değerlendirilmesine sebep olabileceği görüşündedirler. Buradan yola çıkarak plan-programlamanın okuldaki iş ve işlemleri kolaylaştırma amaçlı yapılması gerektiği sonucuna varılabilir. Ancak yöneticiler M6 ‘da ilişkilerdeki resmiyetin kurum imajını olumlu etkileyeceği görüşüne de sahip bulunmaktadır. Buradan anlaşılacağı üzere yöneticiler kurumlarında resmi ilişkilerin var olması gerektiğine inanmakta ancak tüm eylemlerin eğitim-öğretimi kolaylaştırma amaçlı olması gerektiğini düşünmektedirler.

M9 madde numaralı “işlerin zamanında ve kurallara göre yapılmasına önem verilir” maddesi ile O4 madde numaralı “bu kurumda gönülsüz olarak çalışıyorum” maddesi arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki gözlenmiştir. Kurumlarında gönüllü olarak çalışan yöneticiler işlerin zamanında ve tam olarak yapılmasına önem vermektedirler.

M12 madde numaralı “herkesin ve her şeyin yeri bellidir” maddesi ile O5 madde numaralı “bazen bu kurumda çalıştığımı söylememeyi tercih ederim”, O6 madde numaralı “çalıştığım kurum başkaları tarafından olumlu değerlendirilir” maddeleri arasında anlamlı ve olumsuz ve O7 madde numaralı “kurumum için ne gerekiyorsa yaparım” maddesi arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Kurumlarında herkesin ve her şeyin yerinin belli olduğunu düşünen yöneticiler bazen kurumlarında çalıştıklarını söylemekten imtina ettikleri ve bu durumun kurumlarının başkalarıncı olumsuz değerlendirilmesinde etkili olabileceği görüşünde olmalarına rağmen kurumları için gerekeni yapmaktan çekinmeyeceklerini belirtmişlerdir.

M13 madde numaralı “resmi ilişkiler ön plandadır” maddesi ile O3 madde numaralı “kurumumda çalışmaktan hoşlanırım” ve O6 madde numaralı “çalıştığım kurum başkaları tarafından olumlu değerlendirilir” maddeleri arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki mevcuttur. Resmi ilişkilerin ön planda olması yöneticilerin kurumlarında çalışmaktan hoşnut olmamalarına ve kurumun başkalarıncı olumsuz değerlendirilmesine sebep olmaktadır.

M14 madde numaralı “yönetim asıl işlerden çok ayrıntılarla uğraşır” maddesi ile O3 madde numaralı “kurumumda çalışmaktan hoşlanırım” ve O6 madde numaralı “çalıştığım kurum başkaları tarafından olumlu değerlendirilir” maddesi arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki mevcuttur. Yönetimin asıl işlerden çok detaylarla uğraşması yöneticilerin kurumlarında çalışmaktan hoşnut olmamalarına ve kurumun dışarıdaki imajının olumsuz algılanmasına sebep olabilmektedir.

M15 madde numaralı “her şeyin bir standardı vardır” maddesi ile O3 madde numaralı “kurumumda çalışmaktan hoşlanırım” maddesi arasında anlamlı ve olumlu, ve O5 madde numaralı “bazen bu kurumda çalıştığımı söylememeyi tercih ederim” maddesi arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. Her şeyin bir

standartının olması yöneticilerde kuruma aidiyet hissini arttırmakta olup kurumda çalıştıklarını çekinmeden söyleyebilmelerini sağlamaktadır.

M17 madde numaralı “ilişkilerde hiyerarşik yapı esas alınır” maddesi ile O5 madde numaralı “bazen bu kurumda çalıştığımı söylememeyi tercih ederim” maddesi arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. İlişkilerde hiyerarşik yapının gerekliliğine inanan yöneticiler kurumlarında çalıştıklarını söylemekten rahatsız olmazlar. M12, M13 ve M14 maddelerinde yöneticiler resmi ilişkilerin ve formalitelerin çok fazla önemsendiği durumlarda okullarında çalışmaktan rahatsız olduklarını ve bu durumun okulun imajını olumsuz etkileyebileceği görüşündedirler. Buradan anlaşılabilen üzere yöneticiler okullarında hiyerarşik ilişkilerin olmasının gerekliliğine inandıkları gibi ilişkilerin eğitim-öğretimi kolaylaştırabilecek ölçüde formal olması gerektiği görüşündedirler.

M19 madde numaralı “formalitelerden çok sonuca önem verilir” maddesi ile O1 madde numaralı “kendimi kurumum ile özdeşleştiririm” maddesi arasında anlamlı ve olumsuz ve O5 madde numaralı “bazen bu kurumda çalıştığımı söylememeyi tercih ederim” maddesi arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Formalitelerden çok sonuçların önemsendiği durumlarda yöneticiler kurumlarıyla daha az özdeşleştikleri ve kurumlarında çalıştıklarını söylememeyi tercih ettikleri görüşündedir.

M20 madde numaralı “başarı desteklenir ve teşvik edilir” maddesi ile O2 madde numaralı “kurumum kişiliğimi çok iyi yansıtır” maddesi arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır. Kurumlarıyla özdeşleştiklerini düşünen yöneticiler başarıyı teşvik etme noktasında aktif bir tutum sergilemektedirler.

M21 madde numaralı “ödüllendirmede başarı esas alınır” maddesi ile O6 madde numaralı “çalıştığım kurum başkaları tarafından olumlu değerlendirilir” maddesi arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki mevcuttur. Ödüllendirmede başarının esas alınması kurumun olumlu imajını desteklemektedir.

M22 madde numaralı “yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır” maddesi ile O1 madde numaralı “kendimi kurumum ile özdeşleştiririm” maddesi arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. Yanlış kimin yaptığı değil sonuçlarının önemsenmesi yöneticilerin kurumlarıyla daha az özdeşleşmelerine sebep olmakta olup yöneticilerin paydaşların daha az hata yapmaları ve hatalarının telafisi yönünde aktif olmalarını beklediği söylenebilir.

M23 madde numaralı “herkes başarı düzeyinin yüksek olmasını ister” maddesi ile O3 madde numaralı “kurumumda çalışmaktan hoşlanırım” maddesi arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki gözlenmiştir. Başka bir ifadeyle herkesin başarı düzeyinin yüksek olmasını istediği okullarda yöneticiler kurumlarında çalışmaktan hoşnuttur denilebilir.

M25 madde numaralı “kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur” maddesi ile O5 madde numaralı “bazen bu kurumda çalıştığımı söylememeyi tercih ederim” maddesi arasında anlamlı ve olumsuz, O6 madde numaralı “çalıştığım kurum başkaları tarafından olumlu değerlendirilir” maddesi arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticilere göre kişisel bilgi ve yeteneklerin ön planda tutulması okulun imajını güçlendireceği gibi aidiyeti de arttırmaktadır.

M26 madde numaralı “güçlü bir rekabet söz konusudur” maddesi ile O6 madde numaralı “çalıştığım kurum başkaları tarafından olumlu değerlendirilir” maddesi arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki gözlenmektedir. Yöneticiler için rekabetin olması kurumun imajını zedeleyebilir. Yöneticiler işbirliğini rekabete tercih etmektedirler.

M27 madde numaralı “okulun başarı düzeyi velilerce de izlenir” maddesi ile O4 madde numaralı “bu kurumda gönülsüz olarak çalışıyorum” maddesi arasında anlamlı ve olumlu ve O6 madde numaralı “çalıştığım kurum başkaları tarafından olumlu

değerlendirilir” maddeleri arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. Okulun başarı düzeyinin velilerce de izlenmesi bazen yöneticilerin kurumlarında çalıştıklarını söylemesinden rahatsız olmalarına sebep olmaktadır bu sebeple veliler yapıcı bir tavır sergilemeli ve yönetime katkı sağlamaya çabalamalı denilebilir. Bununla birlikte başarının velilerce izlenmesi okulun olumlu imajını da arttırmaktadır.

M30 madde numaralı “işbirliği rekabete tercih edilir” maddesi ile O4 madde numaralı “bu kurumda gönülsüz olarak çalışıyorum” ve O5 madde numaralı “bazen bu kurumda çalıştığımı söylememeyi tercih ederim” maddesi arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır. İşbirliğinin rekabete tercih edilmesi yöneticilerin çalıştıkları kurumu çekinmeden söyleyebilmelerini sağlamaktadır ancak bu durum bazen kurumda gönülsüz olarak çalışmalarına sebep olabilmektedir. İşbirliği ile yapılan çalışmalarda herkes üzerine düşen görevi gerçekleştirirse yöneticilerin sorumlulukları azalır ve güven ortamı aidiyeti artırır denilebilir.

M31 madde numaralı “yönetim, her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır” maddesi ile O3 madde numaralı “kurumumda çalışmaktan hoşlanırım” maddesi arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki gözlenmiştir. Kurumlarında çalışmaktan hoşnut olan yöneticiler her seviyeden gelen fikir ve önerilere açık bulunmaktadır.

M32 madde numaralı “herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır” maddesi ile O3 madde numaralı “kurumumda çalışmaktan hoşlanırım” ve O6 madde numaralı “çalıştığım kurum başkaları tarafından olumlu değerlendirilir” maddeleri arasında anlamlı ve olumlu, O5 madde numaralı “bazen bu kurumda çalıştığımı söylememeyi tercih ederim” maddesi arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. Herkesin birbirinin fikir ve görüşlerine saygılı olduğu kurumlarda; yöneticiler o kurumda çalışmaktan hoşnut olup kurumda çalıştığını çekinmeden söyleyebilmektedir ve kurumlarının olumlu bir imajı olduğunu düşünmektedir.

M34 madde numaralı “başarılar kadar, başarısızlıklar da paylaşılır” maddesi ile O2 madde numaralı “kurumum kişiliğimi çok iyi yansıtır” maddesi arasında anlamlı ve olumlu ve O5 madde numaralı “bazen bu kurumda çalıştığımı söylememeyi tercih ederim” maddesi arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki mevcuttur. Başarılar kadar başarısızlıkların paylaşıldığı kurumlarda yöneticiler kurumlarının kişiliklerini yansıttığını düşünmekte olup çalıştıkları kurumu belirtmekten çekinmemektedirler. Ancak M22’de yanlışı kimin yaptığı değil sonuçlarının tartışılması yöneticilerin kurumlarıyla daha az özdeşleşmelerine sebep olabilmekteydi. Buradan yöneticilerin başarı kadar başarısızlıkları da paylaşmaktan çekinmedikleri ancak paydaşlardan daha yapıcı katkılar bekledikleri sonucuna varılabilir.

M35 madde numaralı “herkes okuluyla gurur duyar” maddesi ile O2 madde numaralı “kurumum kişiliğimi çok iyi yansıtır”, O6 madde numaralı “çalıştığım kurum başkaları tarafından olumlu değerlendirilir” maddesi arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. Kurumları için ne gerekiyorsa yapabileceğini düşünen yöneticiler kurumlarının dışarıdan olumlu algılandığı ve herkesin okuluyla gurur duyduğu düşüncesindedir.

M36 madde numaralı “herkes okulun başarısı için sorumluluk duyar” maddesi ile O2 madde numaralı “kurumum kişiliğimi çok iyi yansıtır” ve O3 madde numaralı “kurumumda çalışmaktan hoşlanırım” maddeleri arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki mevcuttur. Yöneticiler herkesin okulun başarısı için sorumluluk aldığı kurumlarda gönüllü olarak çalışmakta ve kurumlarının kişiliklerini daha fazla yansıttığını düşünmektedirler.

Yapılan istatistiksel analizler sonucu okul yöneticilerinin örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile örgüt kültürü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Çırakoğlu (2010), “Örgütsel Özdeşleşme ve İş Doyumu İlişkisi” konulu araştırmada; örgütsel özdeşleşme ve iş doyumuna arasında anlamlı bir ilişki gözlemiştir. Erdal Akyüz (2014), “Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki” konulu araştırmada; psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Erel Yetim (2010), “Genel Liselerde Örgütsel İletişim ile Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki” konulu araştırmada; örgütsel özdeşleşme ile örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Kalemci Tüzün (2006), “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma” konulu araştırmada; algılanan dış imajın çekiciliği ile örgütsel özdeşleşme arasında olumlu bir ilişki var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kalemci Tüzün ve Çağlar (2009), “Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi” konulu araştırmasında; örgütsel güven ile algılanan örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı ilişki var olduğunu belirtmiştir. Karayiğit (2008), “Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine bir Araştırma” konulu araştırmada; örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık kavramları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kılıç (2006), “Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi” konulu araştırmada; yapıcı örgüt kültürünün savunmacı örgüt kültürüne göre performans üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile savunmacı örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki mevcut bulunmuştur. Pulat (2010) ise, “Denizli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü ve Önemine İlişkin Algıları” konulu araştırmada; öğretmenlerin okul kültürünün örgüt etkililiğine ilişkin algı puanlarını “düşük” düzeyde gözlemiştir.

Ayık ve Şayir (2005), “Öğretmenlerin Algılarına Göre Öğrenen Örgüt Ve Okul Kültürü Arasındaki İlişki” konulu araştırmada; öğrenen örgüt boyutlarının okul kültürünün tüm boyutları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit etmiştir. Ayık ve Ada (2009), “İlköğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü İle Okulların Etkililiği Arasındaki İlişki” konulu araştırmada; okul kültürü ile okulların etkililiği arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit etmiştir. Gümüş Erdoğan (2011), “İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Düzeyleri İle Örgüt Kültürü İlişkisinin İncelenmesi” konulu araştırmada; öğretmenler en fazla destek en az güç kültürü algısına sahip bulunmaktadırlar. İpek (1999), “Resmi ve Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen İlişkisi” konulu araştırmada; resmi liselerdeki örgütsel kültür boyutu sıralamasını en çoktan aza doğru “güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü” olarak tespit etmiştir. Özel liselerde ise ; “başarı kültürü, güç kültürü, destek kültürü ve rol kültürü” şeklinde bulunmuştur. Pulat (2010), “Denizli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü ve Önemine İlişkin Algıları” konulu araştırmada; öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının “nötr” düzeyde olduğunu gözlemlemiştir. Öğretmenler, okul kültürünü sırasıyla en yüksek başarı, rol, destek ve güç boyutunda algılamaktadırlar. Yurttakal (2007) ise “İlköğretim Öğretmenlerinin Okullarını Örgüt Kültürü Açısından Algılamaları” konulu araştırmada, öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları konusunda; Pulat (2010) “Denizli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü ve Önemine İlişkin Algıları” konulu araştırma ile aynı sonucuna ulaşmıştır.

5.4. Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Örgütsel Özdeşleşme Düzeyinin Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde korelasyon testi kullanılmıştır. Çünkü gerek kıdem değişkeni gerekse Örgütsel özdeşleşme maddeleri sıralı değişken olarak tanımlanmıştır.

Tablo 5.4. Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Örgütsel Özdeşleşme Madde Düzeylerinin İlişki

	Örgütsel Özdeşleşme Maddeleri						
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7
Kıdem	0.00	0.13	-0.07	0.05	-0.03	-0.18	-0.09

*0.05 düzeyine anlamlı ilişki

Kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin örgütsel özdeşleşme düzeyi maddeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur başka bir ifadeyle örgütsel özdeşleşme düzeyi maddeleri 1-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırma bulgularından yola çıkarak okul yöneticilerinin örgütsel özdeşleşme madde düzeylerinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmaktadır.

Günbek (2007), “Örgütsel Özdeşleşme ve Kamu Kesim Personel Üzerine Bir Uygulama” konulu araştırmada; eğitim ile özdeşleşme arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmış. Lise mezunlarının ilköğretim ve yüksek öğretim mezunlarından daha fazla özdeşleşme sağladıkları gözlenmiştir. Mustafeyeva (2007), “Sosyal Sorumluluk ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma” konulu araştırmada; cinsiyet, okul türü, kıdem, eğitim durumu ve hizmet içi eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

5.5. Kıdem Değişkenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Düzeylerinin Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde korelasyon testi kullanılmıştır. Çünkü gerek kıdem değişkeni gerekse örgüt kültürü maddeleri sıralı değişken olarak tanımlanmıştır.

Tablo 5.5. Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Düzeyi ve Örgüt Kültürünün Madde Düzeyleri Arasındaki İlişki

	Kıdem	
Örgüt Kültürü Maddeleri	M1	0.05
	M2	0.10
	M3	0.02
	M4	0.02
	M5	0.22*
	M6	-0.08
	M7	0.08
	M8	0.15
	M9	0.14
	M10	0.07
	M11	0.24*
	M12	0.14
	M13	0.24*
	M14	0.22*
	M15	0.11
	M16	0.26*
	M17	0.21
	M18	0.31*
	M19	-0.13
	M20	0.06
	M21	0.10
	M22	0.05
	M23	-0.19
	M24	-0.02
	M25	-0.03
	M26	0.27*
	M27	0.32*
	M28	0.19
	M29	0.26*
	M30	0.00
	M31	-0.04
	M32	-0.09
	M33	0.03
	M34	0.18
	M35	0.17
	M36	-0.02
	M37	-0.04

*0.05 düzeyinde anlamlı ilişki

Tablo 5.5'e bakıldığında;

Kıdem değişkeni ile M5 madde numaralı “kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur”, M11 madde numaralı “anlamsız kurallar ve prensipler yığını söz konusudur”, M13 madde numaralı “resmi ilişkiler ön plandadır”, M14 madde numaralı “yönetim asıl işlerden çok ayrıntılarla uğraşır”, M16 madde numaralı “yöneticiler sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır”, M18 madde numaralı “herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır”, M26 madde numaralı “güçlü bir rekabet söz konusudur”, M27 madde numaralı “okulun başarı düzeyi velilerce de izlenir”, M29 “eğitim-öğretim faaliyetleri işbirliği ile planlanır” maddeleri arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki mevcuttur.

Yöneticiler kıdemleriyle doğru orantılı olarak kuralsızlıkların önlenmesi için denetime ihtiyaç duyulduğu, resmi ilişkilerin ön planda olması gerekliliğini ancak

yönetimin asıl işlerden çok ayrıntılarla uğraştığını ve anlamsız kural ve prensiplerin gereksiz olduğu görüşündedirler. Yine kıdemi arttıkça yöneticiler okulların eğitim-öğretimin ayrıntılı planlanıp programlanmasının gerekliliğine inanmakta, okulun başarısının velilerce de izlendiği ve herkesin işini iyi yapmanın karşılığını aldığı inancına sahiptirler. İşbirliği baskın olmasına rağmen rekabetin de var olması gerektiği düşüncesi yöneticilerde kıdemle doğru orantılı olarak artmaktadır.

Yurttakal (2007) ise, “İlköğretim Öğretmenlerinin Okullarını Örgüt Kültürü Açısından Algılamaları” konulu araştırmada; öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarının cinsiyet, branş ve çalışma yılına göre anlamlı ve olumlu bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmanın bulgularından yola çıkarak:

- Okul yöneticilerinin örgütsel özdeşleşme düzeyleri “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde olup; yönetici örgütsel özdeşleşme düzeylerinin başarılı bir örgüt için yeterli düzeye sahip bulunmaktadır.
- Okul yöneticilerinin örgüt kültürü düzeylerinin başarılı bir örgüt için yeterli düzeye sahip bulunduğu söylenebilir.
- Okul yöneticilerinin örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile örgüt kültürü arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin örgütsel özdeşleşme düzeyi maddeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur başka bir ifadeyle örgütsel özdeşleşme düzeyi maddeleri 1-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- Kıdem değişkeni (1-5, 6-10, 11-15 ve 16 yıl üzeri) ile örgüt kültürü arasında kıdemle anlamlı ve olumlu bir ilişki mevcuttur.

Araştırma sonucunu test etmek amacıyla aynı evrenden tesadüfi örneklem yoluyla seçilen 15 kişiye “Örgütsel Özdeşleşme ve Örgüt Kültürü Görüşme Formu” uygulanmıştır.

5.6. Görüşme Formuna İlişkin Bulgular

Tema 1:Yöneticinin Okulunun Kişiliğini Yansıtıp Yansıtmadığı ve Okuluyla Özdeşleşme Durumuna Ait Bulgular

Tablo 5.6. Yöneticinin Okulunun Kişiliğini Yansıtıp Yansıtmadığı ve Okuluyla Özdeşleşme Durumu

Yöneticinin Okulunun Kişiliğini Yansıtıp Yansıtmadığı ve Okuluyla Özdeşleşme Durumu	f	%
Tamamen kişiliğimi yansıtıyor ve özdeşleşmiş hissediyorum	10	66.6
Oldukça kişiliğimi yansıtıyor ve özdeşleşmiş hissediyorum	4	26.7
Kişiliğimi oldukça yansıtıyor ancak daha az özdeşleşmiş hissediyorum	1	6.7
Toplam	15	100

Tablo 5.6’da görüldüğü üzere;

Araştırmaya katılan 15 yöneticiden 10 (% 66.6)’u okullarının kişiliklerini tamamen yansıttığı ve özdeşleşmiş hissettiklerini belirtmiştir. Bu fikre katılan bazı yöneticilerin görüşleri:

C2 “Okulumu bana aitmiş kadar sahiplenmiş ve benimsemiş durumdayım.”
 C3 “% 100 kişiliğimi yansıtıyor ve özdeşleşmiş durumdayım.”
 C5 “Okulum kişiliğimi yansıtıyor ve özdeşleşmiş hissediyorum.”
 C7 “Okulum kişiliğimi tam olarak yansıtıyor ve tam olarak özdeşleşmiş hissediyorum.”
 C15 “Çok fazla kişiliğimi yansıtıyor ve özdeşleşmiş hissediyorum.”
 4 (% 26.7) yönetici okullarının kişiliğini oldukça yansıttığını ve özdeşleşmiş hissettiklerini belirtmiştir. Bu fikre katılan bazı yöneticilerin görüşleri;
 C1 “% 50’den fazla kişiliğimi yansıtıyor ve özdeşleşmiş hissediyorum.”
 C9 “% 70 kişiliğimi yansıtıyor ancak % 100 özdeşleşmiş hissediyorum.”
 C10 “Oldukça kişiliğimi yansıtıyor ve özdeşleşmiş hissediyorum.”
 C11 “% 85 kişiliğimi yansıtıyor ve özdeşleşmiş hissediyorum.”
 1 (% 6.7) yönetici ise kişiliğini oldukça yansıttığını ancak daha az özdeşleşmiş olduğunu belirtmiştir. Bu fikre katılan yönetici görüşü;
 C14 “Kişiliğimi oldukça yansıtıyor ancak daha az özdeşleşmiş hissediyorum.”
 Yöneticilerin tamamının kişiliklerini okulları farklı düzeylerde yansıtmaktadır ve farklı düzeylerde özdeşleşmişlerdir. Güçlü örgüt kültürüne sahip okullarda paydaşlar okullarına bağlılık duyar. Bağlılık birine ve ya bir şeye sevgi gösterme ve saygı duymadır (Şişman ve Turan, 2012, 54). Bağlılık aidiyeti sağlar ve başarı getirir.

Tema 2: Yöneticinin Okulunda Çalışmaktan Hoşnutluk Durumuna Ait Bulgular

Tablo 5.7. Yöneticinin Okulunda Çalışmaktan Hoşnutluk Durumu

Yöneticinin Okulunda Çalışmaktan Hoşnutluk Durumu	f	%
Gönüllü	14	93.3
Gönüllü ancak zaman zaman değil	1	6.7
Toplam	15	100

Tablo 5.7 incelendiğinde;
 Araştırmaya katılan 15 yöneticiden 14 (% 93.3)’ü okullarında gönüllü olarak çalışmakta olduğunu belirtmiştir. Bu fikre katılan bazı yöneticilerin görüşleri:
 C5 “Okulumda gönüllü olarak çalışıyorum.”
 C8 “Okulumda çalışmaktan hoşnutum.”
 C9 “Gönüllü olarak.”
 C11 “Gönüllü olarak bu okulda çalışıyorum görevime devam etmekteyim.”
 C14 “Hoşnut olarak.”
 1 (% 6.7) yönetici okulunda çalışmaktan hoşnut olduğunu ancak zaman zaman hoşnut olmadığını belirtmiştir. Bu fikre katılan yönetici görüşü;
 C1 “Okulumda gönüllü olarak çalışıyorum ancak zaman zaman çalışmaktan hoşnut değilim.”
 Yöneticilerin tamamı okullarında zorlamayla değil gönüllülük esaslı çalışmaktadır

Tema 3:Okulun Başkalarının Nasıl Değerlendirildiği Durumuna Ait Bulgular**Tablo 5.8. Okulun Başkalarının Nasıl Değerlendirildiği Durumu**

Okulun Başkalarının Nasıl Değerlendirildiği Durumu	f	%
Başarılı	13	86.7
Daha başarılı olmalı	2	13.3
Toplam	15	100

Tablo 5.8’de görüldüğü üzere;

Araştırmaya katılan 15 yöneticiden 13 (% 86.7)’ü okullarının başkalarının başarılı olarak görüldüğünü belirtmiştir. Bu fikre katılan bazı yöneticilerin görüşleri:

C2 “Olumlu ve ilin iyi okullarından.”

C4 “Fiziksel olarak eksikleri olmasına rağmen akademik olarak başarılı kabul edilen bir okul.”

C5 “Kurumsallaşmış ve geleneksel bir eğitim kalitesi var. Kadro sürekli ve gelenekler yeniliklerle destekleniyor. Ayrıca veli tercihlerine bakıldığında başarılı görülen bir okul.”

C11 “Başarılı ve sosyal faaliyetlerde ön planda olan örnek bir okuldur.”

2 (% 13.3) yönetici ise okullarının daha fazla başarılı olması gerektiğini ve dolayısıyla dışarıdan ortalama bir okul olarak görüldüğünü belirtmiştir. Bu fikre katılan bazı yöneticilerin görüşleri;

C13 “Daha başarılı olması gereken bir okul olduğu için dışarıda ortalama bir başarı profiline sahiptir.”

C14 “Hinterlandı çok iyi olmadığından ortalama bir başarıya sahip görülmekte.”

Okulların 2’si hariç dışarıdan başarılı ve örnek bir okul olarak görülmektedir. 2 okul ise başarısız değildir ancak hinterlandı dolayısıyla öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeylerinin düşük olması ve velilerin ilgisiz olmasından dolayı başarı yeterli düzeyde değildir.

Tema 4: Yöneticinin Okulu İçin Özveride Bulunup Bulunmama Durumuna Ait Bulgular**Tablo 5.9. Yöneticinin Okulu İçin Özveride Bulunup Bulunmama Durumu**

Yöneticinin Okulu İçin Özveride Bulunup Bulunmama Durumu	f	%
Özverili	15	100
Toplam	15	100

Tablo 5.9 incelendiğinde;

Araştırmaya katılan 15 yöneticinin tamamı okulu için özveride bulunduğunu belirtmiştir. Bu fikre katılan bazı yöneticilerin görüşleri:

C2 “Mesai düşünmeden ekstra toplantılar yaparım, paydaşlarımıza maddi ve manevi olarak destek olurum.”

C3 “Hafta sonu bile okulun işleri ile ilgili çalışmalar yapmaktayım, hayır sahiplerinden destek sağlamaya çalışmaktayım.”

C4 “Özveride bulunurum, şenlik ve kermesler organize ederek okula finansal kaynak sağlamaya çalışırım.”

C5 “Maaşımı hak edip hak etmediğimi sorgulayarak daha fazlasını yapmak için ne gerekiyorsa yapıyorum.”

C8 “Mesai düşünmem, toplantılar düzenler ve maddi olarak imkanları iyileştirmek için hayır sahipleriyle iletişime geçerim.”

C11 “Sık sık ekstra toplantılarla daha iyisi için neler yapılabilirini tartışırız. Paydaşlar da aynı özveride bulunarak destek olur.”

C14 “Hafta sonu bile sürekli okulun çok amaçlı salonunu açık tutuyoruz dolayısıyla ekstra mesai yapıyoruz. Hafta sonu gönüllü kurslar veriyoruz.”

Yöneticilerin tamamı okulları için özveride bulunmaktadır. Yöneticiler okulları için hafta sonu ve mesai dışında da toplantılar düzenlediklerini, hayır sahiplerinden yardım talebi için bağlantı kurduklarını, mesai gözetmeden çalıştıklarını, paydaşların sorun ve beklentilerini önemsediklerini belirtmişlerdir.

Tema 5: Okulda Ağırlık Verilen Yönetim Yaklaşımına Ait Bulgular

Tablo 5.10. Okulda Ağırlık Verilen Yönetim Yaklaşımı

Okulda Ağırlık Verilen Yönetim Yaklaşımı	f	%
Klasik	1	6.7
Neoklasik	4	26.7
Modern	8	53.3
Klasik ve Neoklasik	2	13.3
Toplam	15	100

Tablo 5.10’a bakıldığında;

Araştırmaya katılan 15 yöneticinin 1(% 6.7)’i okulunda klasik yönetim yaklaşımı kullanıldığını belirtmiştir. Bu fikre katılan bazı yöneticilerin görüşleri:

C2 “Klasik yönetim yaklaşımı”

4(%26.7) yönetici okulunda neoklasik yönetim yaklaşımı kullanıldığını belirtmiştir. Bu fikre katılan bazı yöneticilerin görüşleri;

C7 “Neoklasik yönetim yaklaşımı kullanılmaktadır.”

C14 “Neoklasik.”

8 (53.3) yönetici okulunda modern yönetim yaklaşımı kullanıldığını belirtmiştir. Bu fikre katılan bazı yöneticilerin görüşleri;

C3 “Modern yaklaşım kullanılır ve oldukça demokratik bir okuluz.”

C9 “Modern yönetim yaklaşımı.”

C13 “Öğretmen profili yaş grubu yüksek ancak klasik yönetimden ziyade modern yönetim yaklaşımı benimsenmektedir.”

2 (%13.3) yönetici ise okullarında klasik ve neoklasik yaklaşımın birlikte kullanıldığını belirtmektedir. Bu fikre katılan bazı yöneticilerin görüşleri;

C1 “Neoklasik zaman zaman ise klasik yönetim yaklaşımı kullanılmaktadır.”

C5 “Klasik ve neoklasik yaklaşım.”

Yöneticilerin büyük çoğunluğu yönetimde modern yaklaşım ilkelerini benimsemekte olup klasik ve neoklasik yönetim yaklaşımını benimseyen yöneticiler de bulunmaktadır.

Tema 6: Okulda Kullanılan Denetim Yaklaşımına Ait Bulgular**Tablo 5.11. Okulda Kullanılan Denetim Yaklaşımı**

Okulda Kullanılan Denetim Yaklaşımı	f	%
Üst kontrol	2	13.3
Otokontrol	8	53.3
Üst kontrol ve otokontrol	5	43.4
Toplam	15	100

Tablo 5.11’de görüldüğü üzere;

Araştırmaya katılan 15 yöneticinin 2 (% 13.3)’si okulunda üst kontrol yönteminin kullanıldığını belirtmiştir. Bu fikre katılan bazı yöneticilerin görüşleri:

C13 “Üst kontrol baskındır.”

C15 “Üst kontrolün baskın olduğu bir okul.”

8 (%53.3) yönetici okulunda otokontrolün baskın olduğunu belirtmiştir. Bu fikre katılan bazı yöneticilerin görüşleri;

C4 “Otokontrollü bir okul.”

C5 “Otokontrolün baskın olduğu bir okul.”

C7 “Otokontrollü bir okul olduğu için üst kontrole çok gerek kalmıyor.”

5 (% 43.4) yönetici ise okullarında üst kontrol ve otokontrolün birlikte kullanıldığını belirtmiştir. Bu fikre katılan bazı yöneticilerin görüşleri;

C1 “Üst kontrol kullanılmakta çünkü her zaman otokontrol mümkün olmamakta.”

C2 “Otokontrolü yüksek bir okul ancak üst kontrol de kullanılmakta.”

C3 “Otokontrol ancak eksikliklerin giderilmesi için üst kontrol kullanılmakta.”

C9 “Üst kontrol öncelikli otokontrol.”

C10 “Üst kontrol ve otokontrol.”

Yöneticilerin büyük kısmı okullarında otokontrolün yüksek olduğunu belirtmiştir ancak işleyen bir sistemde üretimin kalitesi için yöneticiye ya da kontrole ihtiyaç vardır. Dolayısıyla da üst kontrol gerektiğinde devreye girmektedir. Otokontrolün yüksek olduğu bunun yanı sıra üst kontrolün de var olduğu örgütlerin başarıya ulaşması muhtemeldir.

Tema 7:Değişim ve Yeniliklere Yaklaşım Tarzına Ait Bulgular**Tablo 5.12. Değişim ve Yeniliklere Yaklaşım Tarzı**

Değişim ve Yeniliklere Yaklaşım Tarzı	f	%
Açık (Yönetici)	4	26.7
Açık (Tüm paydaşlar)	8	53.3
Açık ama faaliyet yok	3	20.0
Toplam	15	100

Tablo 5.12’ye bakıldığında;

Araştırmaya katılan 15 yöneticinin 4(% 26.7)’ü okulunun yenilik ve değişimlere açık olduğunu ancak yenilik ve değişimlerin yöneticilerce başlatıldığını belirtmiştir. Bu fikre katılan bazı yöneticilerin görüşleri:

C11 “Yenilik ve değişimlere açığız ve genellikle biz.”

C12 “Yenilik ve değişimleri takip eder uygulamam.”

C13 “Yenilik ve değişimlere aıız ve genellikle idare tarafından başlatılır.”

C15 “Yenilik ve değişikliklere aıız ve öncelikle uygulamak isterim.”

10 (% 66.6) yönetici yenilik ve değişimlere açık olduklarını, yenilik ve değişimlerin tüm paydaşlarca başlatıldığını belirtmişlerdir. Bu fikre katılan bazı yöneticilerin görüşleri;

C1 “Paydaşların fikirleri ya da diğer okullardan örnek alınarak yenilik ve değişimler başlatılır ve uygulanır.”

C2 “Paydaşlardan gelen teklifleri kabul ederim ve başka okullardaki uygulamaları takip ederim.”

C4 “Yenilik ve değişimleri desteklerim, tüm paydaşlarca önerilerde bulunur.”

C5 “Doğru zamanlama oldukça tüm paydaşlarca yenilik ve değişimlere aıız.”

3 (% 20.0) yönetici yenilik ve değişimlere açık olduklarını ancak faaliyete geçmek için bir çaba harcamadıklarını belirtmiştir. Bu fikre katılan bazı yöneticilerin görüşleri;

C6 “Yenilik ve değişimlere aıız ancak uygulama noktasında faal değiliz.”

C7 “Aıız ancak uygulama noktasında eksikiz.”

C8 “Yenilik ve değişimlere aıız ama sadece takip etmekle kalıyoruz.”

Başarılı ve güçlü örgütler değişim ve yeniliklere açıktır. Değişim ve yenilikler karşısında daha fazla esneklik gösterir ve standartlarını yeniliklerle desteklendirir.

Tema 8:Eğitim Öğretim Faaliyetlerinin Yürütölme Durumuna Ait Bulgular

Tablo 5.13. Eğitim Öğretim Faaliyetlerinin Yürütölme Durumu

Eğitim Öğretim Faaliyetlerinin Yürütölme Durumu	f	%
Zamanında ve tam	15	100
Toplam	15	100

Tablo 5.13 incelendiğinde;

Araştırmaya katılan 15 yöneticinin 15 (% 100)’i okulunda eğitim öğretim faaliyetlerinin zamanında ve tam olarak yapıldığını belirtmiştir. Bu fikre katılan bazı yöneticilerin görüşleri:

C1 “Eğitim öğretim faaliyetleri planlanan şekilde zamanında ve tam olarak yapılmaktadır.”

C2 “İş ve işlemler müfredata uygun ve zamanında yapılmaktadır.”

C5 “Zamanında tamamlanıyor ancak eksiklikler kalabiliyor bu eksiklikler tekrar değerlendirilmeye alınarak tamamlanıyor.”

C11 “Plan ve programa paralel olarak zamanında ve tam olarak gerçekleşmekte.”

Okullar toplumun geleceğini biçimlendiren ve toplumun ihtiyaçlarına cevap veren bir sistemdir. Bu sistemin devamlılığı ve topluma yön verebilmesi üretebilmesine bağlıdır. Eğitim öğretim faaliyetlerinin zamanında ve tam olarak bitirilmesi olası sonuçtur.

Tema 9:Kural ve Prensiplerin Anlamlılık Durumuna Ait Bulgular**Tablo 5.14. Kural ve Prensiplerin Anlamlılık Durumu**

Kural ve Prensiplerin Anlamlılık Durumu	f	%
Eğitim öğretimi kolaylaştırma amaçlı	15	100
Toplam	15	100

Tablo 5.14'e bakıldığında;

Araştırmaya katılan 15 yöneticinin 15 (% 100)'i okulunda kural ve prensiplerin eğitim öğretim faaliyetlerini kolaylaştırma amaçlı kullanılmakta olduğunu belirtmiştir. Bu fikre katılan bazı yöneticilerin görüşleri:

C1 "Kural ve prensipler eğitim öğretimin gerektirdiği formallik ölçüsünde anlamlıdır."

C2 "Kural ve prensipler anlamlıdır ancak diyaloglar informaldır."

C5 "Verimi artırma amaçlı kullanılır ve başarı ölçüsünde anlamlılık kazanır."

C11 "Kural ve prensipler anlamlıdır ancak değişmez değildir."

Etkili okullarda kural ve normlar eğitim öğretimi kolaylaştırmak ve resmi bir kurum olan okulun işleyişini kolaylaştıracak kadar kullanılır.

Tema 10:Kural ve Normların İşletilme Biçimine Ait Bulgular**Tablo 5.15. Kural ve Normların İşletilme Biçimi**

Kural ve Normların İşletilme Biçimi	f	%
Hatırlatma	10	66.6
Emir	1	6.7
Hatırlatma ve emir	4	26.7
Toplam	15	100

Tablo 5.15 incelendiğinde;

Araştırmaya katılan 15 yöneticinin 10 (% 66.6)'u okulunda kural ve normların hatırlatma yoluyla yaptırımının sağlandığını belirtmiştir. Bu fikre katılan bazı yöneticilerin görüşleri:

C3 "Otokontrolü yüksek bir okul olduğu için hatırlatma yeterli olmaktadır."

C9 "Hatırlatma."

1 (% 6.7) yönetici okulunda kural ve normların emir yoluyla yaptırımının sağlandığını belirtmiştir. Bu fikre katılan yönetici görüşü;

C13 "Okulda kural ve normların yaptırımı emir yoluyla sağlanmıştır."

4 (% 26.7) yönetici okulda kural ve normların emir ve hatırlatma yoluyla yaptırımının sağlandığını belirtmiştir. Bu fikre katılan bazı yöneticilerin görüşleri;

C6 "Okulda kural ve normların hatırlatma ve emir yoluyla yaptırımı sağlanmaktadır."

C15 "Hatırlatma ve emir."

Yöneticiler okullarında işleyişi kolaylaştırmak amacıyla çoğunlukla hatırlatmayı kullandıklarını belirtmektedir. Otokontrolü yüksek olan okullarda özveri ve sorumluluk bilinciyle çalışılır dolayısıyla işler çok fazla aksamaz. Eksiklerin olduğu durumlarda ise hatırlatma yeterlidir, emir kullanan yöneticiler ise çoğunlukla klasik yönetim yaklaşımını benimseyen yöneticilerdir.

Tema 11: Başarının Taktir ve Teşvik Durumuna Ait Bulgular**Tablo 5.16. Başarının Teşvik Durumu**

Başarının Teşvik Durumu	f	%
Maddi	5	43.4
Manevi	1	6.7
Maddi ve manevi	9	49.1
Toplam	15	100

Tablo 6.16'e bakıldığında;

Araştırmaya katılan 15 yöneticinin 9 (% 49.1)'u okulunda başarıların madden ödüllendirildiğini belirtmiştir. Bu fikre katılan bazı yöneticilerin görüşleri:

C6 "Milli eğitime isim teklifi verilir."

C9 "Plaket, hediye verilir ve milli eğitime isim teklifinde bulunulur."

1 (% 6.7) yönetici okulunda başarıların manen ödüllendirildiğini belirtmiştir. Bu fikre katılan yönetici görüşü;

C5 "Madden ödüllendirmelerde paydaşlar haksızlık olabileceği görüşüne kapılıp, kendilerine neden yapılmadığı üzerine odaklanıyor ve okulda huzursuzluk yaşanıyor. Sözlü olarak taktir ve teşekkür etmeyi yeterli buluyorum."

5 (% 43.4) yönetici okulunda başarıların madden ve manen ödüllendirildiğini belirtmiştir. Bu fikre katılan bazı yöneticilerin görüşleri;

C1 "Kutlama yemekleri, plaket, milli eğitime isim teklifi verme gibi ödüllendirmeler yapılmaktadır."

C2 "Etkinlikler, kutlama yemeği, hediye, plaket ve milli eğitime isim teklifi verilir ve sözlü tebrikler iletilir."

"Güdüleme davranışa enerji ve yön veren güçleri kapsar" (Can, 2013: 140). Güçlü örgütlerde başarılar ödüllendirilir, taktir ve teşvik edilir. Dışsal motivasyon içsel motivasyonu güçlendirir ve başarı artar.

Tema 12: Başarmak İçin Neler Yapıldığı Durumuna Ait Bulgular**Tablo 5.17. Başarmak İçin Neler Yapıldığı Durumu**

Başarmak İçin Neler Yapıldığı Durumu	f	%
Kurs, etüt ve sosyal faaliyet	15	100
Toplam	15	100

Tablo 5.17'de görüldüğü üzere;

Araştırmaya katılan 15 yöneticinin 15 (% 100)'i okulunda başarı amaçlı kurs, etüt ve sosyal faaliyetlerin yapıldığını belirtmiştir. Bu fikre katılan bazı yöneticilerin görüşleri:

C1 "Öğretmenler özveride bulunup hafta sonları ya da okul çıkışı kurslar vermektedir. Kursların bazıları gönüllülük esaslı ücretsiz verilmektedir."

C2 "Öğrencilere ücretsiz kaynak temini sağlanmakta, kurslar düzenlenmekte."

C3 "Ücretsiz kurslar düzenlendiği gibi çok amaçlı spor salonunu hafta sonları açık tutmaktayız. Öğrencilerin sosyal faaliyetlerde göstereceği başarı olumlu kimlik algısı yaratacak ve öğrencileri motive edecektir."

Okullarda eğitim öğretim etkinlikleri kapsamında çoğunlukla kurs ve etüt ve sosyal faaliyetlere ağırlık verilmektedir. “Okul kültürü öğretmenlerin iş tutumları ile de ilgilidir” (Terzi, 2005: 424).

Tema 13:İşbirliği mi Rekabet Kültürünün mü Benimsendiği Durumuna Ait Bulgular

Tablo 5.18. İşbirliği mi Rekabet Kültürünün mü Benimsendiği Durumu

İşbirliği mi Rekabet Kültürünün mü Benimsendiği Durumu	f	%
İşbirliği	13	86.7
Rekabet	2	13.3
Toplam	15	100

Tablo 5.18’e bakıldığında;

Araştırmaya katılan 15 yöneticinin 13 (% 86.7)’si okullarında işbirliği kültürünün benimsendiğini belirtmiştir. Bu fikre katılan bazı yöneticilerin görüşleri;

C2 “Okulda işbirliği kültürü hakimdir.”

C13 “Okulda kökleşmiş bir kadro olduğundan öğretmenler birbirlerini benimsemiş durumda ve okulun işbirlikçi bir atmosferi var.”

2 (% 13.3) yönetici okullarında rekabet kültürünün baskın olduğunu belirtmişlerdir. Bu fikre katılan bazı yöneticilerin görüşleri;

C1 “Okulda markalaşma duygusu yüksek dolayısıyla rekabet kültürü baskındır.”

C15 “Rekabet kültürü baskın.”

“İşbirliği katılanların aynı amaçları paylaşmasıdır” (Akt. Can, 2013: 123). Okulda işbirliği kültürünün baskın olması doğrudan başarıyı getirir. Okulların tamamına yakınında ise işbirliği kültürü hakimdir, rekabet kültürünün baskın olduğu 2 okulda ise öğretmenlerin kişisel hırsları örgüt amaçlarının önüne geçmiş bulunmaktadır.

Tema 14:Velilerin Okulla İlişki Durumuna Ait Bulgular

Tablo 5.19. Velilerin Okulla İlişki Durumu

Velilerin Okulla İlişki Durumu	f	%
İlgi ve destek var	7	46.7
İlgi ve destek az	2	13.3
İlgi var destek az	6	40.0
Toplam	15	100

Tablo 5.19 incelendiğinde;

Araştırmaya katılan 15 yöneticinin 7 (% 46.7)’si okullarına veli ilgi ve desteğinin var olduğu görüşünü belirtmiştir. Bu fikre katılan bazı yöneticilerin görüşleri;

C1 “Veliler okulun başarısından kendilerine de pay çıkarttıkları için ilgili ve destekçiler.”

C5 “Veli öğrencisinin başarısı için ilgili ve destekçi ancak mezuniyetten sonra aynı durum söz konusu değil.”

C11 “Veliler her türlü etkinlikte aktif rol almakta olup ilgi ve destek yeterince var.”

6 (%40.0) yönetici okullarına veli ilgisinin desteğe oranla daha çok olduğunu belirtmiştir. Bu fikre katılan bazı yöneticilerin görüşleri;

C3 “Velilerin tamamı ilgili ama destek az.”

C9 “Destek var ama ilgi yetersiz.”

2 (% 13.3) yönetici okullarına veli ilgi ve desteğinin olmadığı görüşünü belirtmiştir. Bu fikre katılan bazı yöneticilerin görüşleri;

C13 “Okulun hinterlandı dolayısıyla sosyo-ekonomik şartların yetersizliğinden dolayı veli ilgi ve desteği az.”

Paydaşların okula ilgi ve desteği okul başarısını doğrudan etkiler. Velilerin ilgi ve desteği farklı seviyelerde vardır ancak ilgi daha fazladır. Maddi destek konusunda velilerin yetersiz kalması sosyo-ekonomik şartlardan kaynaklanmaktadır.

Tema 15: Karar Alma Biçimine Ait Bulgular

Tablo 5.20. Karar Alma Biçimi

Karar Alma Biçimi	f	%
Birlikte	15	100
Toplam	15	100

Tablo 5.20’ye bakıldığında araştırmaya katılan 15 yöneticinin 15 (% 100)’i okulunda kararların birlikte alındığını belirtmiştir. Bu fikre katılan bazı yöneticilerin görüşleri;

C1 “Alınacak kararlar ilgili gerekli bilgiler toplandıktan sonra birlikte toplantılar düzenleyerek karar alırız.”

C13 “Önce durumla ilgili kendim bir karar alırım fakat belirtmem. Daha sonra hep birlikte karar alır ve uygularız. Çoğunlukla da alınan karar şahsi olarak ilk aldığım kararlar eşgüdümü çıkar.”

Paydaşların karar alma sürecindeki aktif katılımı kararın işleyişini kolaylaştırır. Okulların tamamında kararlar birlikte alınmakta olup örgüt kültürünün gücünü göstermektedir.

Tema 16: Paylaşılan Aidiyet Duygusuna Ait Bulgular

Tablo 5.21. Paylaşılan Aidiyet Duygusu

Paylaşılan Aidiyet Duygusu	f	%
Birlikte	15	100
Toplam	15	100

Tablo 5.21’de görüldüğü üzere;

Araştırmaya katılan 15 yöneticinin 15 (% 100)’i okulunda aidiyet duygusunun olduğunu belirtmiştir. Bu fikre katılan bazı yöneticilerin görüşleri;

C1 “Genel olarak bakıldığında okulun başarısı ve fiziksel şartlarının iyi olmasından dolayı aidiyet duygusu yüksektir.”

C4 “Genellikle okulun isminden ve marka değerinden dolayı aidiyet yüksek. Bu okulun paydaşları burayı benimsemiş durumdadır ve emin olun başka yere tayin istemek durumunda olmadıkça gitmezler.”

C13 “Fiziksel şartlardan dolayı aidiyet yüksek, okul yeteri kadar başarılı değil.”

Okulların tamamında paylaşılan aidiyet duygusu yüksektir. Güçlü örgütlerde paydaşlar aidiyet hisseder.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Araştırma; okul yöneticilerinin örgütsel özdeşleşme düzeyi ile okulların örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi kişisel değişkenleri de göz önüne alarak analiz etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

6.1.1. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Özdeşleşme Düzeyine Dair Bulguların Sonuçları

Okulları ile özdeşleştiğini düşünen yöneticiler okullarının kişiliklerini yansıttığı görüşündedir. Yöneticiler okullarında gönüllü olarak çalışmakta ve çalıştıkları okulu belirtmekten rahatsızlık duymamaktadırlar. Okullarının başkaları tarafından olumlu değerlendirildiğini düşünen yöneticiler okulları için gerekeni yapmaktan çekinmeyeceklerini belirtmişlerdir.

6.1.2. Okul Yöneticilerinin Okullarındaki Örgüt Kültürü Düzeyine Dair Bulguların Sonuçları

Araştırmaya konu olan okullarında paydaşlar yönetimle ters düşmemeye özen gösterir ve yönetim okuldaki işleyişten haberdardır. Okullarındaki değişim ve yenilikler paydaşlarca desteklenir ancak çoğunlukla yönetimce başlatılır. Yöneticiler okullarında sadakati teşvik eder ve başarıları maddi-manevi ödüllendirme yoluna gider. Okullardaki iş ve işleyişlerin devamlılığı amaçlı denetim söz konusu olup kural ve normlar eğitim öğretimi kolaylaştırma amaçlı uygulanmaktadır. Yöneticiler paydaşlarca resmi diyalogların yanı sıra içten diyaloglar da kurarlar ve paydaşlar aralarında çıkan sorunları çoğunlukla kendi istekleriyle hallederler.

Okullarda eğitim-öğretim faaliyetleri ayrıntılı planlanıp zamanında ve tam olarak bitirilir. Okullarda düzen hakim olup her şey planlanmış ve her şeyin bir standardı vardır ancak gereksiz detaylar üzerinde durulmaz. Paydaşlar çoğunlukla görevlerini gerçekleştirdikleri için yöneticiler uyarıya çok fazla ihtiyaç duymamaktadır. İşbirliği kültürü hakim olup rekabet kültürü de mevcuttur ancak işbirliği rekabete tercih edilir.

Yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları üzerinde durulur ve herkes başarının yüksek olması için çabalar. Okullarında kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur. Alınan kararlar doğru ve yeterli bilgiye dayandırılır. Veliler okulun başarısı için etkin katılım göstermektedirler. Yönetim her kademedен gelen fikir ve öneriye açık olup herkes birbirinin fikrine saygı duymaktadır. Başarı ve başarısızlıklar paylaşılarak herkes sorumluluk alır ve kendisini okulun bir parçası olarak görür.

Yapılan istatistiksel analizler sonucu; yöneticilerin örgüt kültürü düzeylerinin başarılı bir örgüt için yeterli düzeye sahip bulunduğu görülmektedir.

6.1.3. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Özdeşleşme Düzeyi ile Örgüt Kültürü Arasındaki Düzeyine Dair Bulguların Sonuçları

Okul yöneticilerinin örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile örgüt kültürü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmuştur.

6.1.4. Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerine Dair Bulguların Sonuçları

Araştırma bulgularından yola çıkarak okul yöneticilerinin örgütsel özdeşleşme madde düzeylerinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmaktadır.

6.1.5. Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Düzeylerine Dair Bulguların Sonuçları

Kıdem değişkeni ile örgüt kültürü arasında kıdemle anlamlı ve olumlu bir ilişki mevcuttur.

6.1.6. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgüt Kültürü Görüşme Formuna Ait Bulguların Sonuçları

Yöneticilerin tamamına yakınının okullarının kişiliklerini yansıttığını düşünmekte, kendilerini okullarına ait hissetmekte ve okullarında çalışmaktan hoşnut bulunmaktadır. Yöneticiler okullarını dışarıdan değerlendirildiğinde başarılı bulmakta, ancak daha başarılı olunabileceği kanısına sahiptir. Başarının artırılmasında sosyo-ekonomik düzey ve okulların fiziksel donanımlarının da önemine inanmakta ve yöneticilerin tamamı okulları için özveride bulunmaktadır. Yöneticiler okulları için hafta sonu ve mesai dışında da toplantılar düzenlemekte, hayır sahiplerinden yardım talebi için bağlantı kurmakta, mesai gözetmeden çalışmakta, paydaşların sorun ve beklentilerini önemsemektedirler.

Yöneticilerin büyük çoğunluğu yönetimde modern yaklaşım ilkelerini benimsemekte olup klasik ve neoklasik yönetim yaklaşımını benimseyen yöneticiler de bulunmaktadır. Yöneticilerin büyük kısmı okullarında otokontrolün yüksek olduğunu belirtmiştir ancak işleyen bir sistemde üretimin kalitesi için yöneticiye ya da kontrolöre ihtiyaç vardır. Dolayısıyla da üst kontrol gerektiğinde devreye girmektedir. Değişim ve yenilikler karşısında daha fazla esneklik gösterilip standartların yeniliklerle desteklenmektedir. Kural ve normlar eğitim-öğretimi kolaylaştırma amaçlı kullanılmakta olup aksayan kural ve normların işlerliğinin hatırlatma yoluyla sağlanır.

Okulların tamamında paydaşlar başarıya teşvik edilerek güdülenmektedir. Okullarda eğitim öğretim etkinlikleri kapsamında çoğunlukla kurs ve etüt ve sosyal faaliyetlere ağırlık verilmekte olup işbirliği kültürünün hakimdir. Velilerin ise ilgili ve destekçidir ancak sosyo-ekonomik sebepler dolayısıyla ilgi desteğe göre daha fazladır.

Paydaşların karar alma sürecindeki aktif katılımı ise kararın işleyişini kolaylaştırıp aidiyet duygusunu artırır. Güçlü örgütlerde paydaşların aidiyet hisseder, başka bir ifadeyle örgütsel özdeşleşme ile örgüt kültürü birbirlerini doğru orantılı olarak etkileme gücüne sahiptir.

6.3. Öneriler

1. Okullar değişim ve yenilikleri projelendirme konusunda daha aktif bir tutum sergilemeli, değişim sadece yöneticiler tarafından değil diğer paydaşlarca da başlatılmalı.
2. Okulların fiziksel şartları iyileştirilmeli ve materyal konusunda okullar güçlendirilmeli.
3. Paydaşların ilgi ve desteği artırılmalı, veliler yapıcı tavırla katılım göstermeli.

4. Resmi ilişkiler eğitim-öğretimi kolaylaştıracak ölçüde olmalı.
5. Paydaşların motivasyonlarını arttırmaya yönelik etkinlik, tören ve kutlamalar ile seminer çalışmaları yapılabilir.
Araştırmacılara öneriler;
 1. Daha genellenebilir sonuçlara ulaşabilmek amacıyla çalışma daha geniş bir örneklem grubuna uygulanabilir. Bu sayede örneklem grubundaki sayının artmasıyla analizlerde klasik korelasyon yerine yapısal eşitlik modeli kullanılabilir
 2. Öğretmenlerin katılımı ile de başka araştırmalar yapılabilir
 3. Demografik değişkenler çeşitlendirilerek araştırmalar yapılabilir.
 4. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgüt Kültürü anketine ek olarak Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Liderlik ve ya Örgütsel Adalet anketi uygulanıp aralarındaki ilişki incelenebilir
 5. Anket maddelerinin çokluğu durumlarında cevaplayıcılar maddeleri tam olarak algılayamayabilir. Bu nedenle anket uygulama süresince cevaplayıcıların yanında bulunulabilir.

KAYNAKLAR

- AKBABA, A., 2002. “Örgütsel Kültür”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(4), ss.1-32.
- AKINCI, Z., 2002. “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4, ss. 68-90.
- AKPINAR, A., 2014. “Okullardaki İnsan İlişkileri Düzeyi ile Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler
- ALİYEYEV, Y., 2014. “Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- ALTUNİŞİK, R. vd., 2015. Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Kitabevi, İstanbul, 381 s.
- ASHFORTH, B.E. ve MAEL, F., 1989. “Social Identity Theory and The Organization, Academy of Management”, The Academy of Management Review, 14(1), 20-39 ss.
- AYDINLI, M.T., 2008. “Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Öğretmen Davranışlarının Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AYIK, A. ve ŞAYİR, G., 2009. “İlköğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü ile Okulların Etkililiği Arasındaki İlişki”, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(2), ss. 429-446.
- AYIK, A. ve ŞAYİR, G., 2015. “Öğretmenlerin Algılarına Göre Öğrenen Örgüt ve Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, İlköğretim Online Dergi, 14(2), SS. 379-394.
- BAKAN, İ. vd., 2004. Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, Alfa Akademi, Ankara, 250 s.
- BALCI, A., 2015. Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik Ve İlkeler, Pegem Akademi, Ankara, 393 s.
- BARTH, R.S., 2002. “The Culture Builder”, Educational Leadership, 59(2), ss. 6-11.
- BOEN, F., vd., 2007. “Post-merger Identification as a Function of Pre-Merger Identification, Relative Representation, and Pre-Merger Status”, European Journal of Social Psychology, 37, ss. 380–389.
- BURSALIOĞLU, Z., 2013. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, Pegem Yayıncılık, 250 s.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. ve ÇAKMAK KILIÇ, E., 2009. Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık, 329 s.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., 2013. “Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı”, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 213 s.
- CAN, N., 2013. Öğretmen Liderliği, Ankara, Pegem Yayıncılık, 229 s.
- CAN, N., (Ed.), 2013. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık, 204 s.
- CÜCE, H., 2012. “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Yöneticilere Duyulan Güvenin Aracı Etkisi”, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÇIRAKOĞLU, H., 2010. “Örgütsel Özdeşleşme ve İş Doyumu İlişkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İzmir.

- DİCK, R.V. vd., 2004. "The Winds of Change-Multiple Identifications in the Case of Organizational Mergers", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), ss.121-138.
- DİCK, R.V. vd., 2005. "Category Salience and Organizational Identification", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, ss. 273-285.
- DUTTON, J.E. vd., 1994. "Organizational Images and Member Identification", *Administrative Science Quarterly*, 39(2), ss. 239- 263.
- EDWARD, M.R., 2005. "Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review", *International Journal of Management Reviews*, 7(4), ss. 207-230.
- ELSBACH, K.D., ve BHATTACHARYA, C.B., 2001. "Defining Who You Are By What You're Not: Organizational Disidentification and The National Rifle Association", *Organizational Science*, 12 (4), ss. 319-413.
- EREL YETİM, A., 2010. "Genel Liselerde Örgütsel İletişim ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara (Yayınlanmamış).
- FiORE, D., 2000. "Positive School Cultures: The Importance of Visible Leaders", *Contemporary Education*, 71 (2), ss. 11- 13.
- GAUTAM, T., vd., 2004. "Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, ss. 301-315.
- GÖMLEKSİZ, M.N., ve BULUT, İ., 2007. "Yeni Fen ve Teknoloji Dersi Öğretim Programının Uygulamadaki Etkililiğinin Değerlendirilmesi", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32, ss. 76-88.
- GÜNBEK, K., 2007. "Örgütsel Özdeşleşme ve Kamu Kesim Personeli Üzerine Bir GÜMÜŞ ERDOĞAN, A., 2011. "İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Düzeyleri ile Örgüt Kültürü İlişkisinin İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GÜMÜŞELİ, A.İ., 2006. "Okul Kültürü ve Liderlik", *Artı Eğitim Dergisi*, 14, s. 8.
- GÜZEL, G., 2010. "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları (a ve d sınıfı hizmet bölgeleri)", Yüksek Lisans Tezi Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- İŞCAN, Ö. F., 2006. Dönüştürücü / Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü, *Akdeniz Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi*, sayı (11), s.160-177.
- İPEK, C., 1999. "Resmi ve Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen İlişkisi". Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara (yayınlanmamış).
- KALEMCİ TÜZÜN, İ., 2006. "Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma", Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara (yayınlanmamış).
- KALEMCİ TÜZÜN, İ. ve ÇAĞLAR, İ., 2008. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi, *Journal of Yaşar University*, 3 (9), ss. 1011- 1027.
- KARABEY, C.N. ve İŞCAN, Ö.F., 2007. "Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama", *İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), ss. 231-241.
- KARADUMAN, P., 2014. "Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Algılanan Liderlik Tarzları Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KARASAR, N., 1999. *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayınları, Ankara, 310 s.

- KARAYİĞİT, K.Y., 2008. “Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- KARCIOĞLU, S., 2001. “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1-2(15), ss. 265-283.
- KELMAN, H.C., 1958. Compliance, Identification, and Internalization of Attitude Change, *The Journal of Conflict Resolution*, 2(1), ss. 51-60.
- KIRKBEŞOĞLU, E. ve KALEMCİ TÜZÜN, İ., 2009. Bireycilik – Toplulukçuluk İkileminde Mesleki Özdeşleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Ayrımı, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), ss. 1-8.
- KILIÇ, G., 2006. “Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi”. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- KORKUT, A., 2008. “İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri: Büyükçekmece Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KOŞAR, S., 2008. “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gücü Kullanma Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- KÖSE, S., TETİK, S. ve ERCAN, C., 2001. “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), ss. 219-242.
- LİTRELL, J. ve JEAN, S.P., 2001. Transforming the School Culture: A Model Based on an Exemplary Counselor, *Professional School Counselling*, 4(5), ss. 310-320.
- MİLLWARD, L.J., vd., 2007. “Putting Employees in Their Place: The Impact of Hot Desking on Organizational and Team Identification”, *Organization Science*, 18(4), ss. 547-559.
- MAEL, F. ve ASHFORTH, B.E., 1992. Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification, *Journal of Organizational Behaviour*, 13, ss. 103-123.
- MUSTAFAYAVE, L., 2007. “Sosyal Sorumluluk ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya (Yayınlanmamış).
- NEĞİS İŞİK, A., 2010. “Başarılı Bir İlköğretim Okulunda Örgüt Kültürü: Etnografik Bir Durum Çalışması”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- OĞULLUK, H., 2010. “Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- POLAT, M., 2009. “Örgütsel Özdeşleşme Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması”, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- PULAT, İ., 2010. “Denizli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü ve Önemine İlişkin Algıları, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- RAVİSHANKAR, M.N. ve PAN S.L., 2006. The Influence of Organizational Identification on Organizational Knowledge Management, *The International Journal of Management Science Omega*, 1(14), ss. 221-234.
- RUÇVAN, K., 2014. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki” Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya (Yayınlanmamış).

- SCOTT, R. vd., 1998. Development of Structurational Model of Identification in the Organization, Communication Theory, 8 (3), ss. 298- 336.
- SÖNMEZ KILIÇ, K., 2013. “Müdür Yardımcıları ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Örgüt Kültürü Oluşturulmasındaki Etkilerinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ŞAHAL, E., 2005, “Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi’nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri”, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- ŞAHİN, İ., 2006. “İlköğretim Müfredat Laboratuvar Okullarının Okul Geliştirme Süreci Açısından İncelenmesi”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ŞAHİN, A., 2010. “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”, Maliye Dergisi, 159, ss. 21-35.
- ŞİŞMAN, M., 2007. “Örgütler ve Kültürler”, Pegema, Ankara, 167 s.
- TAŞ, H., 1999. “Yaratıcı Örgüt Kültürü ve Yönetim”, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- TERZİ, A.R., 2005. “İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 43, ss. 423-442.
- TERZİ, R.A., 2005. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi, Milli Eğitim, 166, s. 98-111
- TOKGÖZ, E., 2012. “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- TOYTOK, E.H., 2014. “Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi (Düzce İli Örneği)”, Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- TYSON, B., 2008. “Changing School Culture: The Role Of Leadership”, Master Thesis, Lethbridge University Faculty Of Education, Kanada.
- UÇ, H., 2013. “İlkokul Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimi Becerileri ile Örgüt Kültürü
- UYAR, T., 2013. Örgüt Kültürü, Entropol Yayınları, İstanbul, 50 s.
- YURTTAKAL, S., 2007. “İlköğretim Öğretmenlerinin Okullarını Örgüt Kültürü Açısından Algılamaları (Şirnak İli İdil İlçesi Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı – Soyadı : Arzu SUNE
Doğum Yeri ve Tarihi : AYDIN / 19.09.1986

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü
Yüksek Lisans Öğrenimi : KSÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Doktora Öğrenimi : -
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri : İlkokul Öğretmenlerin Duygusal Taciz (Mobbing'e) Karşı Algıları (Konya 5. EYFOR Kongresi-Bildiri)
Sınıf Öğretmeni Adayları ve Sınıf Öğretmenlerinin Müdür Kavramına İlişkin Metaforik Tanımlamaları Arasındaki Fark (Konya 5. EYFOR Kongresi- Bildiri)

İş Deneyimi

Stajlar : -
Projeler : -
Çalıştığı Kurumlar : Muş / Korkut Kazanan İlköğretim Okulu (2008-2009/ 2010-2011)
Muş/Korkut 75. Yıl Merkez İlköğretim Okulu(2009-1010)
Muş/ Sungu Mehmet Akif Ersoy İlkokulu(2011-2012)
Kahramanmaraş/ Merkez Hasan Balcı İlkokulu (2012-2013)
Gümüşhane/ Merkez Fevzi Paşa İlkokulu(2013-)

İletişim

E-Posta Adresi : sunearzuu@gmail.com
Tel. : 507 523 92 92
Tarih :

EK 1. Kişisel Bilgiler Formu

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Aşağıdaki formu lütfen size uygun şekilde doldurunuz veya işaretleyiniz.

1. Kıdeminiz:

- | | | | |
|-----------------|------------------|-------------------|---------------------|
| 1. 1-5 yıl(...) | 2. 6-10 yıl(...) | 3. 11-15 yıl(...) | 4. 16 ve üzeri(...) |
|-----------------|------------------|-------------------|---------------------|

Ek 2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Aşağıda yer alan ifadelere katılma derecenizi belirtiniz	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.Kendimi kurumum ile özdeşleştiririm.					
2.Kurumum kişiliğimi çok iyi yansıtır.					
3.Kurumumda çalışmaktan hoşlanırım.					
4.Bu kurumda gönülsüz olarak çalışıyorum.					
5.Bazen bu kurumda çalıştığımı söylememeyi tercih ederim.					
6.Çalıştığım kurum başkaları tarafından olumlu değerlendirilir.					
7.Kurumum için ne gerekiyorsa yaparım.					

Ek 3. Örgüt Kültürü Ölçeği

Bu okulda:		Hiç Uygun Değil	Çok Az Uygun	Biraz Uygun	Oldukça Uygun	Tamamen Uygun
Güç Boyutu	1.Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez.					
	2.Olup biten her şey yönetimin denetimindedir.					
	3.Değişim ve yenilikler yönetimce başlatılır.					
	4.Yöneticiler sadakati teşvik eder ve ödüllendirir.					
	5.Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.					
	6.Ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmi (mesafeli)'dir.					
	7.Anlaşmazlıklar yönetimin isteği doğrultusunda çözülür.					
Rol Boyutu	8.Eğitim-öğretim faaliyetleri ayrıntılı planlanıp programlanır.					
	9.İşlerin zamanında ve kurallara göre yapılmasına önem verilir.					
	10.Herkesin her anı planlanmıştır.					
	11.Anlamsız prensipler ve kurallar yığını söz konusudur.					
	12.Herkesin ve her şeyin yeri bellidir.					
	13.Resmi ilişkiler ön plandadır.					
	14.Yönetim, asıl işlerden çok ayrıntılarla uğraşır.					
	15.Her şeyin bir standardı vardır.					
	16.Yöneticiler, sık sık, kurallara uyulmasını hatırlatır.					
	17.İlişkilerde hiyerarşik yapı esas alınır.					
Başarı Boyutu	18.Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.					
	19.Formalitelerden çok, sonuca önem verilir.					
	20.Başarı desteklenir ve teşvik edilir.					
	21.Ödüllendirmede başarı esas alınır.					
	22.Yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.					
	23.Herkes başarı düzeyinin yüksek olmasını ister.					
	24.Herkes, başarılı olmak için, rahatlıkla risk üstlenebilir.					

Başarı Boyutu	25.Kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur.					
	26.Güçlü bir rekabet söz konusudur.					
	27.Okulun başarı düzeyi velilerce de izlenir.					
Destek Boyutu	28.Alınan kararlar, doğru ve yeterli bilgiye dayandırılır.					
	29.Eğitim-öğretim faaliyetleri işbirliği ile planlanır.					
	30.İşbirliği, rekabete tercih edilir.					
	31.Yönetim, her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır.					
	32.Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.					
	33.Herkes okulun başarısı için sorumluluk duyar.					
	34.Başarılar kadar, başarısızlıklar da paylaşılır.					
	35.Herkes okuluyla gurur duyar.					
	36.Herkes okulu dışı karşı korur ve savunur.					
	37.Herkes kendini okulun bir parçası olarak görür.					

EK 4. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgüt Kültürü Görüşme Formu

Örgütsel Özdeşleşme ve Örgüt Kültürü Görüşme Formu

1.Okulunuz-kurumunuz kişiliğinizi ne kadar yansıtıyor ve kendinizi kurumunuzla ne kadar özdeşleşmiş hissediyorsunuz?

.....

2.Okulunuzda-kurumunuzda çalışmaktan hoşnut musunuz?

.....

3.Size göre okulunuz-kurumunuz başkaları tarafından nasıl değerlendirilir?

.....

4.Okulunuz-kurumunuz için özveride bulunur musunuz, bulunursanız hangi konularda ve ne tür özverilerde bulunursunuz?

.....

5.Okulunuzda-kurumunuzda yönetim yaklaşımlarından hangisine/hangilerine ağırlık verilmektedir?

.....

6.Okulunuzda-kurumunuzda nasıl bir denetim yaklaşımı benimsenmektedir?

.....

7.Değişim ve yeniliklere yaklaşım tarzınız nasıldır ve bizzat siz mi başlatırsınız?

.....

8.Okulunuzda-kurumunuzda eğitim-öğretim faaliyetleri ne ölçüde planlı yürütülmektedir?

.....

9. Okulunuzda-kurumunuzda kurallar, prensipler ne kadar anlamlıdır?

.....

10. Okulunuzda-kurumunuzda kurallar ve normlar nasıl işletilir?

.....

11. Okulunuzda-kurumunuzda başarı ne ölçüde desteklenip teşvik edilir?

.....

12. Okulunuzda-kurumunuzda çalışanlar başarmak için neler yapmaktadır?

.....

13.Okulunuzda-kurumunuzda rekabet mi işbirliği kültürü mü hakimdir?

.....

14.Velilerin okulunuzla-kurumunuzla ilişkileri nasıldır?

.....

15.Okulunuzda-kurumunuzda kararlar nasıl alınır?

.....

16.Okulunuzda-kurumunuzda çalışanların aidiyet duygusu nasıldır?

.....

Ek 5. Örgüt Kültürü Anket Kullanım İzni, Doç. Dr. Cemalettin İPEK

(konu yok) - sunearzuu@gmail.com - Gmail

Sayfa 1 / 1

Varsayılan arama motorunuzu güncelleyin. Google'a daha hızlı ulaşın.

Gmail

E-POSTA YAZ

Gelen Kutusu (8)

Yıldızlı

Gönderilmiş Postalar

Taslaqlar

Diğer

Bir sorun var.

Google'a bağlanmakta sorun yaşıyorsunuz. Denemeye devam edeceğiz...

Bu, ağı veya proxy sorunlarından kaynaklanıyor olabilir. Daha fazla bilgi edinin.

(konu yok) Gelen Kutusu x

ARZU SUNE <sunearzuu@gmail.com>

12 May

Alıcı: cemalettinipek

Değerli Hocam merhabalar,

Ben Arzu SUNE - Gümüşhane Merkez Fevzi Paşa İlkokulu'nda Sınıf Öğretmeniği yapmaktayım. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü'nde yüksek lisans yapmakta olup tez dönemindeyim.

Tez Konum: Okul Yöneticilerinin Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki.

İzniniz olursa tezinizi okuyabilir ve anketinizi kullanabilir miyim?

Vaktinizi ayırdığınız için şimdiden teşekkürler. Saygılarımla.

Cemalettin

12 May

Alıcı: bana

Merhaba Arzu Hanım

Akşam bu adresinize bir izin onayı formu göndermiştim.

Size ulaşmadı mı, sorun varsa bildirir, tekrar göndereyim

iPhone'umdan gönderildi

Cemalettin

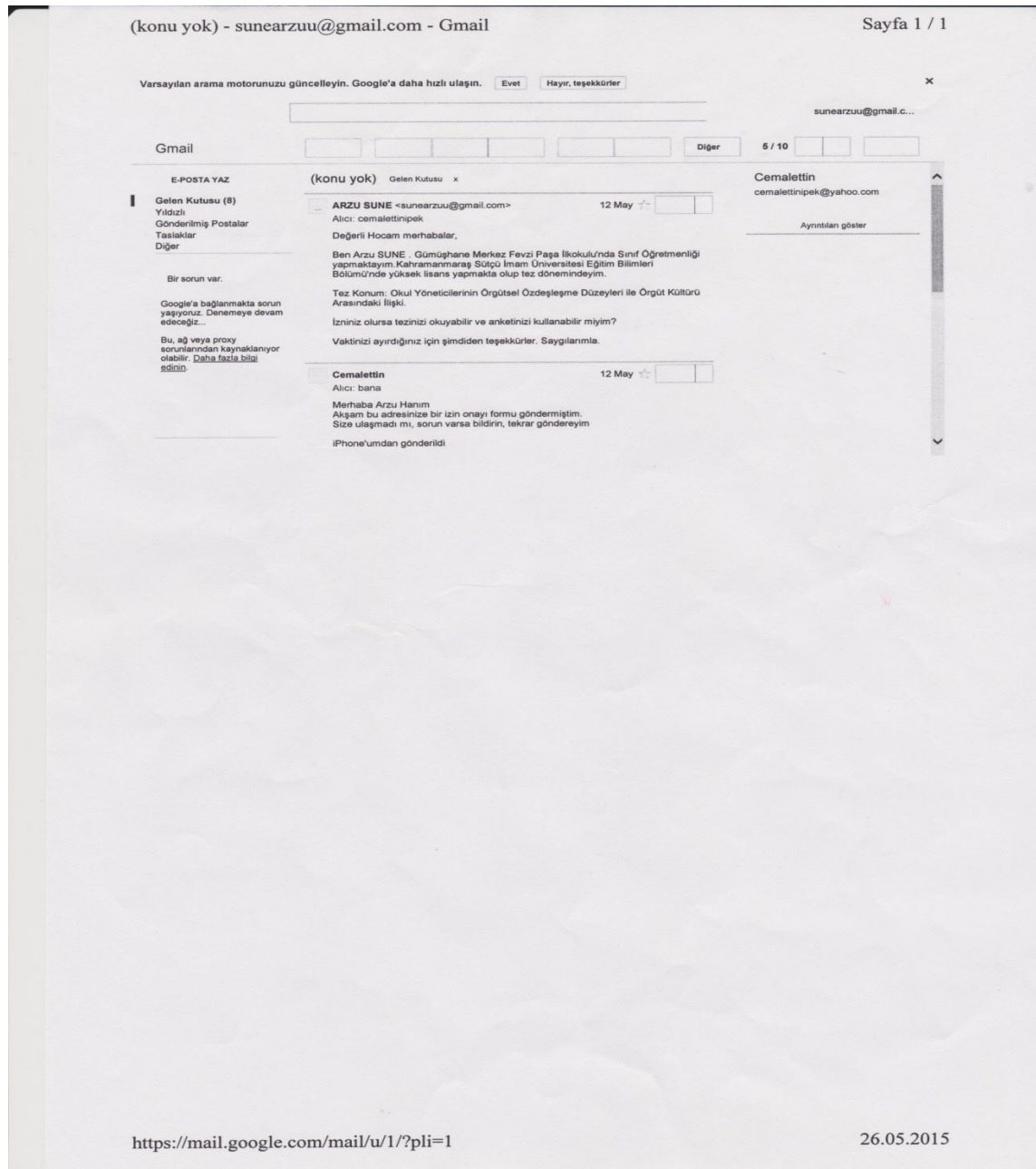
cemalettinipek@yahoo.com

Ayrıntıları göster

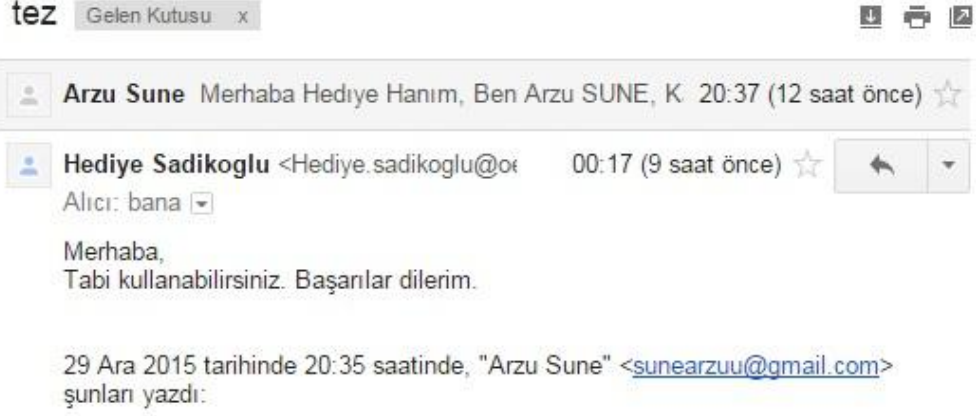
https://mail.google.com/mail/u/1/?pli=1

26.05.2015

Ek 6. Örgütsel Özdeşleşme Anket Kullanım İzni, Prof. Rolf Van DICK



Ek 7. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Kullanım İzni – Hediye Sadikoğlu



Ek 8. Anket Uygulama İzin Belgesi Resmi Yazı

	T.C. GÜMÜŞHANE VALİLİĞİ İl Millî Eğitim Müdürlüğü
Sayı : 55968067/604/6209581 Konu: Anket Çalışması	16.06.2015
VALİLİK MAKAMINA	
İlgi: a) Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi. b) 21/01/2015 tarih ve 601251 sayılı Valilik Oluru. c) Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 02/06/2015 tarih ve 1193 sayılı yazısı Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Arzu SUNE'in İlimiz Merkez ve İlçelerinde bulunan tüm kurumlarında bulunan yöneticilerin "Okul Yöneticilerinin Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki" konulu anket çalışması yapmak isteği ile ilgili belgeler ekte sunulmuştur. Söz konusu anket çalışmasının ilimiz merkez ve ilçelerde bulunan tüm kurumlarındaki yöneticilere uygulanması müdürlüğümüzce uygun görülmektedir. Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde "OLUR" larınıza arz ederim.	
Adem DOĞAN İl Millî Eğitim Şube Müdürü	
OLUR 16.06.2015	
Muhammet ŞAHİNKAYA Vali a. İl Millî Eğitim Müdürü	
EK1: Araştırma Değerlendirme Formu ve Ekleri (11 Sayfa)	
Karner Mah. Sebahattin Aytaç Cad. No:4 / GÜMÜŞHANE Belge Geçer :0456 213 1017 E Posta: gumushanemem@meh.gov.tr	Temel Eğitim Şubesi : Bilgi İçin : Adem DOĞAN-Şb. Md. İletişim: 0456 2131077- 170 http:gumushane. meb.gov.tr
Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. http://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden 6784-1485-35d7-87b1-b433 kodu ile teyit edilebilir.	

Ek 9. Örneklem Alınan Okullar

Gümüşhane/ Kelkit Behiye Mustafa Doğan Ortaokulu
Gümüşhane/ Kelkit Cumhuriyet İlkokulu
Gümüşhane/ Kelkit Çiftlik İlkokulu
Gümüşhane/ Kelkit Fatih Sultan Mehmet İlkokulu
Gümüşhane/ Kelkit İmam Hatip Ortaokulu
Gümüşhane/ Kelkit Kaymakam Nuri Okutan Ortaokulu
Gümüşhane/ Kelkit Mustafa Maruf Şahin Ortaokulu
Gümüşhane/ Kelkit Şehit Osman Şahin İlkokulu
Gümüşhane/ Kelkit 75. Yıl İMKB YİBO
Gümüşhane/ Köse İmam Hatip Ortaokulu
Gümüşhane/ Köse Selçuklular İlkokulu ve Ortaokulu
Gümüşhane/ Köse 60. Yıl YİBO
Gümüşhane/ Kürtün Uluköy YİBO
Gümüşhane/ Kürtün Mehmet Akif Ersoy İlkokulu
Gümüşhane/ Merkez Atatürk Ortaokulu
Gümüşhane/ Merkez Aysin Rafet İlkokulu İlkokulu ve Ortaokulu
Gümüşhane/ Kürtün Cumhuriyet Ortaokulu
Gümüşhane/ Merkez Dumlupınar İlkokulu ve Ortaokulu
Gümüşhane/ Merkez Fevzi Paşa İlkokulu ve Ortaokulu
Gümüşhane/ Merkez Gazipaşa Ortaokulu
Gümüşhane/ Merkez Işıl Sema Doğan İlkokulu
Gümüşhane/ Merkez İmam Hatip Ortaokulu
Gümüşhane/ Merkez Mehmet Akif Ersoy İlkokulu ve Ortaokulu
Gümüşhane/ Merkez Özel Bahar İlkokulu ve Ortaokulu
Gümüşhane/ Merkez Yusuf Çiftçioğlu İlkokulu
Gümüşhane/ Şiran Atatürk İlkokulu ve Ortaokulu
Gümüşhane/ Şiran İmam Hatip Ortaokulu
Gümüşhane/ Şiran Mithatpaşa İlkokulu
Gümüşhane/ Şiran Şehit Turgay Türkmen İlkokulu
Gümüşhane/ Şiran YİBO
Gümüşhane/ Şiran Yunus Emre Ortaokulu
Gümüşhane/ Torul Namık Kemal İlkokulu ve Ortaokulu
Gümüşhane/ Torul YİBO