

**T. C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BAZI DEĞİŞKENLERE GÖRE  
ANALİZİ  
(EĞİTİM FAKÜLTESİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN  
PROF. DR. MUSA GÜRSEL**

**HAZIRLAYAN  
S. AYŞE NEGİŞ IŞIK**

**KONYA 2006**

## ÖZET

Bu araştırmada, Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesinde varolan kültür çeşitli değişkenler (cinsiyet, unvan, yöneticilik görevi ve bölüm) açısından incelenmiştir. Araştırma tarama modelinde bir araştırmadır.

Araştırmada, Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının varolan kültüre yönelik algılarını tespit etmek amacıyla, araştırmacı tarafından geliştirilen “kişisel bilgi formu” ve “örgüt kültürü ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının genel olarak varolan kültür ile ilgili olumlu tutumlara sahip oldukları görülmüştür. Fakat öğretim elemanları arasındaki sosyalleşmenin istenen boyutlarda olmadığı, öğretim elemanlarının sosyal etkinlikler için bir araya gelme isteği duymadıkları ve ortak çalışmalar yapmayı tercih etmedikleri görülmüştür.

Olumlu bölümlenmiş örgüt kültürü boyutu dışında, diğer boyutlarda cinsiyet, unvan ve yöneticilik görevi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Öğretim elemanlarının unvan değişkenine göre olumlu bölümlenmiş örgüt kültürünü algılayışlarında bir farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre öğretim üyeleri bölümlerindeki eleman alımı, alınan elemanların verimi ve yükselme ölçütlerini olumlu bulmamaktadırlar.

Eğitim Fakültesinde bulunan bölümler arasında Olumsuz topluluksal örgüt kültürü boyutu dışında bölümler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Olumsuz topluluksal örgüt kültürünü algılayışta Güzel Sanatlar Eğitimi ve Eğitim Bilimleri Bölümü ile Yabancı Diller Eğitimi Bölümü ve Orta Öğretim Sosyal Alanlar Eğitimi arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

## ABSTRACT

In this research, the culture existing at Selçuk University the Faculty of Education was investigated according to some variables as gender, title, administration responsibility and department.

In the research, to examine the perception of the academic staff working at the Faculty of Education to the existing culture, “Personal Information Form” and “Organizational Culture Scale” developed by the researcher were used.

As a result of the research, it was seen that the academic staff working at the Faculty of Education has positive attitudes about the existing culture. However, it was seen that the socialization among academic staff was not at the expected levels, that they did not want to come together for social gatherings and they did not want to do co-operative work.

It was not found a significant difference among gender, title and administration responsibilities in the dimensions except “positive divided organizational culture” dimension. It was found that the academic staff had a difference in perceiving the positive divided organizational culture according to “title” variable. According to that, titled academic staff does not have a positive attitude towards the criteria for recruiting the new staff, recruited staff’s productivity and promoting.

Among the departments in the Faculty of Education, it was not found a significant difference among the dimensions except of “Negative Grouping Organizational Culture”. It was found that there is a significant difference in perceptions of negative grouping organizational culture dimension the Education of Fine Arts-Educational Sciences Departments and Education of Foreign Languages-Higher Education of Social Area.

## İÇİNDEKİLER

Özet.....	i
Abstract .....	ii
İçindekiler.....	iii
Tablolar Listesi .....	v
Şekiller Listesi.....	vi
Önsöz.....	vii
<b>I. BÖLÜM</b>	
1. Problem .....	1
2. Araştırmanın Önemi.....	4
3. Sınırlılıklar.....	4
4. Sayıtlar .....	5
5. Tanımlar .....	5
<b>II. BÖLÜM</b>	
<b>İLGİLİ LİTERATÜR.....</b>	<b>6</b>
1. Örgüt Kültürü.....	6
1.1. Örgüt.....	6
1.2. Kültür.....	9
1.2.1. Kültürün Özellikleri.....	13
1.3. Örgüt Kültürü.....	14
1.3.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	18
1.3.2. Örgüt Kültürünün Boyutları.....	19
1.3.3. Örgütlere Kültürel Sistemler Olarak Yaklaşmanın Önemi.....	29
1.3.4. Kültür- İklim İlişkisi .....	31
<b>III. BÖLÜM</b>	
<b>İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....</b>	<b>34</b>
<b>IV. BÖLÜM</b>	
<b>YÖNTEM.....</b>	<b>39</b>
1. Araştırmanın Modeli.....	39
2. Çalışma Kümesi.....	39

3. Veri Toplama Aracı.....	41
3.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geliştirilmesi.....	41
3.2. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenirlik Çalışması.....	41
3.3. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Genel Özellikleri.....	42
4. Verilerin Toplanması Ve Analizi.....	46
<b>V. BÖLÜM</b>	
<b>BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>47</b>
<b>VI. BÖLÜM</b>	
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>79</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>83</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>91</b>

## TABLULAR LİSTESİ

**Tablo 1-** Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının cinsiyete göre dağılımı

**Tablo 2-** Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının unvanlarına göre dağılımı

**Tablo 3-** Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının yönetim görevlerinin olup olmamasına göre dağılımı

**Tablo 4-** Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının bölümlere göre dağılımı

**Tablo 5-** Örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik sonuçları

**Tablo 6-** Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının bölümlerinin kültürüne ilişkin algıları

**Tablo 7-** Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre olumlu şebekeleşmiş örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

**Tablo 8 -** Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının unvanlarına göre olumlu şebekeleşmiş örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

**Tablo 9-** Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının yönetim görevlerinin olup olmamasına göre olumlu şebekeleşmiş örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

**Tablo 10-** Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre olumsuz şebekeleşmiş örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

**Tablo 11 –** Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının unvanlarına göre olumsuz şebekeleşmiş örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

**Tablo 12 –** Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının yönetim görevlerinin olup olmamasına göre olumsuz şebekeleşmiş örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

**Tablo 13 –** Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre olumlu kâr amacı güden örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

**Tablo 14 –** Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının unvanlarına göre olumlu kâr amacı güden örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

**Tablo 15 –** Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının yönetim görevlerinin olup olmamasına göre olumlu kâr amacı güden örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

**Tablo 16 –** Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre olumsuz kâr amacı güden örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

**Tablo 17 –** Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının unvanlarına göre olumsuz kâr amacı güden örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

**Tablo 18** – Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının yönetim görevlerinin olup olmamasına göre olumsuz kâr amacı güden örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

**Tablo 19** – Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre olumlu bölümlenmiş örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

**Tablo 20** – Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının unvanlarına göre olumlu bölümlenmiş örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

**Tablo 21** – Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının yönetim görevlerinin olup olmamasına göre olumlu bölümlenmiş örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

**Tablo 22** – Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre olumsuz bölümlenmiş örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

**Tablo 23**– Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının unvanlarına göre olumsuz bölümlenmiş örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

**Tablo 24**– Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının yönetim görevlerinin olup olmamasına göre olumsuz bölümlenmiş örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

**Tablo 25** – Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre olumlu topluluksal örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

**Tablo 26** – Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının unvanlarına göre olumlu topluluksal örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

**Tablo 27**– Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının yönetim görevlerinin olup olmamasına göre olumlu topluluksal örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

**Tablo 28** – Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre olumsuz topluluksal örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

**Tablo 29** – Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının unvanlarına göre olumsuz topluluksal örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

**Tablo 30** – Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının yönetim görevlerinin olup olmamasına göre olumsuz topluluksal örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

**Tablo 31** - Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının bölümlerine göre olumsuz topluluksal örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları

**Tablo 32** - Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının bölümlerine göre olumsuz topluluksal örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin Tukey testi sonuçları

## ŞEKİLLER LİSTESİ

**Şekil 1-** Yönetim Yaklaşımları Tablosu

**Şekil 2-** Örgüt Kültürünün Boyutları

**Şekil 3-** Kültür- İklim Farkı

**Şekil 4-** Örgüt Kültürü Tipleri



## ÖNSÖZ

Çağımız insanı, artık, örgüt toplumu diyebileceğimiz bir toplumun üyesidir. Dünyanın çoğu yerinde insanlar, zamanlarının büyük bir bölümünü örgütler içinde geçirmekte ve örgütler içinde yaşamaktadırlar.

İşte bu nedenle “Örgüt Kültürü” yönetim bilimi alanının en önemli konusu haline gelmektedir.

Kültürün, insanların her türlü yaşam alışkanlığına yön vermekte olduğu düşünülürse, kültürü anlamanın ve ona şekil vermenin yollarını araştırmanın ne derece önemli olduğu da ortaya çıkacaktır.

Bu çalışmada, Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesinde varolan örgüt kültürünü araştırmaya çalıştım. Çalışma boyunca kültür kavramının örgütler için ne kadar önemi olduğunu gördüm. “Kültür” üzerine yapılacak çalışmalarla, toplumun, örgütün ve bireyin daha iyi anlaşılacağı kanaatindeyim.

Bu çalışma süresince eleştirileri, fikirleri ile bana rehberlik eden ve desteğini esirgemeyen Sayın hocam Prof. Dr. Musa GÜRSEL’e, katkılarını esirgemeyen Sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Hüsnü Yılmaz LİVATYALI’ya ve Yrd. Doç. Dr. Hüseyin IZGAR’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayşe Negiş Işık

## I. BÖLÜM

### 1. Problem

Kültür, herkesin konuştuğu ve iç içe yaşadığı bir kavram olmasına rağmen tanımlaması zor bir kavramdır. Bu konu üzerinde antropologlar başta olmak üzere psikologlar, sosyologlar, kurumsal davranış uzmanları çalışmış ve buna dayalı olarak kültürle ilgili pek çok tanım yapılmıştır. Buna rağmen kültür, görülünce tanımlanan bir kavram değildir. Kültürü, “insanın oluşturduğu her şey” olarak ele alırsak ne kadar geniş bir kavram olduğu daha net bir şekilde ortaya çıkabilir.

Kültür, farklı bakış açılarına göre farklı şekillerde tanımlanmıştır. Morgan (1998), “farklı insan gruplarının sahip olduğu, farklı yaşama biçimleri” olarak tanımlamış, Varner ve Beamer (1995) ise, “bir grup insanın, yaşamla ilişkilerinde, neyin daha önemli olduğu kararında, paylaştıkları ve öğrendikleri bir görüş, benimsetilmiş tavır ya da tutumlar” olarak ifade etmiştir. Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere kültür, bir toplumun bilgi, ideoloji, değer, hukuk ve günlük rituel sistemine yansıyan gelişme modelidir (Morgan,1998:140).

İnsan davranışlarını etkileyen fiziksel, sosyal ve psikolojik pek çok faktör vardır. İnsanın bir davranışının nedenlerine bakıldığında belki de içinden çıkılması zor bir neden sonuç ilişkisi bulmak mümkün olabilir. İnsan davranışını şekillendiren etmenlerden birinin de kültür olduğu, kültüre ilişkin tanımlardan yola çıkılarak, söylenebilir.

Her geçen gün küresel küçük bir köy halini alan dünyamızda insanın davranışlarını etkileyen çok daha fazla etkenle karşılaştığını söylemek mümkündür.

İletişim ve ulaşım imkânlarıyla dünya küçülmüş, buna paralel olarak da uluslararası kurumlar ortaya çıkmıştır. Bugünün dünyasında, dev şirketler ve uluslararası kuruluşlar dünya politikasında olduğu kadar kurumsal kültürleri ile de dünyaya şekil vermektedirler.

Bu değişiklikler ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmede informal örgütün öneminin fark edilmesi, bir diğer deyişle, işgörenlerin biçimsel örgüt yapıları içerisinde paylaştıkları değer ve inançlar, ortak amaca ulaşma isteğinin yoğunluğu, iletişim biçimi ve oluşturdukları normlar, örgüte kültürel yönden yaklaşımı gerekli kılmaktadır.

Dünyadaki bu değişiklikler bütün kurumları etkilediği gibi eğitim kurumlarını da etkilemiştir. Günün ihtiyaçlarını karşılayabilecek; bilgiye ulaşabilen, bilgiyi kullanabilen, sorunlara hızlı çözüm bulabilen, esnek, değişebilen insan yetiştirme gerekliliği eğitim ve eğitici rollerinde de değişime neden olmuştur.

Geçmişte “bilgi aktarıcı” ve “bilgi kaynağı” rolünü üstlenen öğretmenlerden bugün “bilgi rehberi” ve “öğrenmeyi öğretici” rollerini üstlenmeleri beklenmektedir.

Bir ülkenin, toplumun değişmesinde önemli bir rol oynayan eğitim kurumlarının değişimde lokomotif rol oynaması beklenmektedir.

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmelerinde biçimsel olmayan yön, biçimsel yön kadar önem taşımaktadır. Bir diğer deyişle bir örgütün kültürü, çalışanların iş doyumunu, iletişim, çalışma şekilleri, yönetim şekli, ast üst ilişkileri, çevreyle ilişkileri, başarısı, verimi gibi pek çok faktörü etkilediği düşünülmektedir. Bu sebeple örgütte sağlıklı bir kültürün olması ya da oluşturulması son derece önemlidir. Bu araştırmanın amacı, Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesinde varolan kültürün özelliklerini ortaya koymaktır. Bu genel amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

### 1.1 Alt problemler

1. Öğretim elemanlarının , Eğitim Fakültesinde varolan örgüt kültürünü algılayışları genel olarak nasıldır?
2. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumlu sebekeleşmiş örgüt kültürü” boyutunu algılamaları;
  - a. Cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?
  - b. Unvanlarına göre farklılaşmakta mıdır?
  - c. Yönetim görevlerinin olup olmamasına göre farklılaşmakta mıdır?
  - d. Çalıştıkları bölüme göre farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumsuz sebekeleşmiş örgüt kültürü” boyutunu algılamaları;
  - a. Cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?
  - b. Unvanlarına göre farklılaşmakta mıdır?
  - c. Yönetim görevlerinin olup olmamasına göre farklılaşmakta mıdır?
  - d. Çalıştıkları bölüme göre farklılaşmakta mıdır?

4. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumlu kar amacı güden örgüt kültürü” boyutunu algılamaları;
  - a. Cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?
  - b. Unvanlarına göre farklılaşmakta mıdır?
  - c. Yönetim görevlerinin olup olmamasına göre farklılaşmakta mıdır?
  - d. Çalıştıkları bölüme göre farklılaşmakta mıdır?
5. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumsuz kar amacı güden örgüt kültürü” boyutunu algılamaları;
  - a. Cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?
  - b. Unvanlarına göre farklılaşmakta mıdır?
  - c. Yönetim görevlerinin olup olmamasına göre farklılaşmakta mıdır?
  - d. Çalıştıkları bölüme göre farklılaşmakta mıdır?
6. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumlu bölümlenmiş örgüt kültürü” boyutunu algılamaları;
  - a. Cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?
  - b. Unvanlarına göre farklılaşmakta mıdır?
  - c. Yönetim görevlerinin olup olmamasına göre farklılaşmakta mıdır?
  - d. Çalıştıkları bölüme göre farklılaşmakta mıdır?
7. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumsuz bölümlenmiş örgüt kültürü” boyutunu algılamaları;
  - a. Cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?
  - b. Unvanlarına göre farklılaşmakta mıdır?
  - c. Yönetim görevlerinin olup olmamasına göre farklılaşmakta mıdır?
  - d. Çalıştıkları bölüme göre farklılaşmakta mıdır?
8. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumlu topluluksal örgüt kültürü” boyutunu algılamaları;
  - a. Cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?
  - b. Unvanlarına göre farklılaşmakta mıdır?
  - c. Yönetim görevlerinin olup olmamasına göre farklılaşmakta mıdır?
  - d. Çalıştıkları bölüme göre farklılaşmakta mıdır?

9. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumsuz topluluksal örgüt kültürü” boyutunu algılamaları;
- Cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?
  - Unvanlarına göre farklılaşmakta mıdır?
  - Yönetim görevlerinin olup olmamasına göre farklılaşmakta mıdır?
  - Çalıştıkları bölüme göre farklılaşmakta mıdır?

## 2. Araştırmanın Önemi

Örgütlerde etkin bir kültür, işgörenlerin amaca yönelik çalışmasını, çevredeki değişimlere daha rahat ayak uydurmalarını sağlamak için gerekli bir faktördür. Eğitim kuruluşları için kültür, eğitimin insana yönelik bir etkinlik olmasından dolayı çok daha önemli bir kavramdır (Bursalıoğlu, 2000:32).

Üniversite gibi mesleğe yönelik eğitim veren, mesleki rolleri, değerleri, kazandırmayı amaçlayan kuruluşlarda, söz konusu mesleğe uygun etkin bir örgüt kültürünün oluşturulması öğrencilerin daha iyi eğitilmelerini sağlayabilir.

Örgüt kültürü, ortak değerler, varsayımlar yoluyla, ortak davranış kalıplarının ortaya çıkmasını sağlar.

Üniversitelerde var olan örgüt kültürü konusunda literatürde yalnızca bir çalışmaya rastlanmış olması, bu alanda yeterli çalışma olmadığının bir göstergesidir.

Bu araştırma, Üniversitelerde örgüt kültürü konusunda literatürdeki boşluğu doldurması açısından önemlidir.

## 3. Sınırlılıklar

- Bu araştırma, 2004–2005 öğretim yılında Selçuk üniversitesi Eğitim Fakültesi görev yapan öğretim elemanları ile sınırlıdır.
- Araştırmada ortaya konulmaya çalışılan, Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi’ndeki örgüt kültürü, öğretim elemanlarının araştırmanın yapıldığı süre zarfındaki algılarıyla sınırlıdır.

#### 4. Sayılılar

1. Araştırmaya katılan denekler sorulara istekle ve doğru bir şekilde cevap vermişlerdir.

#### 5. Tanımlar

**Öğretim elemanı:** Üniversitelerde eğitim öğretim faaliyetlerini yürüten kimse.

**Öğretim üyesi:** Yükseköğretim kuruluşlarında görevli profesör, doçent ve yardımcı doçent akademisyenler.

**Öğretim yardımcısı:** yükseköğretim kurumlarında belirli süreler için görevlendirilen uzman, çevirici, araştırma görevlisi ve eğitim öğretim planlamacısı, öğretim görevlisi, okutman.

## II. BÖLÜM İLGİLİ LİTERATÜR

### 1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü kavramını tanımlamadan önce bu kavramı oluşturan iki kavramı “örgüt” ve “kültür” kavramlarına kısaca değinmekte fayda vardır.

#### 1.1. Örgüt

Günümüz toplumunda örgütler, doğumdan ölüme kadar insanın tüm hayatını içine almıştır. Bireyler hayatları boyunca çeşitli örgütlerin içinde çalışmakta, onlara üye olmakta veya onlarla etkileşimde bulunmaktadır (Hicks, Gullett, 1981. akt. Çınar, 1999:1). Çağımızda, örgütlerin hayatımızın her aşamasında varlıklarını hissettirmelerinin arkasında her geçen gün bilginin artması ve insanların diğer insanların bilgilerine ya da uzmanlıklarına daha çok ihtiyaç duyar hale gelmesi vardır. Dolayısıyla ihtiyaçlar artıkça örgütlerde artmıştır.

Örgütler en basit ifadeyle, “ belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş bir grubun faaliyetlerinin koordinasyonu ve uyumunu sağlayan mekanizmadır”(Koçel, 2001:22).

Bursalıoğlu (2000:15), örgütün farklı özelliklerine vurgu yaparak, örgütü üç ana maddede açıklamıştır. Bunlar;

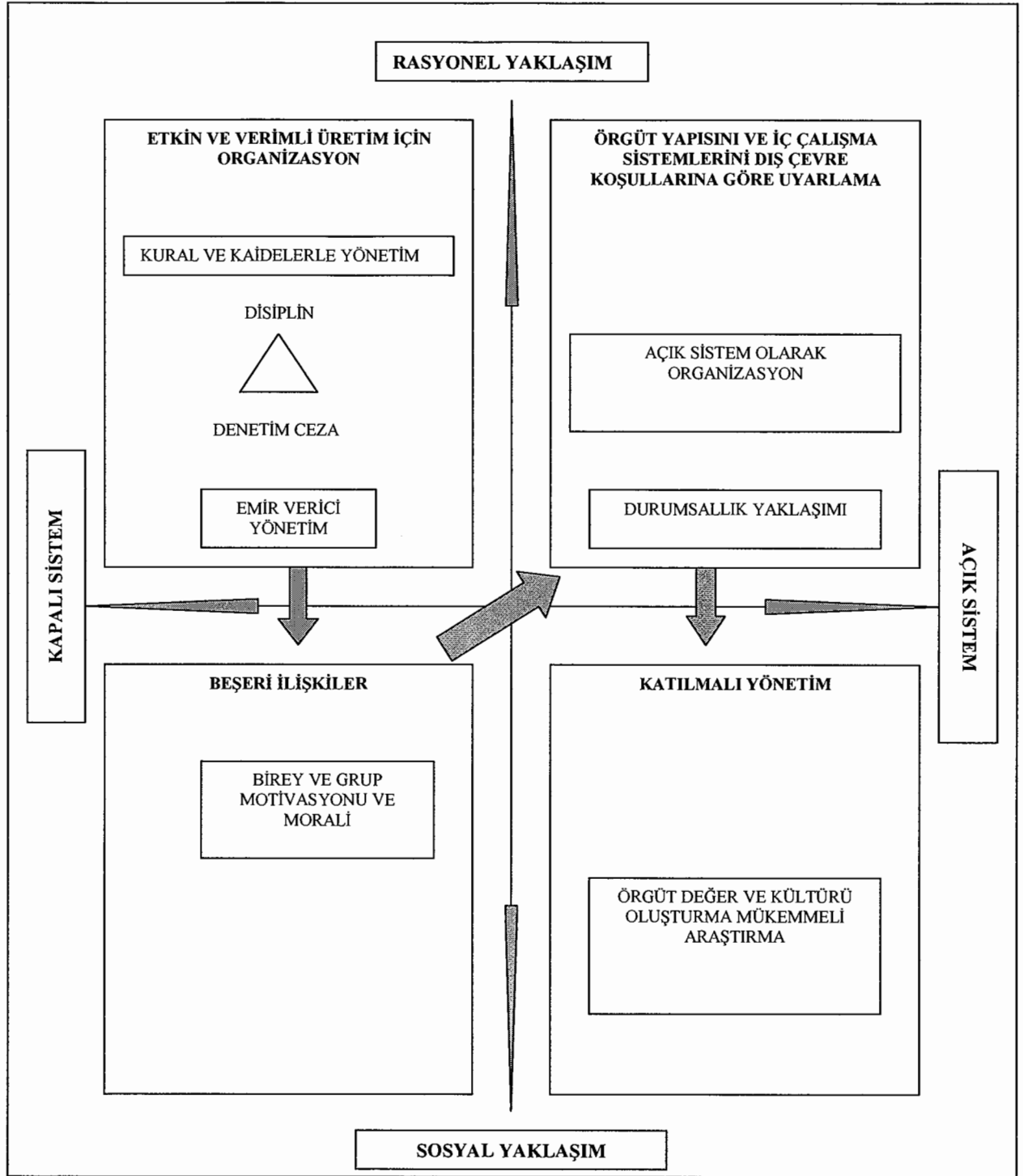
1. Örgüt, bir yapı oluşturmak için tasarlanan faaliyetlerin hepsi,
2. Örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon,
3. Örgüt, bir iletişim ağıdır.

Örgütün işbirliği boyutuna vurgu yapan Barnard, örgütü, “iki veya daha fazla insanın bilinçli olarak eşgüdümlemiş eylemleri ya da güçlerinden oluşan sistemdir” şeklinde tanımlamıştır. Barnard, örgütü bir işbirliği sistemi olarak ele almakta, bu sistemin fiziksel, biyolojik, bireysel, toplumsal parçalardan oluştuğunu ve bu parçaların iki veya daha çok kişinin, en az belirli bir amacı elde etmek için, özel sistematik ilişki içinde olduğunu ileri sürmektedir (Sağlam, 1979:11).

Geçmişte örgütü tanımlamak için pek çok metafordan yararlanılmıştır. Bunlardan en çok kullanılanları makine ve organizma metaforları olmasına rağmen bu mecazlar daha çok örgütün gözle görülen fiziki yönlerini ve boyutlarını (yapı, insan, teknoloji, örgütsel, yönetsel süreçler) ele almış olduklarından örgütün soyut ve özel yönünü açıklamakta eksik kalmıştır. Örgütün soyut yönünü açıklamaya dönük yeni yaklaşımlar göre örgütler, paylaşılan anlam sistemlerinin oluşturduğu sosyal yapılar, kültürler ve sembol sistemleri olarak görülmektedir. Bu yaklaşıma göre, örgüt içinde yer alan insanlar, içinde yer aldıkları çevreyi, semboller sembolik süreçler yoluyla sosyal etkileşime dayalı olarak birlikte oluşturmaktadırlar. Bu yaklaşım, örgütlerin içinde bulunan insanlar tarafından şekillendirildiğini, gözle görülen özelliklerinin altında yatan değer yapısı, inanç ve duyguların olduğunu kabul etmektedir (Dandridge, 1983. akt. Şişman, Turan, 2004).

Örgüt kavramının tanımlanmasına ilişkin yaklaşımları aşamalı olarak aşağıdaki tabloda görmek mümkündür: (Eren, 2001:17)





Şekil-1 Yönetim Yaklaşımları Tablosu (Eren, 2001:17)

Örgüte ilişkin tanımlardan da anlaşılacağı üzere konuya ilişkin literatür zaman içerisinde örgütün görülebilir yönlerinden, örgütü şekillendiren ama fark edilmesi zor,

derinlerde yatan özelliklerine doğru geçiş yapmıştır. Örgütün sembolik yönü, dolayısıyla kültürel yönü keşfedilmeye başlanmıştır.

## 1.2. Kültür

Kültür kavramı pek çok bilim dalının ortak konusu olmakla birlikte tanımlanması ve anlaşılması zor bir kavramdır. Bu sebeple literatür incelendiğinde “kültür” kavramına ilişkin pek çok tanıma rastlamak mümkündür.

Öyle ki, Amerikalı iki antropolog, 1952 yılında, kültür sözcüğünün özel anlamında yapılan tanımları derlemişler ve 164 farklı tanıma ulaşmışlardır (Köse, Ünal, 2003:15).

Kültür konusunda en çok kabul edilen tanımlardan biri, Taylor (1971) tarafından yapılmıştır. Tylor kültürü, uygarlık olarak ele almakta ve “*bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği bilgi, sanat, gelenek- görenek ve benzeri alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütün*” olarak tanımlamaktadır (Naktiyok, 2001:11).

Bu tanım, kültür kavramının ana savını dile getirmektedir. Kültür öğrenilen, dilde saklanıp korunan, eğitimle yeni kuşaklara aktarılıp aşılana bir muhtevadır. Tylor’un bu tanımı kültür kuramı ve bilimi ile uğraşanlara yol göstermiştir. Bu tanımdan çıkan anlamları, insan bilimci Murdock (1940), birkaç alt başlık altında toplayıp yorumlamaya çalışmıştır: (Güvenç, 2002:26)

1. Kültür, içgüdüsel ya da kalıtsal değil, her bireyin doğduktan sonra, yaşayarak kazandığı, öğrendiği, bilgi, davranış ve alışkanlıklardır. Mademki öğrenilir, eğitim kurumlarına yasalarına ve ilkelerine uygun olmak zorundadır. Hofstede (1990:3-4)’de kültürü, bu özelliğini vurgulayarak, “bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama” olarak tanımlamaktadır. Programlama aileden başlamakta, okulda, arkadaş gruplarında, çalışma ortamında ve içinde yaşanılan toplumda devam etmektedir. Kültür, öğrenme sonucunda oluşmakta, bir başka deyişle, kişinin genlerinden değil, sosyal ortamından kaynaklanmaktadır.

2. Bütün canlılar, yaşadıkları sürece, varlıklarını sürdürecektir, kendilerini tehlikeden koruyacak bazı beceriler kazanırlar. Ancak insan öğrendiklerini yavrusuna aktarabilen tek canlıdır. Onun biricikliği kuşkusuz dil kullanma yeteneğinden gelir. Bu anlamda,

ilk yaratılışa kadar uzanan kültürün, tarihi ve sürekli bir varlık alanı olduğu söylenebilir.

3. Kültürün öğrettikleri yalnız zaman boyutunda sürekli değil aynı zamanda toplumsal, yani mekâna yöneliktir. Toplumdan topluma değişir. Bir toplumun sahip olduğu, yarattığı, paylaştığı tüm alışkanlıklar o toplumun kültürüdür. Bu anlamda toplumun aile, mahalle, köy, kasaba gibi alt birimlerinin sahip olduğu farklı kültür birikimlerine toplumun alt kültürleri denilebilir. Kültür toplumsal olduğuna göre geleceği (kaderi) topluma bağlıdır.

4. Kültür her ne kadar ideal kural, davranış ve değerlerden oluşursa da bireysel tutum ve davranışlar, büyük ölçüde ideallerden ayrılır. Başka bir deyişle, her kültür bütünü kabaca ideal ve gerçek diyebileceğimiz bir kültür ikileminden oluşur. İdeal ve gerçek ara sıra birbirine yaklaşırsa, üst üste gelse de çoğu zaman birbirinden uzaktır. Öyleyse insan davranışlarının büyük bölümü kültürel, öğrenilmiş, olsa bile ideal olmayabilir.

5. Kültür, biyolojik (yaşamsal) ve toplumsal ihtiyaçları karşılayıcı, yani işlevseldir. Kültürel kurumlar ve ilkeler, başarısı denenmiş çözüm yollarıdır. Doyum düzeyi alışkanlıkları destekler ve pekiştirir; doyumsuzluk ise değişim ve boşluklara yol açar. Mademki biyolojik ihtiyaçlar evrenseldir, bunlar cevap veren kurum ve değerlerin yani kültürlerin belli ölçülerde benzer olması kaçınılmazdır.

6. Hemen her kültürün öğeleri, uyum ve doyum sürecinin sonucu olarak bütünleşmek ya da öyle görünmek eğilimindedir. Ancak kimi işlevcilerin ileri sürdüğü gibi, kültürün tam anlamıyla bir bütün ya da bütünleşmiş sistem olduğunu söylemek güçtür. Tarihi ve çevresel etkenlere ve çelişkilere açık olan kültürler tam bir bütünlük kazanamazlar. Kazanır gibi olurken iç-dış güçler dinamiği, dengeyi ve bütünleşme sürecini alt üst edebilir. Bütünlük bir idealdir. Bütünleşme yerini hemen ayrışmaya ve çatışmaya bırakır.

7. Kültürün bir bütün ya da “sistem” olduğu sık sık yinelenir. Ancak sistemi tanımlamak zor olduğu gibi kültürün de tam bir sistem olmadığını savunmak belki daha kolaydır. Kültürün varlığı tümüyle maddi veya gözlemlenebilir bir olgu veya nesnel bir varlık değildir. Öyleyse, kültür kavramı hayatla ilgili somut bir kavramdır. Bu kavram bir coğrafya haritası gibidir. Yeryüzü öğelerini ve engebelerini simgeleyen harita nasıl soyutlama ise kültür kavramı da bir soyutlamadır.

Malinowski ise Tylor’a ait olan kültür tanımlamasında, kültüre neden ihtiyaç duyulduğunu ve kültürün insan için neden gerekli olduğunun açıkça ortaya konulmadığı

düşüncesinden hareketle yeni bir tanımlama yoluna gitmiştir. Malinowski, kültürün oluşumunu insanların doğal çevre ile mücadelelerine bağlamış ve insanların kültür aracılığı ile doğaya karşı, kendileri için yapma bir çevre yarattıklarını belirtmiştir. İnsanların çevreleriyle mücadele ederken kullandıkları teknik aletler ve yöntemlerin de kültür kavramı içerisinde düşünülmesi gerektiğini iddia etmiştir (Oktay, 1995:11). Teknolojinin günlük hayatı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek olması son yılların en çok tartışılan konularından birini oluşturmaktadır. Örneğin, kitle iletişim araçlarının insanların yaşamları, düşünce biçimleri, tutumları üzerindeki etkisi yok sayılamaz. Bu açıdan bakıldığında Malinowski'nin de ifade ettiği gibi teknolojinin de kültürü etkileyen ve kültürün içinde olan bir unsur olarak tanımlara eklenmesinde fayda vardır.

Güvenç (1996:21), kültürü dört maddede tanımlamıştır.

1. Kültür, bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığıdır.
2. Kültür, belli bir toplumun kendisidir.
3. Kültür, bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.
4. Kültür, bir insan ya da toplumun kuramıdır.

Kültür kavramını farklı yaklaşımlara göre incelediğimizde ise bilişsel, sembolik, işlevsel ve psiko-dinamik olmak üzere dört farklı şekilde ele alındığını görürüz; (Şişman,1994:33)

1. Bilişsel yaklaşım; Hofstede (1989), kültürü bu yaklaşıma göre; “bireyi düşünme hissetme, dünya ve davranışı algılama biçimini etkileyen, belirleyen zihinsel bir programlama (software)” olarak tanımlamış ve onun gözle görülemeyeceğini ancak davranışla ortaya çıktığını belirtmiştir.
2. Sembolik yaklaşım; sembolik açıdan yaklaşan araştırmacılar ise kültürü, “paylaşılan anlam ya da semboller sistemi” olarak görmüşlerdir (Allaire and Firsiotu, 1984:198).
3. İşlevcilik yaklaşımı; işlevcilik yaklaşımına göre, tüm toplumsal olgu ve olayların toplumsal sistem içinde belirli işlevleri olduğu kabul edilmektedir.
4. Kültüre psiko-dinamik yaklaşım; bu yaklaşım kültürü, “insanın evrensel olan bilinçaltı yapısının bir yansıması” olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşıma göre örgütsel düzenlemeler, süreçler, uygulamalar bilinçaltı süreçlerin bir yansıması olarak açıklanmaktadır.

Kültür bir bütün olarak sembolik çevreyi içine alır ve realiteyi tanımlar. Olayların çokluğu ve ilişkisini inceler. Önemli olan şeyi söyler. Olayların yaşamla nasıl ilişkilendirileceğine dair kültürel standartlar verir. Tanımlama, beklenti ve talepleri şekillendirir. Yani kültür kavramı önemini açıklayıcı niteliğinden almaktadır (Naktiyak, 2001).

Morgan (1998:159), bu durumu şu cümlelerle açıklar, “*Kültürden söz ederken aslında insanların belli olayları, eylemleri, nesnelere, sözleri veya durumları farklı biçimlerde görüp kavramalarına olanak sağlayan bir gerçekliği kurma sürecinden söz ediyoruz*”.

Günlük hayattaki pek çok rutin davranışımız -yolda yürüme, toplu taşıma araçlarını kullanma bir restoranda yemek yeme ya da bir arkadaşımızın evini ziyaret etme gibi- yazılı olmayan pek çok kurala bağlıdır. Kişiler bu kurallara uydukları sürece günlük hayat sorunsuz bir şekilde devam eder. Fakat burada kurallara uymaktan çok kültür söz konusudur. Bu durum Garfinkel ve arkadaşlarının yürüttüğü birçok önemli araştırmada ortaya konmuştur. Bu araştırmalar göstermiştir ki, *bir kuralı uygulayabilmek, kuralın kendisinin bilgisinden çok daha fazlasını gerektirir*, çünkü kurallar her zaman eksiktir. Kuralların eksik kaldığı noktaları ise kültür doldurur. Örneğin bir arkadaşınızın evine gittiğinizde onun buzdolabını rahatlıkla açıp açmayacağınıza karar vermek gibi. Bu durumda zihninizde ki kültürel kalıplar o durum için hangi davranışın uygun olduğunu belirler ve siz neredeyse hiç düşünmeden eylemde bulunursunuz (Morgan, 1998:160-162). Bir başka deyişle, bir dilin dilbilgisi, onu kullanan insanlara kabul edilebilir cümleler kurmasında nasıl yardım ediyorsa; bunun gibi kültürel kural ve ilkeler de insanlara kabul edilebilir davranışları gösterir ( Güvenç,1996:34).

Kültüre bu şekilde bakıldığında, kültürün kesintisiz bir gerçekliği kurma süreci olduğu görülür. Bu yaklaşım, kültür olayının bütününe yaşayan bir oluşum haline getirir. Kültür bu şekilde anlaşılınca artık toplumların veya kuruluşların sahip olduğu basit bir değişken ya da bir liderin kendi kuruluşuna getirdiği bir şey olarak görülmez. Daha doğru olarak, kültür, insanların yaşadıkları dünyayı yaratmasını ve yeniden kurmasını sağlayan, aktif, yaşayan bir olgu olarak anlaşılmalıdır (Morgan, 1998:162).

### **1.2.1. Kültürün Özellikleri;**

Kültürün bugüne kadar yapılmış tanımlarından yola çıkarak aşağıdaki özellikleri gösterdiği söylenebilir. Kültürün özelliklerinin bilinmesi kültürün ne olduğunun ve öneminin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

### 1. Kültür ğrenilir.

Birey, diğer bireylerle ilişkiler kurma ve öğrenme yoluyla özellikli bir kültürün taşıyıcısı olur. Diğer bir ifadeyle, kültür içgüdüsel ve kalıtsal olmayıp doğduktan sonraki yaşantısında kazandığı alışkanlıklar (davranış ve tepki eğilimleri) dir (Erdoğan, 1983:44).

### 2. Kültür toplumsaldır.

Kültür, toplumlarda yaşayan insanlar tarafından yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun yeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, benimsenen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürüdür (Güvenç,1996:25).

### 3. Kültür değişebilir.

Kültür, zamana bağlı olarak değiştiği gibi gruptan gruba da farklılık gösterir. Yine toplumun modern bir toplum olup olmamasına bağlı olarak değişme, hızlı veya yavaş gerçekleşebilir. Yani kültür dinamik bir nitelik taşır.

Kültürün oluşumunda bireylerin ve toplumların ihtiyaçları ve yaşadıkları doğal çevrenin şartları büyük rol oynar. İhtiyaçlar ve evre değiştiğinde ise kültürün de değişmesi kaçınılmaz olacaktır.

### 4. Kültür tarihi ve süreklidir.

Kültür, kuşaktan kuşağa geçmek suretiyle süreklilik kazanır. Gelenekler ve görenekler kültürün sürekliliğini sağlayan etkin birer araç niteliği taşırlar (Güvenç, 1996:26).

Kültürün bu özelliğine vurgu yapan Linton, kültürü, “ğrenilmiş davranışların bir oluşumu olarak toplum yeleri tarafından nesilden nesile aktarılan birikimli davranışlardır” şeklinde tanımlamıştır (Güvenç, 1996:26).

### 5. Kültür ihtiyaçları karşılayıcı ve tatmin sağlayıcıdır.

Kültür en kısa tanımıyla bir toplumun yaşam biçimidir. Dolayısıyla bu yaşam içersinde kişilerin ihtiyaçlarını karşılayan ve onları tatmin eden unsurlar ancak hayatta kalabilecek ve zaman içersinde devam edebilecektir. İhtiyaçları karşılamadığı noktada ise kültürel unsurlar değişecek yerini başka alışkanlıklara ve ritüellere bırakacaktır (Unutkan, 1995:22).

Kültürün bu özelliğine vurgu yaparak Schein (1985), kültürü, “*belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak kadar olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlar*” olarak tanımlamıştır (Üçok, 1989:310).

Örgütler toplumdan girdi sağlayan, bu girdileri çıktı haline dönüştürerek topluma hizmet eden açık sistemlerdir. Örgüt kültürünün anlaşılmasında sistem ve durumsallık yaklaşımları önemli bir rol oynamaktadır. Bu yaklaşımlar örgüt ve çevresindeki ilişkileri ve etkileşimi ele aldığından, kültürü anlamada önemlidir.

Güvenç (1996:23), yukarıdaki özelliklerine ek olarak kültürün aşağıdaki özellikleri gösterdiğini belirtmiştir:

1. Kültür, soyut bir kavramdır.
2. Kültür, ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir.
3. Kültür, bütünleştiricidir.

Yukarıdaki özelliklere dayalı olarak kültürü, bir toplum içinde yaşayan insanların ihtiyaçlarını karşılamak için oluşturdukları yaşam şekli ve kurallar sisteminin, nesilden nesile aktarılarak o toplumun tüm yaşam süreçlerine etki eden bir sosyal olgu, olarak tanımlayabiliriz.

### **1.3. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü 1980’li yıllardan itibaren yönetim literatüründe sıklıkla kullanılan bir kavram haline almıştır. Bu yıllarda batılı ülkelerde kilise ve aile, bireylerin sosyalleşmesi üzerindeki etkisini kaybetmiş ve sosyal bazı problemler yaşanmaya başlanmıştır. Yaşanan problemler bireylerin iş yaşamını yani kurumsal yaşamı da olumsuz anlamda etkilemeye başlamıştır. Bu sorunları çözmek amacıyla örgütlerde yapılan araştırmalar başlangıçta örgütün biçimsel yönünü incelediğinden anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Bunun sonucu olarak ulusal, bölgesel ve örgütsel kültürlerin bu başarıdaki etkileri araştırılmaya başlanmıştır (Wilkins and Patterson, 1988; Ouchi, 1989. akt. Şişman, 1994 ).

Örgüt kültürünün dikkat çeken bir kavram olmasında rol oynayan etkenlerden biri de Japonya'nın 1970'lerden sonra önde gelen bir sanayi gücü olarak ortaya çıkması ve o zamana kadar Amerikan endüstri ve yönetiminin kendisine duyduğu güvenden şüphe duymaya başlamasına neden olmasıdır. Hemen hemen hiçbir doğal kaynağa, enerjiye sahip olmayan, dört küçük dağlık adaya yığılmış 110 milyonu aşkın nüfusuyla Japonya kısa süre içerisinde İkinci Dünya Savaşı'nın yaralarını sararak yüksek bir büyüme hızı ve yine aynı hızla azalan işsizlik oranını yakalamayı başarmıştır. Bu hızlı yükselişin nedenini arayan araştırmacılar, ülkenin kültürünün ve yaşam biçiminin bu konuda önemli bir rol oynadığı noktasında görüş birliğine varmışlardır (Morgan, 1998:139).

Böylece “kültür” kavramı, yönetim alanında sıklıkla çalışılan popüler bir konu haline almıştır. Hatta örgüt kültürünün bu gelişmesi “örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt” kavramlarının da gelişmesini sağlamıştır (Siegel, 2001:1).

İlgili literatür incelendiğinde “örgüt kültürü” çalışmalarının Lewin ile başladığının kabul edildiği görülür. Lewin (1963), bir fabrikadaki üretim hattının hızının –kültürel bir fonksiyon olarak – ele alınması gerektiğini belirterek birbirini iten ya da çeken bir dizi gücün dengelenmesine bağlı olarak işletmelerde özel bir durumun ( kültürün) oluştuğunu ifade etmektedir. Ancak Lewin'in çalışmasını yürüttüğü dönem, antropolojinin bir bilim dalı olarak henüz gelişme aşamasında olduğu bir zaman dilimi olup, inceleme konusu yapılan aslında örgüt kültürü değil iklim konusu olmuştur. Ne var ki ilk kez, çalışanların üretim açısından sahip oldukları değerler, örgütün kuralları, fiziksel ortamı ve çalışanların beklentilerine göre davranışlarının şekillendiğinin kanıtlanması, kuşkusuz genel olarak kültürün ve özel anlamda da örgüt kültürünün gelişmesinde önemli yer tutmuştur (Yahyagil, 2004).

Örgüt kültürü kavramının ilk kez kullanıldığı çalışma ise Pettigrew'in 1979 yılında yayımlanan “On Studying Organizational Cultures” (Örgütsel Kültürleri İncelerken) adlı çalışmasıdır. Pettigrew bu çalışmada özel bir İngiliz okulunda gerçekleşen yapısal değişikliği, okulun kuruluşundan o zamana kadar ve de yapısal değişiklikten sonraki dönemlerini incelemiştir (Yahyagil, 2004).

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkması ve yaygınlaşmasında önemli rol oynayan yayınlardan biri de Peterson ve Watermann (1982)'in “Mükemmeli Arayış” adlı kitabıdır. Yine aynı dönemlerde ortaya atılan Ouchi'nin “Z Teorisi” ve Pascale ve Athaus'un “Japon Yönetim Tarzı” adlı eserleri de örgüt kültürünü ele almıştır (Naktiyak, 2001).

Daha sonraki yıllarda Wilkins ve Ouchi (1983), örgütlerin hangi koşullarda yüksek verim elde ettiklerine ilişkin çalışmada faaliyet alanı gelişmiş örgüt yönetimlerinin, faaliyet alanı gelişmemiş olanlara göre daha esnek bir yapıya sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır.



Bu yılları takip eden yıllarda örgüt kültür ile ilgili pek çok çalışma yapılmış ve örgüt kültürünün verimliliğe, işgören davranışlarına etkisi, toplumsal kültürün örgüt kültürüne etkisi gibi pek çok konu incelenmiştir.

Örgüt kültürü kavramı bu yıllardan beri sıklıkla tartışılmasına karşın “örgüt” ve “kültür” gibi tanımlanması zor iki kavramın oluşturduğu bu yeni kavramı tanımlamakta zorluk çekilmiştir.

Örgüt kültürü konusunda bir otorite olan Schein, bu kavramın tanımlanması ile ilgili zorluğu şu şekilde dile getirmiştir: (Schein, 1985)

*“ Kültür kelimesinin birçok anlam ve ifadesi vardır. Bu kelimeyi oldukça yaygın bir kavram olan örgüt kelimesi ile birleştirdiğimizde kesinlikle kavramsal ve semantik bir kargaşa ortaya çıkar. Örgüt üyeleri ve meslektaşlarımızla örgüt kültürü hakkında konuştuğumuzda varlığı ve etkileri açısından hem fikir olmamıza rağmen ne olduğu konusunda tamamen farklı düşüncelere sahip olduğumuzu görmekteyim”.*

Hofstede (2003) ise bir makalesinde konu üzerindeki tartışmaları anlatabilmek için Hermann Goering’in şu sözünü kullanmıştır; “ Ne zaman kültür konusunda konuşan birini duysam, tabancama uzanıyorum”.

Schein’in da belirttiği gibi her örgüt kendisine ait bir kültüre sahiptir. Örgüt çalışanları, çalıştıkları örgütün kültürünü, “ bu bizim burada iş yapma şeklimiz” şeklinde ifade ederler (Dean,1999).

“Örgüt kültürü” kavramı üzerine yapılan tanımları aşağıdaki gibi sınıflayarak belirtmek mümkündür.

Kimi araştırmacılar, örgüt kültürü “süreç”, “model”, “kalıp”, “ sistem” kavramlarıyla tanımlanmaya çalışmışlardır.

Hosftede (1991:23), örgüt kültürünü aklın ve zihnin programlanması olarak tanımlamış ve kültür kavramını düşünceler, duygular ve potansiyel hareketlerden oluşan bir kalıp olarak ifade etmiştir.

Bozkurt (2000:42), ise, örgüt kültürünü, insanlar arasındaki etkileşimden ortaya çıkan ve dönüşümlü olarak bu etkileşime yön veren bir süreç şeklinde açıklamaktadır.

Rousseau (1990), varsayımlar, değerler, duygular, normlar ve etkinlik örüntüleriyle toplumsal bir süreç olarak tanımlamıştır (Yahyagil, 2004).

Antropolog Clifford Geertz (1973)’e göre ise kültür, “geçmişten bu güne kadar gelen ve sembollerle vücut bulan anlam sistemlerini” ifade eder. Bu semboller dilde kodlanmış açık

ve saklı mesajlardan oluşur. Geertz, sadece yazılı ya da yazılı olmayan sembollerden değil aynı zamanda davranış sembollerinden de bahseder. Örneğin bir okulda öğretmen koridorda karşılaştığı öğrencisine başıyla selam verip gülümsüyor mu? Okul duvarları kurumlara has yeşilimsi gri renklere mi boyanmış? Yoksa resimlerle mi dekore edilmiş? (Stolp, Smith, 1995:22).

Örgüt kültürü kavramının literatürde en sık kullanılan tanımlarından bir ise Schein'a aittir. Schein (1985) göre, örgüt kültürü; dışsal adaptasyon ve içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkmak için bir grup tarafından ortaya atılan, keşfedilen, öğrenilerek geliştirilen ve yeni üyelere bu tür problemlerle ilişkilerinde algılamaları, düşünceleri ve hissetmeleri için bir yol olarak öğretilen varsayımlar modelidir.

Örgüt kültürünün işlevlerini ön plana çıkaran tanımlar da yapılmıştır.

Keller (1990), örgüt kültürünü “tüm personelin davranışlarını ve örgütün genel görüntüsünü şekillendiren, semboller aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılabilen, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünüdür” şeklinde tanımlamıştır (Unutkan, 1995:13).

Gangliardi (1986), örgüt kültürünü bir örgütü diğerlerinden ayıran ve seçenekleri yönlendiren temel değerler sistemi olarak tanımlamıştır (Terzi, 1999:17).

Adams ve Adams (1997) ise, örgüt kültürünü canlıların DNA'sına benzetmişler ve kuruluşun DNA'sının da kültürü olduğunu belirtmişlerdir. Kurum kültürünün, beklentilerimizi oluşturan, davranışlarımızı yönlendiren ve elde ettiğimiz sonuçları etkileyen kuralları koyduğunu ifade etmişlerdir (Özden, 2002:24).

Yapılan bütün tanımlardan yola çıkarak örgüt kültürü, toplumsal süreç içerisinde geliştirilen ve zamanla o örgüte ait bir karakter haline gelen ve örgüt içindeki çalışma sistemini, ilişkileri daha doğrusu örgüt içindeki tüm faaliyetlerin yapısını belirleyen kalıp olarak tanımlanabilir.

Kültürün tanımına ilişkin bugüne kadar yapılan tartışmalar sonucunda, kültürün ne tür bir yapıyı tanımladığı konusunda aşağıdaki noktalarda görüş birliğine varılmıştır: (Allaire ve Firsiotu, 1984; Hofstede ve diğerleri,1990; Beyer ve Trice, 1993; Trampenoors, 1993; akt. Bozkurt, 1997:88-89)

- a. Örgüt kültürü holistik (bütüncü) bir özellik taşır. Dolayısıyla kültürün kendisi kültürü oluşturan parçaların toplamından farklı bir özelliğe sahiptir.
- b. İşletmelerin o güne kadarki birimlerini içeren tarihi bir perspektif yansıtır.
- c. Değiştirilmesi zor ve uzun vadedir

- d. Kùltür, insan davranışlarının ifadesel boyutu ile ilgili sembolik birikimler içerir. Dolayısıyla kùltür teorisinde; söylenenler, yapılanlar, üretilenler ve görülenlerin ardındaki sembolik anlamlar önem taşır.
- e. Kùltür değişkenleri “duygu yüklüdür”, duyguların sosyal anlamda kabul görebilecek kanallara aktarılmasının bir ifadesidir ve kültürel öğelerin oluşumunda insanlar arası duygulaşım önemli rol oynar.
- f. Kùltürün çekirdeğini, o işletmede çalışanların zihinlerinde oluşturdukları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzen ve anlamlılık ve doğruluğu sorgulamadan kabul gören bilinç dışı düzeydeki varsayımlar oluşturur.

Varsayımlar derin köklere sahip inançlardır. Öyle ki insanlar onları tartışmasız gerçekler olarak gördükleri için varsayımlarının farkına bile varmazlar (Kegan, Lahey, 2003:53)

### **1.3.1. Örgüt Kùltürünün Özellikleri**

Unutkan (1995:49), örgüt kùltürünün tanımlarından yola çıkarak, örgüt kùltürünün özelliklerini altı başlıkta gruplamıştır.

#### **1. Ayırt edicidir**

Her bir örgütün kendine özgü bir tarihi, yapısı, iletişim modeli, vizyonu ve misyonu, hikâye ve mitleri vardır. Bütün bu özellikler bir araya gelerek bir örgütü diğerlerinden ayıran bir örgüt kùltürü oluştururlar.

#### **2. Kararlı bir yapıdadır**

Örgüt kùltürü zaman içinde çok yavaş değiştiğinden kararlı bir yapıdadır.

#### **3. Açıkça ifade edilmeden de anlaşılabilir**

Örgüt kùltürü açıkça ifade edilmeden de anlaşılabilen bir yapıdadır.

Fakat bu durum ancak kùltürün görünen yüzü için geçerli bir ifade olabilir. Kùltürün derinde yatan öğelerinin anlaşılması ve hatta bunun o kùltür içinde yaşayan insanlar tarafından ifade edilmesi bile güçtür.

#### **4. Semboliktir**

Örgütün temelinde yatan değerlerin ve varsayımların göstergesi örgüt içindeki, dil, tören, hikâye gibi unsurlarda vücut bulan sembollerdir. Örgüt kültürü ancak bu semboller aracılığı ile görünür hale gelir.

#### **5. Bütünleştiricidir**

Örgüt kültürü, çalışanların kişisel amaçlarıyla örgütün genel amaçlarının bütünleşmesine yardımcı olur.

#### **6. Üst yönetimin bir yansımasıdır ve çalışanlar tarafından kabul görmüştür**

Üst yönetimin ön gördüğü kültürel değerler çerçevesinde davranması, çalışanların da kültürü daha kolay benimsemesine yol açar.

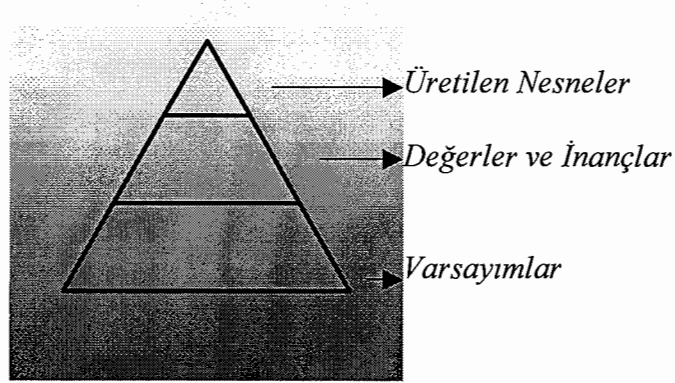
Fakat kültürü yöneticiler tarafından şekillendirilen basit bir unsur olarak değerlendirmek yanlış olur. Kültür örgüt içinde çalışan, örgütün içinde bulunduğu ya da ilişkide olduğu diğer örgütlerle, çalışma alanıyla, bulunduğu toplumun genel kültürüyle de ilişkili olarak şekil alacaktır.

Ayrıca yine kültürün özellikleri içinde de belirttiğimiz gibi kültür kararlı bir yapıya sahiptir. Çünkü kişilerin değerlerini, tutumlarını ve bunların belirlediği davranış kalıplarından oluşur ki bunları değiştirmek, çok zor hatta kimi zaman imkânsızdır.

### **1.3.2. Örgüt Kültürünün Boyutları**

Schein (1992), örgüt kültürünü bir buz dağı metaforuyla açıklar. Buna göre üç katmandan oluşan örgüt kültürünün, suyun üstünde kalan (görülebilir) katmanı, bireyler tarafından “üretilebilir nesnelere (artifacts)” olup davranış biçimlerinden, teknolojiye kadar gözlemlenebilir nesnelere sahiptir. Orta katman “değerlerden (values)” oluşmakta ve çalışanlar tarafından paylaşılan fakat gözlemlenemeyen yargıları içermektedir. En alt katmanda ise “temel varsayımlar (basic assumptions)” vardır. Bunlar bireyin zihninde yer etmiş olan ve insanın hem kendi benliği, hem de çevresiyle kurduğu ilişki ağının doğasını, karakterini (düşünsel boyutunu) yansıtan ancak gözlemlenemeyen üçüncü katmandır (Yahyagil, 2004).

Örgüt kültürünün boyutları aşağıdaki şekil yardımıyla ifade edilmeye çalışılmıştır.



Şekil: 2 Örgüt Kültürünün Boyutları

## 1. Üretilen nesnelere (Tangible Artifacts)

Artifactlar örgüt kültürünün üç boyutu içinde en görülebilir olanıdır ve dolayısıyla örgüt üyelerinin okulu nasıl algıladıklarını belirlediği için örgüt iklimine en yakın olan boyuttur. Artifactlar örgütün günlük ritüelleri, seremonileri ve resimlerinden oluşur. Bunun dışında örgütün ofislerinin dekorasyonu, koridorlarda hissedilen hava, örgüt çalışanların giyimleri, kurum binasına hâkim olan renkler de, kültürün bu boyutunu oluşturur.

Örgüte ilk defa bulunan kişi bu görünen nesnelere dayalı olarak örgüt hakkında bir “fikir” ya da bir başka deyişle “duygu” oluşturur.

Bir örgütün kültürünü anlamak için kültürün üretilen nesnelere (artifact) boyutundan işe başlamak gerekir fakat bu boyutu anlamak kültürün sadece yüzeysel kısmını anlamaktır.

Pedersen ve Sorensen (1989), artifactların dört ana grubunun özelliklerini şu şekilde belirtmiştir: (Flint, 2000)

### 1) Gelenekler (töre, ritüel, seremoniler, vb.)

- a) Önceden belirlenmiş hareketler defalarca tekrarlanır. ( Böylece, gruba yeni katılan üyeler örgüt içinde karşılıklı ilişkileri, neye ne kadar önem verildiğini, başarıya ya da başarısızlığa gösterilen tepkileri öğrenmiş olur).

- b) Katılımcıların rolleri önceden belirlenmiştir.
- 2) Öyküler ( Efsaneler, destanlar, fıkralar, şakalar, vb.)
  - a) Örgüt üyeleri tarafından iyi bilinirler ve paylaşılırlar,
  - b) Öykü kahramanlarını örgüt çalışanları oluşturur.
  - c) Öyküler yoluyla örgütün geçmişinin resmi çizilmiş olur.
- 3) Dil (metaforlar, takma adlar, jargonlar, vb.)
  - a) Bazı özel kelimeler ya da kelime grupları yalnızca örgüt çalışanları tarafından bilinir.
  - b) Sıklıkla kullanılır ve grubun büyük bir bölümü tarafından paylaşılır.
- 4) Fiziksel semboller ( mimari, giyim kuralları, dekor, ofis planları, vb.)
  - a) Örgüt kültürünün gözle görülebilen birçok sembolünü oluştururlar.
  - b) Görülmeleri kolay olsa da anlamlandırılmaları -neyi sembolize ettiklerini anlamak- zordur.

Yukarıda belirttiğimiz bu dört ana grup, aşağıda ayrıntılarıyla incelenmiştir.

### 1.1. Törenler ve Merasimler

Törenler ve merasimler belli bir olay söz konusu olduğunda bir izleyici kitlesi karşısında ortaya konan önemli etkinliklerdir (Reizt, 1987; akt. Taş, 2001:21).

Tören ve seremoniler, örgüt kültürünün hem taşıyıcı hem de var olan kültürün bir göstergesidir.

Nasıl ulusal kültür öğeleri, bayramlar, okullarda sabahları içilen antlar gibi sembollerle pekiştiriliyorsa, örgütün kültürü de törenlerle pekiştirilir (Kozlu, 1986:31).

Örgüt içinde yapılan törenler aracılığıyla, örgüt üyelerinin ortak bir amaç ve anlayış etrafında toplamak mümkün olur. Bunun yanı sıra örgüte ait değer ve normların vurgulanması için de fırsat yaratılmış olur (Bates, 1984; akt. Algan, 1997:23).

Yapılan törenler esnasında başarı ödüllерinin verilmesi, başarılı olan eleman ya da bölümlerin tören sırasında tanıtılması ve kutlanması, örgüt içinde motivasyonu artırıcı rol oynayacaktır.

Pettigrew (1979)'a göre, törenler neyin önemli ve değerli olduğunu, neyin yapılması ya da yapılamamasını gerektiğini vurgulayarak örgüt üyeleri arasında ortak bir yaşam sağlar (Algan, 1997:22).

Törenler ve merasimlerin işlevleri şöyle sıralanabilir; (Fairholm, 1994; akt. Terzi, 1999:34).

- a. Örgütsel düzenin sürdürülmesine hizmet eder.
- b. Yeni üyelerin tanıtılmasını sağlar.
- c. Sembolik mesajları örgüt üyelerine aktarır.
- d. Sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkı sağlar.

## 1.2. Hikâyeler

Öyküler zaman içinde gelişen olayları tasvir eden anlatımlardır. Bir diğer deyişle öyküler, anlatım yöntemi kullanılarak gerçek yaşamdaki deneyimlerin aktarılmasıdır (Danzing, 1999; akt. Çelik, 2004).

Öykülerde en azından bir esas karakter ya da kahraman, bir hedefe yönelik süre giden faaliyetler, bir kriz ve bir karara varma ya da en azından bir karara varma çabası vardır. İnsanlar öykü dinlemekten hoşlanır ve doğal bir öykü anlatıcısıdır. İnsan okul çağına geldiğinde ailesinden, medyadan ve kendi gözlem ve deneyimlerinden zaman zaman derlediği düzinelere öykü öğrenmiş olur. Yetişkin biri haline geldiğinde ise bildiği öykü sayısı- bu öykülerin konu yelpazesi çok sınırlı olsa bile- yüzleri bulur (Gardner, 2004:12).

Öyküler aracılığı ile kültürel kalıp ve değerler aktarılır. Vurgulanmak istenen değerler bir öykü aracılığı ile aktarıldığında daha kalıcı ve etkili olabilmektedir (Ouchi, 1989:38).

Gordon (1992)' da hikâye ve masalların, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olduğunu vurgulamıştır. Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırlar. Hikâyeler örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirler. Örneğin bir örgütün kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikâyeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir (Çelik, 1997:39).

Hikâyelerin örgüt içindeki işlevleri şöyle sıralanabilir:

- a. İşgörenlerin örgütle özdeşleşmelerini sağlar.
- b. Motivasyonu artırır.
- c. Hikâyeler, örgüt içindeki rol tanımlarının işgörenlerce anlaşılmasını sağlar.

- d. Örgütsel sorunların çözümünde -örnek olayları gösterdiği için- katkı sağlar.

### 1.3. Dil

Dil, insanlar arasındaki iletişim ve anlaşma aracıdır. İçerdiği kelime, cümle kalıpları, atasözleri, deyimler, mesleki terimlerle, kültürün en önemli taşıyıcılarından biridir. Bir toplumun kültürünü orada konuşulan dilin içerdiği kelimelerle analiz etmek ve anlamak mümkün olabilir. Hatta öyle ki, Gardner (2004), “Zihniyet Değiştirme” adlı kitabında, insanları etkilemenin ve insanların zihniyetlerini değiştirmenin en etkili ve birincil yolun söylemden geçtiğini ifade etmiştir.

Örgütlerde, içinde çalışılan iş alanının özelliklerine göre, kendilerine has dil özellikleri geliştirirler.

Dil söz konusu olduğunda, sözel ya da yazılı ifadelerin yanında, iletişimde önemli olan jest, mimik, vücut hareketlerinden de bahsediyoruz demektir. Bir kişi ile iletişime geçtiğimizde söylenenleri anlamlandırma da o sırada kullanılan sözsüz iletişim öğeleri büyük önem taşır.

Örgüt içinde de ast-üst ilişkilerinin şekillenmesinde, müşteri ya da hizmet edilen kişilerle ilişkilerde kullanılan dil önemlidir. Örneğin sınıfta öğretmenin öğrencilere isimleriyle hitap etmesi ve onlarla göz teması kurması etkili bir sınıf kültürü oluşturmada ve sınıf yönetiminde önemli unsurlardandır.

Dil ile ilgili diğer bir unsur ise kullanılan sloganlardır. Sloganlar örgüt kültürünün yayılması ve örgütün dış çevreden algılanışında önemli etkenlerden biridir ( Taş, 2001:21).

Dilin örgüt kültürü içindeki işlevleri şunlardır:

- a. Dil hem örgüt kültürü hakkında bilgi verir hem de kültürün aktarımında önemli rol oynar.
- b. Örgüt içinde kullanılan ortak dil örgüt üyelerinin ortak bir paydada buluşmalarını sağlar.
- c. Kullanılan ortak dil örgüt üyelerinin iletişimlerini kolaylaştırır.

### 1.4. Liderler ve Kahramanlar



Liderler, örgüt kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde önemli rol oynarlar. Örneğin, aşırı ciddiyetin ve sıkı kuralların hakim olduğu bir şirket olan ve sürekli eleman kaybeden bir şirketin başına geçen Katherina Hudson, şirketin başına geçtikten sonra orada “neşe” yi kültür haline getirmiş ve örgütün verimliliğini arttırıp eleman kaybını yok denecek kadar aza indirmiştir (Hudson, 2003:115-133).

Bu örnekte de görüldüğü gibi liderler kültürün oluşmasında önemli bir role sahiptirler. Fakat burada değinilmesi gereken nokta, çalışma alışkanlıklarının değişmesinin ya da ast-üst ilişkilerinin değişmesinin kültürün değişmesi anlamına gelmediğidir. Bu gibi değişiklikler kültürün yalnızca artifactlar dediğimiz boyutunda değişiklik olduğu anlamına gelir.

Liderlerden farklı olarak kahramanlar örgüt içinde herhangi bir kademedeki çalışan kişiler olabilir. Örneğin hizmetli kadrosuyla Milli Eğitim’e bağlı çalışmaya başlayan bir kişinin daha sonra eğitimine devam ederek memur kadrosuna geçmesi ve idari görevler alması gibi bir hikâyeye o örgütte çalışan insanlara çalışan ve azmeden bir insanın hayal bile edilemeyecek başarılarla ulaşabileceğini gösterir.

Lider ve kahramanların örgüt kültürü için işlevleri şöyle sıralanabilir:

- a. İşgörenlerin yapacakları eylemlerde örnek alabilecekleri gerçek bir model oluştururlar.
- b. Örgütte bir sorunu çözmüş yada önemli bir başarıya ulaşmış kahraman, diğer örgüt üyeleri için motivasyon kaynağı olur.
- c. Kahramanlar, örgütün kültürel değerlerini güçlendirir, başarı standartlarını belirler (Akıncı, 1998:40). Eğer örgüt üyeleri başarısız ya da örgüt amacına hizmet etmeyen kimseleri kahraman olarak görüyorlarsa, bu durum örgüt için olumsuz sonuçlara da neden olabilir (Şişman, 1994:56).

### **1.5. Fiziksel Semboller**

Fiziksel semboller, örgüt üyeleri için bir takım özel anlam taşıyan, çağrıştıran, üyelere çeşitli mesajlar sunan, kültürel öğeler olarak tanımlanabilir (Şişman,1994:54).

Binanın şekli, duvarların hangi renkte boyandığı, sosyal alanlar, çalışanların ofisleri ve bu ofislerin dekorasyonu, fiziksel semboller arasında sayılabilir. Kısaca

örgüt içindeki bütün fiziksel unsurları bu kapsama almak mümkündür. Örneğin Özkalp ve Türel (1996), hiyerarşik olarak üst kademedeki bulunan bir çalışan için ayrılmış bir park yerinin birkaç metrelik bir asfalt alandan çok daha fazlasını ifade ettiğini belirtmişlerdir.

Son yıllarda, fiziksel düzenleme ve simgelerin işgörenler arasındaki statü farklılıklarını en aza indirecek şekilde düzenlendiği ve böylece motivasyonun ve bağlılığın arttırıldığı görülmektedir (Varol, 1989a).

## 2. Değerler ve İnançlar

Değerler toplum kültüründe ve dolayısıyla örgüt kültüründe önemli bir yere sahiptirler.

Sosyolojik anlamda değerler, grubun veya toplumun, kişilerin davranış örneklerinin, amaçların ve diğer sosyo-kültürel şeylerin önemlerini ölçmeye yarayan ölçütlerdir ve şu özelliklere sahiptirler; (Tezcan, 1987:49)

- a. Grubun veya toplumun üyelerince paylaşılmışlardır. Çoğunluk tarafından kabul edilmişlerdir. Herhangi bir bireyin kanaatine bağlı değillerdir.
- b. Toplumun üyelerince ciddiye alınmışlardır. Üyelerin genel refahının korunması ve toplumsal ihtiyaçların tatminine bağlı olduklarına inanılır.
- c. Değerler, duyguları da içerirler. Üyeler, ulvi (yüksek) değerler için fedakârlıkta bulunmaya, dövüşmeye ve hatta ölmeye razıdırlar.
- d. Değerler, insanlar arasında genel anlama, yahut anlaşmaya dayandıklarına göre kendilerini canlandıran veya taşıyan şeylerden soyut olarak insan zihinlerinde yer etmiş kavramsal varlıklara sahiptirler.

Örgütsel değerler ise, Başaran (1982)'a göre temel kaynağını toplumsal değerlerden alır.

Örgütsel kültürü araştıran pek çok araştırmacı kültürün tanımlanmasında, paylaşılan değer ya da örgütsel değer sisteminin anahtar öge olduğu yönünde hem fikirdir. Örgüt üyeleri değerleri ya da sosyal idealleri ve inançları paylaşmak için örgüte katılırlar. Bu değerler ya da inanç modelleri; ritüeller, hikâyeler, efsaneler ve özel dil gibi sembolik araçlarla ifade edilir. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, örgütün değer sistemin oluşturur. Bu örgütsel

değer sistemi, örgütün fenomenini anlamada yegâne anlam ve bakış açısı sağlar (Wiener, 1988; akt. Sağnak, 2004).

Schein (1985)'e göre değerler ve inançlar örgütün genel karakterini yansıtır. Örgüt içinde paylaşılan değer ve inançlar örgüt çalışanlarının davranışlarına rehberlik eder. Bir diğer deyişle değerler örgüt içindeki günlük rutini -yazılı bir yasa varmış gibi- belirler. Eğer örgüt içinde "saygı" önemli bir değerse, çalışanlar karşılıklı ilişkilerinde birbirlerinden saygı bekleyeceklerdir.

Değer ve inançlar her zaman açık bir şekilde görülemeyebilir fakat yaşantılarda yansımaları görmek mümkündür. Değer ve inançlar, kişilerin yazılı veya sözlü olarak kullandıkları sembollerde kodlanmıştır.

Bir diğer deyişle değerler, örgüt üyelerinin durum ve davranışlarını değerlendirmede, yargılamada benimsemiş oldukları ölçütlerdir (Aurelio, 1995; akt. Çınar, 1999:51-52).

Örgütsel değerler bir grup içinde birlik duygusunun yaratılmasında, üyelerin örgüt amaçlarıyla bütünleştirilmesinde, kendilerini takdir etme ve güven duygusu geliştirmelerini teşvik etmede, olumlu tutum ve davranışlarını ödüllendirmede, yasal düzenlemelerden daha yararlı olabilir ve yöneticiler tarafından güçlü bir kontrol aracı olarak kullanılabilirler (Şişman, 1994:57).

Ivancevich ve Matleson (1996;84)'a göre örgütler, işgörenler arasında paylaşılan değerler varsa etkili olarak çalışabilir. Literatür incelendiğinde paylaşılan değerler, stratejik karar verme, kişiler arası çatışma, iş ilişkilerinin kalitesi, kariyer seçme ve ilerleme, iş görenin motivasyonu ve bağlılığı konularını içeren örgütsel etkililiğin geniş bir alanı ile ilgili olduğu görülmektedir (McDonald, 1993; akt. Sağnak, 2004).

### **3. Varsayımlar**

Kültürün en derinlerinde ve en soyut olan boyutudur. Kültürün en dipteki kısmını oluşturan varsayımlar diğer iki boyutun zaman içerisinde derinlere yerleşmesiyle oluşur. Örneğin bir okulda günlük ders programını etkileyecek bir değişiklik yapıldığı zaman bu ilk başta ilk boyutu (artifact) etkileyen bir deyişkendir, zaman geçtikçe günlük davranışı etkileyen bu karar değerleri ve inançları deyiştirmeye başlar ve son olarak da daha derinde olan varsayımların deyişmesine neden olur.

Semboller, değerler ve inançlar açıkça görülemeseler de örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendirmeye devam ederler böylece davranışlara bakarak onlar hakkında tahminde bulunulabilir. Fakat varsayımları bütünüyle gün ışığına çıkarmak zordur, hatta

mümkün değildir. Çünkü varsayımlar, kültürün, çalışanların bilinçaltında kalan kısmını oluşturur.

Öyle ki insanlar varsayımlara sahip olduklarının farkında bile değildirler. Çünkü onları tartışılmaz gerçekler olarak kabul ederler (Kegan, Lahey, 2003). Kegan ve Lahey bu durumu daha net açıklayabilmek için, Amerika'ya yeni gelmiş ve bu ülkeye ilişkin olumsuz tutumlara sahip, Avustralyalı bir kadının anlattıklarını örnek gösterirler;

*“ Bir gün kafam bir sürü şeye takılı halde, arabaya sağ kapıdan girip oturdum, anahtarlarımı çıkarıp hareket etmek üzereydim ki, bir de ne göreyim direksiyonum yok. Kendi kendime şöyle dedim; “bu vahşi ve yasa tanımaz ABD’de direksiyonları bile çalıyorlar!””.*

Bu bayan solunda duran direksiyonu fark etmemiş, daha önceki alışkanlıklarını ve Amerika hakkındaki varsayımlarına göre bir yorumda bulunmuştur. Örgütlerde de benzer biçimde örgüt üyelerinin taşıdığı varsayımlar onların bazen gerçekleri görmesini engelleyebilir ve yanlış kararlar vermesine neden olabilir.

Bu örnekten yola çıkarak varsayımların örgüt açısından olumsuz etkiye sahip olduğu düşünülmemelidir. Bu örnek, varsayımların ne kadar derinde yatan ve insanın karşılaştığı olayları ya da insanları değerlendirmesinde ne kadar etkili olduğunu göstermek açısından önemlidir.

Senge (2002:193), “Beşinci Disiplin” adlı kitabında, zihni modeller olarak adlandırdığı varsayımların, dünyaya nasıl bir anlam verdiğimizi ve nasıl eyleme geçtiğimizi belirlediğimizi belirtmiştir.

Senge (2002:193)’ye göre zihni modeller yaptığımız şeyleri etkiler çünkü gördüklerimizi etkiler. Buna en iyi örnek “imparatorun yeni elbisesi” isimli öyküdür. Bu öyküde insanları kralın çıplak olduğunu görmekten alı koyan onun konumunun getirdiği saygınlığın imgesidir. Senge, içinde bulunduğumuz organizasyonu- veya bir aileyi, komiteyi, zihnimize taşıyamayacağımızı kafamızda onları imgeler, varsayımlar ve öyküler olarak taşıdığımızı belirtmiştir.

Schein (1990), bu boyutlara ek olarak “ Organizational Culture” (Örgüt Kültürü) adlı makalesinde, örgüt kültürünün anlaşılabilmesi için incelenmesi gereken boyutları aşağıdaki şekilde belirtmiştir.

Boyutlar		Cevaplanması Gereken Sorular
1. Örgütün çevresiyle olan ilişkileri	>>>>	Örgüt çevreyle olan ilişkilerinde kendisini nasıl algıladığı, dominant (baskın) olarak mı?, boyun eğen, uyumlu yada kendisine uygun bir bölge arayan bir örgüt olarak mı?
2. İnsan davranışlarının doğası	>>>>	Bu örgütte ne tip insan davranışları daha iyidir? Aktif ve baskın olanlar mı? Yoksa pasif ve kaderci olanlar mı?
3. Gerçeğin doğası	>>>>	Örgüt içinde insanlar neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirlemede, pratik testlere mi? Akıllarına mı? Yoksa insanlar arasında çoğunlukla kabul görmüş olmasına mı? Bakarak karar veriyor.
4. Zamanın doğası	>>>>	Örgüt kendisini geçmişe bugüne ya da geleceğe göre mi yönlendiriyor?
5. İnsanın doğası	>>>>	İnsanın temelde iyi, nötr veya kötü olup olmadığına ve değişip değişmediğine mi inanılır?
6. İnsan ilişkilerinin doğası	>>>>	İnsan ilişkileri sevgiye göre mi güce göre mi şekillenmeli? , hayat bir rekabet midir yoksa işbirliği mi? ,en iyi yönetim otoriter olan mıdır yoksa paylaşımcı ve katılımcı olan mı?
7. Farklılıklar ve benzerlikler	>>>>	En iyi grup farklı özelliklere sahip olanlardan mı oluşandır, aynı özelliklere sahip olanlardan mı? Bireyler değişmeye mi uyum göstermeye mi yönlendirilmeli?

Schein bu sorulara verilen cevapların örgüt içindeki kültürü belirlemede kullanılabileceğini belirtmiştir.

### 1.3.3. Örgütlere Kültürel Sistemler Olarak Yaklaşmanın Önemi

Örgütler insanların kurduğu, insanların çalıştırdığı ve yine insanlara hizmet eden sistemlerdir. İnsanlarla ilgili olan her şey de kültür olarak nitelendirilebilir. İşte bu nedenle örgüt kültürünü anlamak değerlendirmek günümüz dünyasında başarı ve başarısızlığın temel etkeni olabilir (Hogberg, Heifetz, 2000; akt. Haris, 2002:26).

Evans (1996;44), örgüt kültürünün hem ürün hem süreç; hem neden hem de sonuç olduğunu, kültüre bu şekilde bakıldığında onun ne kadar güçlü ve önemli olduğunu anlatabileceğini ifade etmiştir. Kültür sadece insanların hareketlerini, tutumlarını ve olayları anlayış biçimlerini değiştirmekle kalmaz aynı zamanda onların öğrenme kalıplarını da oluşturur. Çevredeki değişikliklere cevap vermek gerektiğinde kültür, örgüt çalışanlarının bu değişikliğe nasıl tepki göstereceklerini ve nasıl yönlendirileceklerini belirleyen güçlü bir etkidir (Flint, 2000).

Örgüt kültürü çalışanların ortak inançlar etrafında birleşmelerini sağlar. Çalışanlar ortak amaç ve inanç etrafında birleştiklerinde ise kuruma olan bağlılıkları artar.

Schneider (1988:231), örgüt kültürünün ortak değer, norm ve davranışlar aracılığıyla sosyal tatmin duygusu yarattığını ve bireylerin motivasyonunu artırıcı bir rol oynadığını belirtmektedir (Terzi, 1999;40).

Kültür aynı zamanda onaylanan ve onaylanmayan davranışları da belirler. Böylece çalışanlar arasında ortak davranış kalıpları oluşturur. Bu kalıplar örgüt içindeki belirsizliği azaltır ve çalışanların daha güvenli ve huzurlu çalışmalarını sağlar (Özdevecioğlu, 1995;125-126).

Temel değerlerin örgüt üyelerince güçlü bir şekilde paylaşılıyor olması, üyelerin davranışlarının da daha kolay kontrol edilmesini sağlar. Örgüte yeni giren bir çalışan ast-üst ilişkilerini, işin nasıl nerede ve ne biçimde yapıldığını, çalışanlar arasında ilişkilerin nasıl şekillendiğini fark edecek ve davranışlarını buna göre şekillendirecektir.

Güçlü örgüt kültürüne bir başka değişle temel değerlerin örgüt elemanlarının büyük bölümünce paylaşıldığı örgütlerde, işe devamsızlık ve işten ayrılma oranı da azalır (Eren, 2001;199).

Schein (1989; 52-66) kültürün işlevlerine örgütsel problemlerin çözümü açısından yaklaşmış ve örgüt kültürünün işlevlerini “hayatta kalma ve dış uyum problemlerini çözme” ve “iç bütünleşme” olarak iki ana başlıkta incelemiştir; (Terzi, 1999;40-41)

**1) Hayatta kalma ve dış uyum problemlerinin çözümünde örgüt kültürünün işlevleri:**

- a) Misyon ve strateji: Temel görev ve ana misyonun açık ve gizli işlevlerinden ortak anlayışa ulaşma.
- b) Amaçlar: Ana misyondan türetilmiş amaçlar ekseninde ortak anlayışlar geliştirme.
- c) Araçlar: Yetki dağılımı, ödül sistemi, iş bölümü ve örgütsel yapı gibi amaçlara ulaşmada kullanılan araçlar üzerinde ortak fikirler geliştirme.
- d) Ölçümler: Bilgi ve kontrol sistemleri gibi grubun amaçlarının nasıl daha iyi yerine getirileceğinin ölçümünde kullanılan kıstaslar (kriter) üzerinde ortak fikir geliştirme.
- e) Düzenlemeler: Amaçlara ulaşamama durumunda uygun iyileştirici ya da onarıcı stratejiler oluşturma hususunda ortak fikir geliştirme.

**2) İç bütünleşme problemlerinin çözümünde kültürün işlevleri:**

- a) Ortak dil ve kavramsal sınıflamalar: Eğer iş görenler birbirlerini anlamazlar ve iletişime girmezlerse bir grubun tanımlanması imkânsızlaşır.
- b) Grup sınırları ve kıstaslar: Herhangi birinin grup üyeliğini belirleyen kıstaslar oluşturma ve kimin içeride, kimin dışarıda olduğunu anlamada ortak fikir geliştirme.
- c) Güç ve statü: Her örgüt kendi hiyerarşisi, belirlediği roller ve kıstaslar içerisinde; bir kimsenin nasıl güç kazanacağını, nasıl sürdüreceğini çözüme kavuşturmak zorundadır. Bu alandaki uzlaşma üyelerin karşı çıkışlarını yönetmeye yardımcı olmada can alıcı bir noktadadır.
- d) Samimiyet, arkadaşlık ve sevgi: Her örgüt benzer ilişkilerin kurallarını belirlemelidir. Toplum içinde de olduğu gibi örgüt içinde de samimiyet mesafeleri kimin kiminle nasıl ilişki kuracağı belirlenmiştir.
- e) Ödüller ve cezalar: Her grup hangi davranışın güç ve statü sağlayacağını, hangi davranışların güç ve statü kaybettireceğini ve cezalandırılacağını bilmek zorundadır.

Kültür genellikle yararlarıyla tanımlanmasına karşın, bazı yazarlar örgüt kültürünün bir problem olabileceğini belirtmişlerdir. Evans (1996)'a göre, bazı güçlü kültürler değişime karşı direnç gösterebilir. Bunun yanı sıra bazı zayıf ve olumsuz kültürlerde değişime direnç gösterebilir. Kültürün endişeyi azaltıcı rolü düşünüldüğünde bu paradoks anlaşılabilir (Flint, 2000).

İnsanlara bir gün içerisinde pek çok karar vermek zorunda kalırlar, fakat bu kararların pek çoğunu düşünmeden alırlar. Düşünmeden karar almalarını sağlayan mekanizma, onların kültür vasıtası ile öğrendiği kalıplardır. Belirli bir kültür içerisinde rolleri belli olan kişiler çok fazla endişeye kapılmadan karar alabilir ve bu kararlarını uygulayabilirler. Oysa -zayıf bile olsa- var olan kültür değiştiğinde buna bağlı olarak davranış kalıpları da değişecek ve bireyler bu bilinmez çevreye uyum dönemi geçirmek zorunda kalacaklardır ki her canlı için yeni, bilinmeyen bir çevre stres kaynağıdır. İşte bireyler bu kaygı verici duruma düşmemek için değişime karşı direnç gösterirler

Örgüt kültürünün işlevlerini kısaca özetlemek gerekirse, örgüt kültürünün, hem örgütün amaçlarını gerçekleştirmede hem de bu amaçları gerçekleştirmek için örgüt çalışanların bağlılıklarını arttırmada, onları ortak bir amaç etrafında toplama da etkin bir rol oynadığı söylenebilir.

#### **1.3.4. Kültür - İklim ilişkisi**

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları literatürde sıklıkla birbirleri yerine kullanılan iki kavramdır.

Literatür incelendiğinde iklim kavramının kültür kavramından daha önce akademik platformda tartışıldığı görülür. Bunun sebebi, iklim kavramının, örgütsel hiyerarşinin derecesi, fiziksel koşullar, ödüllendirme sistemi gibi gözlenebilir öğelerle ilişkili olmasıdır. Diğer yandan, kültürün antropolojiden ithal edilmiş olması, sosyal psikolojiye ait bir terim olan iklimin, örgütsel davranış alanına daha kolay adapte edilmesi de kültürün, iklimden sonra literatüre girmesine sebep olmuştur (Yahyagil, 2004).

Oysa iklim kültürle kıyaslandığında çok daha dar bir anlamda kullanılır. Ertekin (1977), iklim kavramının kültürden daha dar anlamda kullanıldığını vurgulayarak, iklimin, “örgüte kimliğini kazandıran, üyelerin davranışlarını etkileyen ve üyeler tarafından algılanan, örgütün tümüne egemen uygulama ve koşullar dizisi” olarak tanımlamıştır.



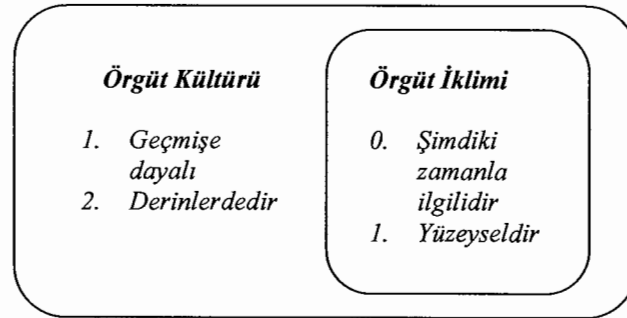
Steele and Jenks (1977) ise, okul ikliminin, “sosyal sistem içinde geçirilen zamanın kişide nasıl duygular uyandırdığı ve o bölge içinde havanın nasıl olduğudur” şeklinde tanımlamıştır (Stolp, Smith, 1995:15).

Varol (1989b)’da benzer bir tanım yapmış ve iklimin, örgüt kültürünün, örgütte yarattığı hava olduğunu belirtmiştir.

Hoy ve Miskel (1982) iklimi, işgörenlerin, iş çevresinin çeşitli görünümüleriyle olan doyum düzeyinin bir ölçüsü, şeklinde tanımlamıştır (Şişman, 1994:53).

Buna karşın, iklimin kültürü ölçmede kullanılabilecek pratik bir ölçek olduğunu vurgulayan Keefe (1983), iklimle iş tatmini arasında da bir ayırım yapılması gerektiğini belirtmiştir. İklimi “ örgüt üyelerinin paylaştığı algılar”, iş tatminini ise, “kültürün, örgüt üyelerince paylaşılan görünen yüzü olduğunu belirtmiştir (Stolp, Smith, 1995:18).

Kültür ve iklim iç içe geçmiş iki daire ile sembolize edilebilir. Kültür iklimi kapsar fakat iklim kültürü her yönü ile ifade etmez. İklim, bir örgüt içinde çalışanların o örgüte ilişkin ortak tutumlarını yansıtırken, kültür bir yandan tutumları yansıtırken diğer yandan varsayımları, değerleri ve örgütün kimliğini ve davranış standartları belirleyen inanışları da yansıtır. İklimden bahsederken odak noktamız örgüt üyeleri tarafından paylaşılan fikirler, duygular ve beklentilerdir. Bu algılar, örgütün yapısı, kuruluşu ve aynı zamanda örgütü oluşturan bireyler arasındaki ilişkilerden oluşmaktadır (Stolp, Smith, 1995:27).



**Şekil -3**  
**Kültür- İklim Farkı (Stolp, Smith, 1995:27)**

İklim ve kültür arasındaki farklılıkları şekilde belirtildiği gibi iki boyutta açıklamak mümkündür.

1. Geçmişe dayalı - Şimdiki zamanla ilgili: Kültür örgüt içindeki ilişkilerin tarihinden oluşurken, iklim bu ilişkilerin bugün nasıl algılandığını gösterir. Fakat bu durum örgüt içindeki insanların her gün görüşlerinin değiştiği anlamına gelmez. Kültür de iklim de nispeten sürekli dir.
2. Derinlerdedir - Yüzeyseldir: Kültür davranışların altında yatan ve daha derinlerde gizli değerleri ve varsayımları ifade ederken, iklim davranışlara ilişkin yüzeysel algılara bağlıdır.

Morgan (1998:166-167), *“kültürü oluşturan değer ve varsayımların çoğu, daha önceki sosyalleşmelerimizin ve verili saydığımız bilgilerimizin bir sonucu olarak bilinçsiz bir biçimde oluşturulur; öyle ki gerçekleşen eylem tamamen kendiliğindenmiş gibi görünür. Ve çoğu durumda, eyleme anlam verme veya neden gösterme süreci ancak davranış sorgulandığında gerçekleşecektir”* diyerek kültürü oluşturan unsurların ne kadar derinde yattığını belirtmiştir.

Kültürün derinlerde yatan değer ve varsayımlara bağlı olması onu anlamayı ve değerlendirmeyi zorlaştırırken, iklimi oluşturan yüzeysel algıları anlamak ve değerlendirmek kolay olacaktır.

İklim ve kültürü ayırmak için belirlenen bu boyutların sınırları net ve keskin değildir. Bu konuda unutulmaması gereken, “ iklimin örgüt üyelerinin kültüre ilişkin ortak algıları olduğudur”.

### III. BÖLÜM

#### İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, örgüt kültürü ile ilgili yapılmış yerli ve yabancı araştırmalara yer verilmiştir.

Gürsel (1998), Konya Merkez ilçelerini kapsayan araştırmasında, İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin, okul iklimini örgütsel sağlık açısından nasıl değerlendirdikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda, okul ikliminin örgütsel sağlık açısından değerlendirilmesinde okul yöneticileri ve öğretmenler arasında, okul yöneticileri ve bayan öğretmenler arasında ve okul yöneticileri ve bay öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Okul ikliminin örgütsel sağlık açısından değerlendirilmesinde, bay ve bayan öğretmenler arasında “güç dengelemesi” ve “bağlılık” alanları kapsamında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin klasik yönetici ve öğretmen kalıbını yıkamadıkları tespit edilmiştir.

Şimşek (2003), okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında bir ilişki olup olmadığına yönelik çalışmasında, orta öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine başvurmuştur. Araştırma sonuçları, okul kültürü ile yöneticilerin iletişim becerileri arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı fakat eğitim düzeyi, öğretmenlik kıdemi, buldukları okullardaki görev sürelerine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Güven (1996), üniversitelerdeki örgüt kültürünü incelediği araştırmasında Osmangazi üniversitesinin örgüt kültürünü örgütsel uygulamalar boyutunu ele alarak incelemiştir. Çalışmasının sonucunda, örgütsel uygulamaların algılanılışı ile cinsiyet arasında ilişki bulunamazken, akademik unvana göre; öğretim elemanlarının öğretim üyelerine göre kültürü daha zayıf buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yönetim görevi olan ve yönetim görevi olmayan akademik personel arasında da ödül sistemi ve işbirliği-iletişim boyutlarında bir farklılık

bulunmamıştır. Akademik personelin görev yerlerine göre örgütsel uygulamalar hakkında algılarında farklılık olup olmadığına bakıldığında ise özellikle Tıp Fakültesi bünyesinde çalışan personelin kültürü algılayışının farklı olduğu gözlenmiştir.

Duran (2002), toplumsal kültürün örgüt kültürü ve örgüt yapısına etkisini Türk kültürü çerçevesinde ele aldığı araştırmasında, Türk kültürü, Hofstede'nin güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erkeklik- dişilik ve bireycilik toplulukçuluk sınıflandırması çerçevesinde ele alınmış ve Türk kültürünün genel olarak “yüksek” güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma derecesine sahip, dişi ve toplulukçu nitelikler taşıyan bir kültür olduğu ortaya konmuştur.

Karalar (1997), örgütün geliştirilmesi için örgüt kültürünün önemli bir basamak olduğu hipotezini sınıadığı araştırmasında, örgüt kültürünün tanımlanmasındaki ve incelenmesindeki değişik görüşleri ele almış, daha sonra Harrison ve Strokes tarafından önerilen dört boyutlu örgüt kültürü modelini esas alarak üç farklı sektörde çalışmakta olan kuruluşlarda var olan kültürü ve olması gereken kültürün ne olduğunu, çalışanlara uyguladığı anket sonucunda belirlemiştir. Araştırma sonucunda var olan kültür ile çalışanların olması gerektiğini düşündüğü kültür arasında çıkan farklılık, çalışmanın başındaki hipotezi doğrular nitelikte çıkmıştır.

Taş (2001), devlet kurumlarından biri olan TÜVASAŞ'ın örgüt kültürünü oluşturan parametreleri ve çalışanların var olan kültürü benimseme düzeylerini çeşitli değişkenlere göre test etmiştir.

Erenler (2001), örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi sınıadığı çalışmasında, çalışanların kültürü olumlu algılaması ve var olan kültürü benimsemeleri ile çalışanların iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çelik (1997), tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleri ve çalıştıkları okuldaki örgütsel kültüre ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmış, araştırma sonucunda öğretmenlik konumu ve çalışılan okul açısından erkek ve kadın öğretmenler, okul yöneticilerini kültürel rollerini oynamada başarısız bulmuşlardır.

Şahin (2004)'ün ilköğretim okulu öğretmenleri ile müdürlerinin, okullarının bazı özelliklerine göre kültüre ilişkin algılarının farklılık gösterip göstermediğinin saptanmasına yönelik çalışmasında; öğretmenlerin algılarının cinsiyetlerine, hizmet sürelerine, okullarının statüsüne ve sosyo-ekonomik düzeyine göre farklılık gösterdiği; okul müdürlerinin ise öğrenim düzeyine göre, okul kültürünün algılayışlarının farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Çelik (2004), Elazığ, Tunceli ve Bingöl'de bulunan sekiz İlköğretim, üç lise toplam on bir okuldan, hikâyeler toplamış ve bu hikâyelerden 158'i hikâye analizi yöntemi ile analiz etmiştir. İlköğretim okullarından toplanan ve analiz edilen hikâyelerin, % 48,9'unun paylaşılan okul kültürü, %51,1'inin ise olumsuz okul kültürünü gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuç ilköğretim okullarında güçlü bir okul kültürünün bulunmadığını göstermektedir. Liselerden toplanan hikâyeler, % 80,6 oranında olumsuz kültür özelliklerini vurgular bulunmuştur.

İra (2004), Dokuz Eylül Üniversitesi öğretim elemanlarının örgüt kültürüne ilişkin algılarını "örgüt kültürü" ölçeğini kullanarak tespit etmeye çalışmıştır. Öğretim elemanlarının kültüre ilişkin algıları cinsiyet, medeni hal, görev süreleri, unvan, idari görev, eğitim durumları ve görev yerleri değişkenleri ile arasında ilişki olup olmadığına bakılarak değerlendirilmiştir.

Öktem ve arkadaşları (2003), "girişimci örgütsel kültürün" çalışanların iç girişimcilik özelliklerine etkisi araştırmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak Hacettepe Üniversitesi öğrenci işleri dairesi ve ODTÜ öğrenci işleri dairesi birimlerinde karşılaştırmalı bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Ampirik çalışmadan elde edilen bulgular çalışmanı temel hipotezini doğrulamış ve girişimci örgüt kültürü ve örgüt personelinin iç girişimcilik özellikleri arasında güçlü bir korelasyon saptanmıştır.

Araştırma sonuçları, öncelikle örgütsel kültürün girişimcilik özelliklerinin geliştirilmesi sayesinde daha yaratıcı ve yenilikçi bir işgücünün yaratılabileceğini göstermektedir.

Witte ve Muijen (1999), çalışmalarında, örgüt kültürüyle ilgili yapılan çalışmaları sorgulamışlar ve örgüt kültürü konusunda araştırma yapılacak çalışmalara ışık tutmak amacıyla şu sorulara yanıt aramışlardır; Örgüt kültürü araştırmak için uygun bir konu mudur?;

Araştırmalarda örgüt kültürü nasıl tanımlanmalı ya da hangi yöntemler kullanılarak araştırılmalı?; Örgüt kültürünün boyutları nelerdir?; Örgüt kültürü araştırmaları için hangi araştırma yöntemi ya da yöntemleri uygundur?.

Nobles (2002), araştırmasında, afrikan- amerikan kadın yöneticilerin karar verme stratejileri ve okulun örgüt kültürü üzerinde çalışmıştır. Çalışmasında görüşme yöntemi kullanmış ve yaptığı bu görüşmeleri teybe kaydederek daha sonra analizini yapmıştır. Görüşmelerin yanında her bir yönetici ile bir iş gününü (8 saat) birlikte geçirerek gözlemlemiştir. Görüşme analizini beş ana konu çerçevesinde yapmıştır. Bu konular; iletişim, ilişkiler, sorumluluk, düzenleme ve öğretimdir.

Kopman, Hartog, Konrad (1999) ve bunun yanı sıra değişik ülkelerden 50 araştırmacı, 21 Avrupa ülkesindeki insanların liderlik ile ilgili görüşlerinin kültürel farklılıklara dayalı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını, Hofstede'nin (1991)'de yaptığı çalışmaya dayalı olarak incelemiştir. Bu çalışmanın sonucunda Avrupa'da ortak bir liderlik anlayışından söz edilebileceği, bunun da aşağı yukarı benzer nitelikler gösteren kültürün bir sonucu olduğu tespit edilmiştir.

Muijen, Koopman ve arkadaşları (1999), örgüt kültürünü; yenilik, kurallar, amaçlar ve yönlendirme olmak üzere dört boyutta ölçeceği düşünülen FOCUS isimli ölçeği geliştirmişler. Bu ölçek, örgütün günlük pratiklerini ve örgütün karakterini ölçen iki kısımdan ve 40+35 olmak üzere 75 sorudan oluşmaktadır.

Denison, Haaland ve Goelzer (2003), örgüt kültürü ve verimlilik arasındaki ilişkinin kültürler arasında bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmıştır. Çalışmada Asya'dan sekiz, Avrupa- Orta Doğu ve Afrika'dan 34 ve geri kalanı Amerika'dan olmak üzere 230 şirket örneklem olarak alınmıştır.

Cotton (1996), okul iklimi, okul büyüklüğü ve okul performansı arasındaki ilişkiyi daha önce bu konu ile ilgili yapılmış 103 çalışmayı inceleyip, derleyerek araştırmıştır. Çalışmasının sonucunda okul büyüklüğü ile başarı arasında ters orantılı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Teodorescu, Stoicescu (1998), çalışmalarında, Romanya’da K-12 okullarında yapılan ve başarısız olan reform çalışmaları ile yüksek öğretimde yapılan ve başarılı olan reform çalışmasını örgüt iklimi çerçevesinde incelemiştir.

## IV. BÖLÜM YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

### 1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma için tarama modelinden yararlanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen varolan durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 1995:77).

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır.

### 2. Çalışma Kümesi

Araştırmanın çalışma kümesi Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesinde görevli öğretim elemanları oluşturmaktadır. Çalışma kümesinin bir amaç dahilinde seçildiği göz önünde bulundurularak, çalışma kümesinin seçiminde olasılıklı olmayan örnekleme tekniğinden, amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın çalışma kümesini oluşturan öğretim elemanlarının cinsiyet, unvan, bölüm ve yöneticilik görevin göre dağılımları Tablo 1, Tablo 2, Tablo 3, Tablo 4 verilmiştir.

**Tablo 1- Araştırmaya Katılan Öğretim Elamanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı**

Cinsiyet	N	%
Kadın	34	24,5
Erkek	105	75,5
Toplam	139	100,0

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının toplam sayısı 139'dur. Cinsiyet değişkenine göre öğretim elemanlarının %24,5'i Kadın, %75,5'i ise erkektir.



**Tablo 2- Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Unvanlarına Göre Dağılımı**

Unvan	N	%
Öğretim üyeleri	55	39,6
Öğretim elemanları	84	60,4
<b>Toplam</b>	<b>139</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının %39,6'sı Profesör, Doçent ve Yardımcı Doçentlerden oluşan öğretim üyeleri, %60,4'ü ise öğretim görevlisi, araştırma görevlisi, okutman ve uzmanlardan oluşan öğretim görevlileri oluşturmaktadır.

**Tablo 3- Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Yönetim Görevlerinin Olup Olmamasına Göre Dağılımı**

Yöneticilik Görevi	N	%
Var	21	15,1
Yok	118	84,9
<b>Toplam</b>	<b>139</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının %15,1'inin yöneticilik görevi varken, Yöneticilik görevi olmayanların yüzdesi %84,9'dur.

**Tablo 4- Araştırmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Bölümlere Göre Dağılımı**

Bölümler	N	%
İlköğretim	32	23
Yabancı Diller	13	9,4
Eğitim Bilimleri	23	16,5
Güzel Sanatlar	15	10,8
Orta Öğretim Sosyal alanlar	17	12,2
Orta öğretim Fen ve Matematik Alanlar	25	18,0

<b>Özel Eğitim</b>	4	2,9
<b>Bilgisayar Öğretmenliği</b>	3	2,2
<b>Türkçe Eğitimi</b>	7	5,0
<b>Toplam</b>	139	100,0

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının % 23'ü İlköğretim Bölümü, %9,4'ü Yabancı diller Eğitimi Bölümü, % 16,5'i Eğitim Bilimleri Bölümü, %10,8'i Güzel Sanatlar Eğitimi Bölümü, %12,2'si Orta Öğretim Sosyal Alanlar Eğitimi Bölümü ve %18'i Orta Öğretim Fen ve Matematik Alanlar Eğitimi Bölümünde görev yapmaktadır. Bölümler arasındaki farklılıklar analiz edilirken, bölümlerdeki öğretim elemanlarının sayıca azlığı nedeniyle, Özel Eğitim, Türkçe Eğitimi ve Bilgisayar ve Öğrenim Teknolojileri Bölümleri'nden alınan veriler çıkarılmıştır.

## **2. Veri Toplama Aracı**

### **3.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geliştirilmesi;**

Örgüt kültürü ölçeği geliştirilirken ilk aşamada her kültür tipi için o kültürün özelliklerini içeren dokuzar madde – toplam 72 madde- hazırlanmıştır. Hazırlanan bu maddeler gerek Selçuk üniversitesinde gerekse diğer üniversitelerde çalışan Eğitim Yönetimi ve Ölçek geliştirme uzmanlarına gönderilmiş ve ölçek maddelerinin araştırmanın amacı yönünde incelenmesi ricasında bulunulmuştur. Uzman görüşlerine uygun olarak bazı maddeler değiştirilmiş, yeniden düzenlenmiştir

### **3.2. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenirlik Çalışması**

Güvenirlik çalışması için uzman görüşleri doğrultusunda yeniden düzenlenen 72 maddelik ölçek, Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulunda Çalışan 100 Okutmana uygulanmıştır. SPSS 13 Paket programında yapılan Güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin güvenilirliğini düşürdüğü tespit edilen 20 madde çıkarılmıştır ve bazı maddeler yeniden

düzenlenmiştir. Bu çalışma sonucunda geriye kalan 54 madde için örnekleme oluşturan Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde çalışan öğretim elemanlarına ölçek uygulanmış ve yapılan güvenirlik analizi sonucunda 5 madde daha ölçekten çıkarılmıştır.

Ölçeğin alt boyutlarına ait maddeler ve Cronbach Alfa güvenirlik katsayıları tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo-5 Örgüt kültürü ölçeğinin güvenirlik sonuçları**

<b>Alt Boyutlar</b>	<b>Maddeler</b>	<b>Güvenirlik Katsayısı</b>
Olumlu Şebekeleşmiş Örgüt Kültürü	1-8	.89
Olumsuz Şebekeleşmiş Örgüt Kültürü	9-13	.84
Olumlu Kar Amacı Güden Örgüt Kültürü	14-18	.78
Olumsuz Kar Amacı Güden Örgüt Kültürü	19-24	.73
Olumlu Bölümlenmiş Örgüt Kültürü	25-27	.72
Olumsuz Bölümlenmiş Örgüt Kültürü	28-35	.87
Olumlu Topluluksal Örgüt Kültürü	36-44	.89
Olumsuz Topluluksal Örgüt Kültürü	45-48	.77

Elde edilen veriler sosyal bilimlerde yapılan araştırmalar için gerekli görülen .70 güvenirlik kat sayısından yüksek çıkmıştır. Dolayısıyla ölçek alt boyutları güvenilirdir.

### **3.3. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Genel Özellikleri**

Örgüt kültürü ölçeği araştırmacı tarafından, R. Goffee, G. Jones'un sosyalleşme ve dayanışma boyutlarına bağlı olarak geliştirdikleri sekiz tip örgüt kültürünün özellikleri dikkate alınarak hazırlanmıştır.

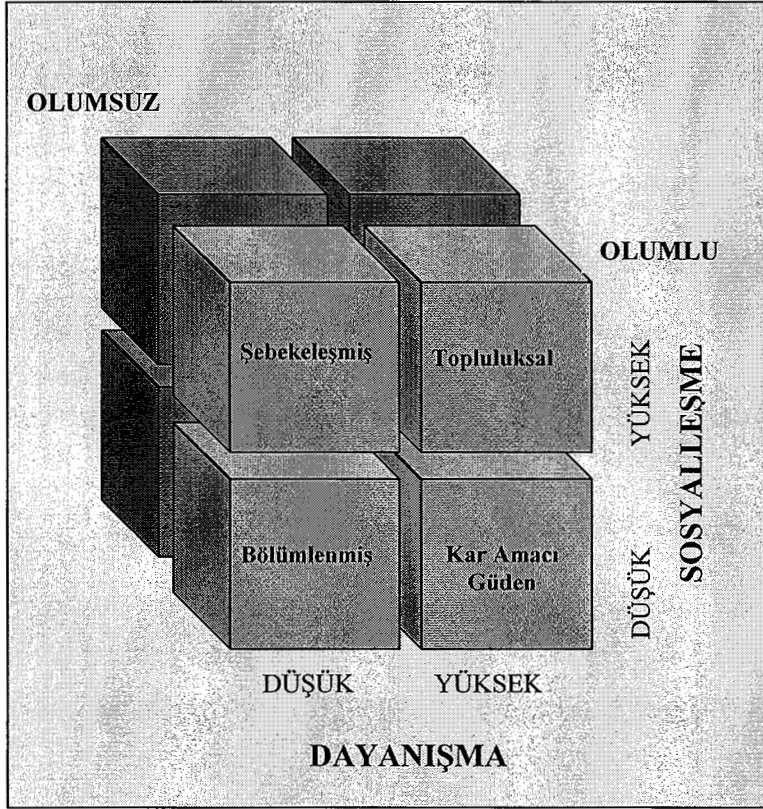
Goffee ve Jones (2002), insanlar arasındaki ilişkilerin sosyalleşme ve dayanışma öğelerinden oluştuğu sayılısına bağlı olarak 4 farklı kültür tipi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Burada sosyalleşme ve dayanışma kavramları aşağıdaki şekilde betimlenmektedir.

Sosyalleşme kavramını, insanların birbirleriyle kurduğu arkadaşlık ilişkilerini ifade etmek için kullanılmıştır. Bu ilişkiler karşılıklı sevgi, yardımlaşma kişisel sorunlara destek vermeyi kapsar.

Dayanışma kavramı ise, duygulardan çok mantığa dayanır. Dayanışma merkezli ilişkiler, katılımcı tarafların yararına olan ortak görevlere, müşterek ilgi alanlarına ve açıkça kavranmış paylaşılan hedeflere dayanır.

Sosyalleşme ve dayanışma öğelerine bağlı olarak ortaya çıkan dört farklı kültür tipi aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.



SEKİL- 4 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TIPLERİ (Goffee, Jones, 2002 )

Tablodan da anlaşılacağı üzere her kültür tipinin hem olumlusu hem de olumsuzluğu bulunmaktadır. Aşağıda bu kültürlerin olumlu ve olumsuz biçimlerinin gösterdiği özellikler özetlenmiştir.

## 1. “Şebekeleşmiş” Kurumsal Kültür;

Şebekeleşmiş kurumsal kültürde, yüksek sosyalleşme düşük dayanışma görülür. Kurum içinde herkes birbiri ile arkadaşdır, birbirlerinin özel hayatını bilir, kişisel sorunlarına destek olurlar. Böyle bir kurumda çalışmak insanlara güven verir çünkü kendilerini aile ortamındaymış gibi hissederler.

Bu kültüre sahip kurumlarda sosyalleşmenin yüksek olması nedeniyle kurallar esnekler, insanlar informal yollarla birbirlerine bilgi aktarır, işlerin pek çoğu yine bu informal ilişkiler yoluyla yapılır. Esneklik ve hızlı bilgi aktarımı sayesinde çalışanların yaratıcılıkları da desteklenmiş olur.

Sosyalleşmenin yüksek olması bu olumlu özellikleri getirirken, bunun yanında çok fazla dedikodu yapılması, yetki ve ödüllerin kişiler arası ilişkilere göre verilmesi gibi olumsuzluklar da doğurabilir. Ödül ve yetkilerin kişiler arası ilişkilere göre verilmesi, çalışanla çalışmayan arasında bir farkın olmaması, insanlardaki çalışma isteğini azaltır.

Sosyalleşmenin kurum içinde küçük gruplara gerilemesi gruplar arasında çatışmaların olmasına, işlerin gecikmesine ve kurumun amacı dışında, grup amacını gerçekleştirmeye yönelik eylemlerin oluşmasına yol açabilir. Bu durum entrikalara, kişilerin birbirlerinin ayağını kaydırmaya çalışmasına ve dolayısıyla güvensizlik ortamının oluşmasına neden olur.

Son olarak bu kültüre sahip kuruluşlarda dayanışmanın az olması ortak çalışmalar yapılamamasına neden olur.

## 2. “Kâr Amacı Güden” Kurumsal Kültür;

Kâr amacı güden kültür, düşük sosyalleşme, yüksek dayanışma özelliği gösterir.

Bu kültürün olumluşunda, çalışanlar kurumun amaçlarına son derece bağlıdır. Çalışanlar ekip halinde kurum amaçlarını gerçekleştirmek için tutkuyla çalışırlar. Hızlı karar verir ve hemen eyleme geçerler. Bu kültüre sahip kurumlarda, çalışanlar için iş sadece iştir, iş yerinde eğlence ya da arkadaşlık aramazlar.

Çalışanlar sadece kurumun amacına yoğunlaştıkları için, düşük performans gösterenlere hoşgörü gösterilmez. Çalışanlar arasında arkadaş ilişkileri olmadığı için özel hayat içindeki sorunlar iş ortamında dikkate alınmaz. Bu durum, “kâr amacı güden” kültüre sahip firmalarda çalışanların bir süre sonra mekanikleşmesine ve yaratıcılıklarını kaybetmelerine sebep olur.

Kâr amacı güden kültürün olumsuz biçiminde; kurumun başarısının yerini bireysel başarı alır. Bireysel başarının ön plana çıkması, uzun vadede kurumun amacını düşünmeden kısa vadede kişinin kendini kurtarmaya yönelik eylemler sergilemesine neden olur. Yine bu durum kişilerin birbirlerinin ayağını kaydırmasına, kuruma olan bağlılığın azalmasına da neden olur.

Bu tip kültüre sahip firmalarda çalışanlarda, işten ayrılmalara çok sık rastlanır.

### 3. “Bölümlenmiş” Kurumsal Kültür;

Bölümlenmiş kültüre sahip kurumlarda, düşük dayanışma ve düşük sosyalleşme görülür.

Bu kültüre sahip firmalarda önemli olan bireysel başarıdır. Kurumlar bireysel başarıyı ve yaratıcılığı desteklemek için gerekli olan ortamı en üst düzeyde sağlar ve çalışanları serbest bırakır. Bu sebepten dolayı bu kültüre sahip firmalar işe eleman alırken en yetenekli olanları almaya özen gösterir.

Bu tip kurumlarda önemli olan tek şey başarıdır. Kişilerin özel hayatı ya da kişisel tercihleriyle ilgilenilmez. Bu da çalışanlara geniş bir özgürlük sağlar.

Fakat sosyalleşme ve dayanışmanın az olması bireysel anlamda yaratıcılığı desteklerken kolektif yaratıcılığı ve kurumsal öğrenmeyi olumsuz yönde etkiler. Yine aynı sebepten dolayı çalışanlar birbirlerine güven duymazlar ve birbirlerini desteklemezler.

### 4. “Topluluksal” Kurumsal Kültür;

Topluluksal kültür, yüksek dayanışma ve yüksek sosyalleşme ile tanımlanabilir. Bu kültür şebekeleşmiş ve kar amacı güden kültürün bir araya gelmiş hali gibidir.

Bu kültüre sahip firmalarda, hem kurumun amacına yoğunlaşma hem de güçlü arkadaşlık bağları gözlemlenir. Çalışanlar ortak değerlere bağlıdır. Kurum içinde anlatılan başarı öyküleri çalışanları motive ederken bir yandan da çalışanların kendilerini olağanüstü işler yapıyor gibi hissetmelerini sağlar.

Bu kültüre sahip firmalarda çalışanlar hem işlerinden hem iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinden dolayı yüksek düzeyde tatmin yaşarlar.

Bu kültürün olumsuz biçiminde lidere ve kuruma aşırı bağlılık çalışanların gözlerini kör eder. Çalıştıkları kurumun mükemmel olduğu düşüncesi değişime kendilerini

kapatmalarına, yapılan hataları görmezden gelmelerine neden olur. Bunun yanı sıra kuruma ya da lidere ters düşenler aşırı bir şekilde eleştirilir ve grup dışına itilir.

#### 4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma örneğine giren öğretim elemanlarına araştırmacı tarafından “Örgüt Kültürü Ölçeği” ve “ Kişisel Bilgi Formu” uygulanmıştır.

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 13 paket programından yararlanılmıştır. Verilerin analizinde Ağırlıklı Ortalama, Bağımsız Örneklem t – testi ve Tek Yönlü Varyans analizi kullanılmıştır.

Ortaya çıkan ağırlıklı ortalama değerlerini yorumlamak için standart bir aralık ölçütü geliştirilmiştir. Aralık katsayısı a: 0.75 bulunmuştur. Bu aralık katsayısına göre aşağıdaki gibi gruplandırma yapılmıştır.

Tamamen Katılıyorum = 4.00- 3.25

Katılıyorum = 3.24- 2.50

Katılmıyorum = 2.49- 1.75

Hiç Katılmıyorum = 1.74- 1.00

## V. BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, ankette toplanan verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular ve bulgulara ilişkin değerlendirmeler yer almaktadır.

#### 1. Öğretim elemanlarının çalıştıkları bölümün örgüt kültürünü algılayışları genel olarak nasıldır?

Bu amaçla, Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının genel olarak kurumda varolan kültürü nasıl algıladıklarına ilişkin puan ortalamaları değerlendirilmiştir. Değerlendirmede ağırlıklı ortalama ve standart sapma puanları esas alınmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6- Eğitim Fakültesinde Çalışan Öğretim Elemanlarının Bölümlerinin Kültürüne İlişkin Algıları

Maddeler	Ağırlıklı Ortalama	Standart Sapma
1. Çalıştığım bölüm içinde tüm çalışanlar birbirleriyle arkadaşır.	2,73*	,85
2. Çalıştığım bölümün yöneticisi çalışanların davranışlarını onların kişisel özelliklerini ve sorunlarını dikkate alarak değerlendirir.	2,92*	,89
3. Çalışma arkadaşlarım kişisel çıkar beklemezsiniz birbirlerine yardım ederler.	2,70*	,88
4. Çalışma arkadaşlarım arasında sürekli bilgi alış-verişi vardır.	2,61*	,84
5. Çalışma arkadaşlarım birbirlerine güvenirlir.	2,62*	,81
6. Yöneticimiz ve çalışma arkadaşlarım yaptığım hatalara karşı hoşgörü gösterirler.	2,87*	,72
7. Çalıştığım bölüm, çalışanların yaratıcı olmaları için gerekli imkânları sağlar.	2,54*	,85
8. Çalışanların tamamı bölümün işleyişi ile ilgili tüm süreçten haberdardır.	2,55*	,90
9. Çalışanlar, bölümün amacını değil, kendi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar.	2,47*	,92
10. Yapılan çalışmalar bölümün amacını gerçekleştirmekten ziyade gösterişten ibarettir.	2,13*	,83
11. Bu bölümde çalışmak çalışma isteğimi ve şevkimi azaltıyor.	2,00*	,85



12. Çalıştığım bölümde kişiler arası çekişmeler yüzünden işler gecikir veya yapılamaz.	1,99*	,82
13. Çalışanlar fikir birliğine varamadıkları için ortak çalışmalar yapamazlar.	2,20*	,82
14. Çalışma arkadaşlarımla ekip halinde çalışabiliriz.	2,77*	,81
15. Çalışma arkadaşlarım benzer kurumlardaki çalışmalarını kendi bölümümüzü geliştirmek için dikkatle incelerler.	2,60*	,78
16. İşimle ilgili planları, çalışma arkadaşlarımla birlikte hızla eyleme geçiririz.	2,48**	,75
17. Çalıştığım bölümün yöneticisi, çalışanların kurum için gerekli değişimlere çabuk uyum sağlamasını bekler.	2,84*	,74
18. Çalışanlar kendi görevlerinin dışında kurumu geliştirmek için fazladan görev yüklenmek istemezler.	2,53**	,91
19. Çalışanlar işle ilgili verdikleri kararların uzun vadeli sonuçlarını düşünmeden günü kurtarmaya çalışırlar.	2,28*	,86
20. Çalıştığım bölüm o anki duygusal durumumu dikkate almadan benden sürekli çalışmamı bekler.	2,18*	,75
21. Çalıştığım kurumda özel hayatım içindeki sorunları kimse dikkate almaz.	2,21*	,78
22. Çalıştığım bölüme karşı hiçbir duygusal bağım olmadığı için daha iyi koşullarda iş bulabilirsem buradan ayrılıyorum.	1,94*	,86
23. Çalışma arkadaşlarım birbirlerinin ayağını kaydırmaya çalışırlar.	2,07*	,87
24. Çalıştığım bölüm çalışanlarından üretken olmalarını bekler.	2,97*	,71
25. Çalıştığım bölümde sadece verimli olanlar terfi edebilirler.	2,45*	,92
26. Çalıştığım bölüm eleman alırken, mesleki açıdan en niteliklilerini tercih eder.	2,53*	,91
27. Çalışanlar birbirlerinin çalışmalarına engel olmaya çalışırlar.	1,92*	,75
28. Çalışanlar yalnızca kendilerinden beklenenleri verir daha fazla çalışmayı bedava çalışma olarak görürler.	2,40*	,83
29. Çalışma arkadaşları arasında bencillik hâkimdir; herkes yalnızca kendisini düşündür.	2,33*	,87
30. Çalışanlar arasında bilgi alışverişi yoktur.	2,20*	,83
31. Çalışanların ortak bir amaç etrafında toplanmamış olması, çalışanlar arasında koordinasyon ve iletişimi zorlaştırır.	2,69**	,83
32. Çalışanlar, ekipler halinde ortak çalışma yapmaktansa, bireysel çalışmayı tercih ederler.	2,85**	,80
33. Çalışanlar sosyal etkinlikler için bir araya gelme isteği duymazlar.	2,51**	,84
34. Çalışanlar birbirlerine güven duymazlar.	2,26*	,88
35. Çalışma arkadaşlarım benim özel hayatıma, kişisel ilgi ve beklentilerime saygı duyarlar.	2,76*	,78
36. Çalıştığım bölümden ve yaptığım işten her yerde gururla söz edebilirim.	3,09*	,82
37. Çalıştığım bölümün başarısını kendi başarıım gibi benimserim.	3,28*	,68
38. Çalıştığım bölümün yöneticisi yaptığım işin değerli olduğunu bana hissettirir.	2,85*	,83
39. Çalıştığım bölümün amaçlarını gerçekleştirmek için bağlılıkla çalışırım.	3,29*	,69
40. Çalışanlar, her zaman etik değerlere bağlı kalırlar.	2,66*	,84
41. Çalıştığım bölümden ayrılısam bile kendimi bu bölüme bağlı hissederim.	2,80*	,89
42. Çalıştığım bölüm içinde anlatılan başarı öyküleri beni çalışmaya teşvik eder.	2,83*	,90
43. Çalıştığım bölüme eleman alınırken, bölümün çalışma ilke ve değerlerine uyum sağlayabilecek olanların alınmasına özen gösterilir.	2,62*	,93
44. Çalıştığım bölümde her biri kendi çıkarını gözetken birbirinden farklı küçük gruplar vardır.	2,43*	,94
45. Çalıştığım bölümde işle ve işin nasıl yapıldığı ile ilgili sürekli tartışıldığı için işler yürümez.	1,97*	,70

46. Çalıştığım bölümüm yöneticisi, sadece kendine taraf olanları destekler.	2,06*	,92
47. Çalıştığım bölümün elemanları birbirleri ile çatışmaktan benzer kurumlarla rekabet etmeyi akıllarına bile getirmezler.	2,14*	,92

\* Öğretim elemanlarının olumlu görüşlerini yansıtan ifadeler

\*\* Öğretim elemanlarının olumsuz görüşlerini yansıtan ifadeler

Verilere bakıldığında Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanları 16- 18- 31- 32- 33'üncü sorular hariç diğer sorulara verdikleri yanıtlar Eğitim Fakültesinde varolan kültür ile ilgili olumlu görüşlere sahip olduklarını göstermektedir.

Öğretim elemanları “İşimizle ilgili planları, çalışma arkadaşlarımla birlikte hızla eyleme geçiririz” sorusuna ( $\bar{X} = 2.48$ ) ortalama ile “Katılmıyorum” demişlerdir. Bu soruya verilen “Katılmıyorum” yanıtı Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanları yapılan planları işbirliği içerisinde gerçekleştirmekte sıkıntı yaşadıklarını ortaya koymaktadır.

“Çalışanlar kendi görevlerinin dışında kurumu geliştirmek için fazladan görev yüklenmek istemezler” sorusuna öğretim elemanları ( $\bar{X} = 2.53$ ) ortalama ile “Katılıyorum” demişlerdir. Bu soruya verilen “Katılıyorum” cevabı Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanları kuruma olan bağlılıklarının az olduğunu, asgari düzeyde kurumlarında onlardan beklenenleri verdiklerini fakat daha fazla çaba harcamadıklarını göstermektedir.

“Çalışanların ortak bir amaç etrafında toplanmamış olması, çalışanlar arasında koordinasyon ve iletişimi zorlaştırır” sorusuna öğretim elemanları ( $\bar{X} = 2.69$ ) ortalama ile “Katılıyorum” cevabını vermişlerdir. Bu soruya verilen “Katılıyorum” cevabı fakülte içerisinde ortak amaç etrafında birleşilmediğini göstermektedir. Çalışanların ortak bir amaç etrafında toplanmamış olması yukarıdaki iki soruya verilen olumsuz cevapları da açıklamaktadır. Çalışanların ortak bir amaç etrafında toplanmamış olması, onların kurumu kendi kurumları gibi görmemesine neden olduğu için ortak çalışmalar yapmak ve kurumu geliştirmeye yönelik daha fazla çaba da göstermek istemeyeceklerdir.

“Çalışanlar, ekipler halinde ortak çalışma yaptıktan sonra bireysel çalışmayı tercih ederler” sorusuna öğretim elemanları ( $\bar{X} = 2.69$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, ve yine “Çalışanlar sosyal etkinlikler için bir araya gelme isteği duymazlar” sorusuna ( $\bar{X} = 2.85$ ) ortalama ile yine “Katılıyorum” cevabını vermişlerdir. Bu iki soruya verilen yanıtlar çalışanlar arasındaki sosyalleşmenin istenen boyutlarda olmadığını göstermektedir. Çalışanlar sosyal etkinlikler için bir araya gelme isteği duymadıkları gibi ortak çalışmalar yapmayı da tercih etmemektedirler. Oysaki takım çalışmaları sinerjiyi artırarak daha verimli çalışmalar yapmayı sağlayabilir.

**2.1. Öğretim elemanları Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumlu şebekeleşmiş örgüt kültürü” boyutunu algılamaları cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?**

Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre olumlu şebekeleşmiş örgüt kültürünü algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7– Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre olumlu şebekeleşmiş örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları**

	Kadın N= 34		Erkek N=105		t	p
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
1. Çalıştığım bölüm içinde tüm çalışanlar birbirleriyle arkadaşır.	2.71	.80	2.74	.88	.218	.828
2. Çalıştığım bölümün yöneticisi çalışanların davranışlarını onların kişisel özelliklerini ve sorunlarını dikkate alarak değerlendirir.	2.88	.84	2.90	.91	.288	.774
3. Çalışma arkadaşlarım kişisel çıkar beklemezsizin birbirlerine yardım ederler.	2.58	.82	2.74	.90	.881	.380
4. Çalışma arkadaşlarım arasında sürekli bilgi alış-verişi vardır.	2.56	.86	2.62	.85	.416	.678
5. Çalışma arkadaşlarım birbirlerine güvenirlir.	2.47	.78	2.68	.83	1.275	.204
6. Yöneticimiz ve çalışma arkadaşlarım yaptığım hatalara karşı hoşgörü gösterirler.	2.76	.74	2.91	.72	1.043	.299
7. Çalıştığım bölüm, çalışanların yaratıcı olmaları için gerekli imkânları sağlar.	2.32	1.02	2.61	.80	1.769	.079
8. Çalışanların tamamı bölümün işleyişi ile ilgili tüm süreçten haberdardır.	2.44	1.02	2.59	.86	.838	.404
<b>Olumlu Şebekeleşmiş Toplam</b>	<b>20.74</b>	<b>4.83</b>	<b>21.85</b>	<b>5.12</b>	<b>1.115</b>	<b>.267</b>

Olumlu şebekeleşmiş örgüt kültürü boyutunda, kadın öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ( $\bar{X} = 20.74$ ) ile “Katılıyorum” seçeneğinde, erkek öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ise ( $\bar{X} = 21.85$ ) “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmış olup, tablodaki (p) değerine göre iki grup ortalaması arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan benzer çalışmalara – Şimşek, 2003; Güven, 1996; Çelik, 1997- bakıldığında, genel olarak cinsiyet değişkeninin bir farklılık yaratmadığı görülmüştür. Bu durum varolan kültürün algılanışında kadınlar ve erkekler arasında bir farklılık olmadığını göstermektedir.

**2.2. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumlu şebekeleşmiş örgüt kültürü” boyutunu algılamaları unvanlarına göre farklılaşmakta mıdır?**

Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının unvanlarına göre olumlu şebekeleşmiş örgüt kültürünü algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8 - Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının unvanlarına göre olumlu şebekeleşmiş örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları**

	Öğretim Üyesi Prof- Doç- Yrd		Öğretim Yardımcısı Öğr. Gör-Arş. Gör.		t	p
	N=55		N=84			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
1. Çalıştığım bölüm içinde tüm çalışanlar birbirleriyle arkadaşır.	2.83	.93	2.66	.90	1.114	.255
2. Çalıştığım bölümün yöneticisi çalışanların davranışlarını onların kişisel özelliklerini ve sorunlarını dikkate alarak değerlendirir.	2.92	.86	2.91	.92	.068	.946
3. Çalışma arkadaşlarım kişisel çıkar beklemezsizin birbirlerine yardım ederler.	2.67	.90	2.72	.88	.376	.730
4. Çalışma arkadaşlarım arasında sürekli bilgi alış-verişi vardır.	2.50	.85	2.67	.83	1.155	.250
5. Çalışma arkadaşlarım birbirlerine güvenirlir.	2.63	.78	2.61	.85	.121	.903
6. Yöneticimiz ve çalışma arkadaşlarım yaptığım hatalara karşı hoşgörü gösterirler.	2.83	.71	2.90	.73	.541	.589
7. Çalıştığım bölüm, çalışanların yaratıcı olmaları için gerekli imkânları sağlar.	2.58	.85	2.52	.85	.391	.696
8. Çalışanların tamamı bölümün işleyişi ile ilgili tüm süreçten haberdardır.	2.67	.88	2.47	.91	1.267	.208
<b>Olumlu Şebekeleşmiş Toplam</b>	<b>21.85</b>	<b>5.08</b>	<b>21.18</b>	<b>5.07</b>	<b>.730</b>	<b>.467</b>

Olumlu şebekeleşmiş örgüt kültürü boyutunda, Öğretim Üyelerinin algılarının ortalaması ( $\bar{X} = 21.85$ ) ile “Katılıyorum” , Öğretim yardımcılarının algılarının ortalaması ise ( $\bar{X} = 21.18$ ) ile “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen p değerine göre iki grup arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Bu sonuç hem öğretim üyelerinin hem de öğretim yardımcılarının bölümlerindeki arkadaş ilişkilerini olumlu algıladıklarını göstermektedir.

### 2.3. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumlu şebekeleşmiş örgüt kültürü” boyutunu algılamaları yönetim görevlerinin olup olmamasına göre farklılaşmakta mıdır?

Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının yönetim görevlerinin olup olmamasına göre olumlu şebekeleşmiş örgüt kültürünü algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9- Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının yönetim görevlerinin olup olmamasına göre olumlu şebekeleşmiş örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları**

	Yönetim görevi olan		Yönetim görevi olmayan		t	p
	N=21		N=118			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
1. Çalıştığım bölüm içinde tüm çalışanlar birbirleriyle arkadaşır.	3.19	.87	2.65	.83	2.713	.008**
2. Çalıştığım bölümün yöneticisi çalışanların davranışlarını onların kişisel özelliklerini ve sorunlarını dikkate alarak değerlendirir.	3.04	.86	2.89	.90	.704	.482
3. Çalışma arkadaşlarım kişisel çıkar beklemezsizin birbirlerine yardım ederler.	2.95	.97	2.66	.86	1.389	.167
4. Çalışma arkadaşlarım arasında sürekli bilgi alış-verişi vardır.	2.76	.89	2.58	.84	.882	.379
5. Çalışma arkadaşlarım birbirlerine güvenirlir.	2.76	.70	2.60	.83	.825	.411
6. Yöneticimiz ve çalışma arkadaşlarım yaptığım hatalara karşı hoşgörü gösterirler.	3.00	.54	2.85	.75	.836	.405
7. Çalıştığım bölüm, çalışanların yaratıcı olmaları için gerekli imkânları sağlar.	2.76	.88	2.50	.84	1.257	.211
8. Çalışanların tamamı bölümün işleyişi ile ilgili tüm süreçten haberdardır.	2.90	.83	2.49	.90	2.071	.047*
<b>Olumlu Şebekeleşmiş Toplam</b>	<b>22.52</b>	<b>4.89</b>	<b>21.28</b>	<b>5.09</b>	<b>.985</b>	<b>.327</b>

\*\*p<.01

\* p<.05

Olumlu şebekeleşmiş örgüt kültürü boyutunda, yönetim görevi olan öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ( $\bar{X} = 22.52$ ) ile “Katılıyorum” , yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ise ( $\bar{X} = 21.28$ ) ile “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen p değerine göre iki grup arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

“Çalıştığım bölüm içinde tüm çalışanlar birbirleri ile arkadaşır” sorusuna yönelik yönetici olan öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ( $\bar{X}=3.19$ ) ile “Tamamen katılıyorum” iken yönetici olmayan öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ( $\bar{X}=2.65$ ) ile “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. İki grup arasındaki p değeri .008 bulunmuştur. Hesaplanan bu p değeri, .01 düzeyinde iki grup arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir.

“Çalışanların tamamı bölümün işleyişi ile ilgili tüm süreçten haberdardır” sorusuna yönelik yönetici olan öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ( $\bar{X}=2.90$ ) ile “Katılıyorum” iken yönetici olmayan öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ( $\bar{X}=2.49$ ) ile “Katılmıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. İki grup arasındaki p değeri .047 bulunmuştur. Hesaplanan bu p değeri, .05 düzeyinde iki grup arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir.

Bu iki soruya verilen cevapların ortalamalarına göre, yöneticilerin, yönetici olmayanlara göre bölümdeki ilişkilere ve bölümün işleyişine daha olumlu baktıkları söylenebilir. Yöneticilerin bölüm içersindeki ilişkilere ve bölümün işleyişine daha olumlu bakması bölüm çalışanlarının, yöneticiye yeterli bilgi vermemesi ya da eksik bilgi vermesinden kaynaklanıyor olabilir. Bursalıoğlu (2000:110), bu durumu şu cümlelerle açıklamıştır, “ *astlar, enformasyonun gerçek yanlarını, üstleri de kendilerine iletilmiş yanlarını alırlar*”, *bir diğer deyişle kimi zaman astlar, üstlerine verdikleri bilgileri yumuşatabilir daha olumlu, kabul edilebilir hale getirebilir. Yönetici hem formal hem informal iletişim yollarını açık tutarak doğru ve eksiksiz bilgiye ulaşabilir*”. Gürsel (2006:78), eğitim örgütlerinde informal iletişimin, formal iletişimden daha önemli rol oynadığını belirtmiş, eğitim örgütlerinde kişiler arası ilişkilerin yönetim süreçleri üzerinde derin bir etki yaptığını bu sebeple okul yöneticilerinin davranış bilimlerini iyi bilmeleri gerektiğini vurgulamıştır.

#### **2.4. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumlu şebekeleşmiş örgüt kültürü” boyutunu algılamaları çalıştıkları bölüme göre farklılaşmakta mıdır?**

Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının, olumlu şebekeleşmiş örgüt kültürünü algılayışlarının çalıştıkları bölüme göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla varyans analizi yapılmıştır. Varyans analizi sonucunda Eğitim Fakültesinde çalışan

öğretim elemanlarının bölümlerine göre olumlu şebekeleşmiş örgüt kültürü boyutunu algılayışlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

### 3.1. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumsuz şebekeleşmiş örgüt kültürü” boyutunu algılamaları cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?

Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre olumsuz şebekeleşmiş örgüt kültürünü algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10– Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre olumsuz şebekeleşmiş örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

	Kadın		Erkek		t	p
	N= 34		N=105			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
9. Çalışanlar, bölümün amacını değil, kendi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar.	2.56	1.05	2.45	.89	.606	.545
10. Yapılan çalışmalar bölümün amacını gerçekleştirmekten ziyade gösterişten ibarettir.	2.21	.95	2.11	.80	.554	.580
11. Bu bölümde çalışmak çalışma isteğimi ve şevkimi azaltıyor.	2.24	1.10	1.92	.75	1.852	.066
12. Çalıştığım bölümde kişiler arası çekişmeler yüzünden işler gecikir veya yapılamaz.	2.03	.97	1.98	.77	.266	.792
13. Çalışanlar fikir birliğine varamadıkları için ortak çalışmalar yapamazlar.	2.15	.93	2.22	.80	.461	.647
<b>Olumsuz Şebekeleşmiş Toplam</b>	<b>18.29</b>	<b>4.51</b>	<b>17.45</b>	<b>3.25</b>	<b>1.115</b>	<b>.267</b>

Olumsuz şebekeleşmiş örgüt kültürü boyutunda, kadın öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ( $\bar{X} = 18.29$ ) ile “Tamamen Katılıyorum”, erkek öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ise ( $\bar{X} = 17.45$ ) ile yine “ Tamamen Katılıyorum” seçeneğinde toplanmış olup, tablodaki (p) değerine göre iki grup ortalaması arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

**3.2. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumsuz şebekeleşmiş örgüt kültürü” boyutunu algılamaları unvanlarına göre farklılaşmakta mıdır?**

Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının unvanlarına göre olumsuz şebekeleşmiş örgüt kültürünü algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11 – Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının unvanlarına göre olumsuz şebekeleşmiş örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları**

	Öğretim Üyesi Prof- Doç- Yrd		Öğretim Yardımcısı Öğr. Gör-Arş. Gör.		t	p
	N=55		N=84			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
9. Çalışanlar, bölümün amacını değil, kendi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar.	2.52	1.033	2.44	.85	.538	.614
10. Yapılan çalışmalar bölümün amacını gerçekleştirmekten ziyade gösterişten ibarettir.	2.21	.85	2.08	.82	.930	.354
11. Bu bölümde çalışmak çalışma isteğimi ve şevkimi azaltıyor.	2.03	.92	1.97	.82	.402	.688
12. Çalıştığım bölümde kişiler arası çekişmeler yüzünden işler gecikir veya yapılamaz.	2.03	.92	1.96	.75	.505	.614
13. Çalışanlar fikir birliğine varamadıkları için ortak çalışmalar yapamazlar.	2.36	.87	2.10	.79	1.797	.075
<b>Olumsuz Şebekeleşmiş Toplam</b>	<b>11.01</b>	<b>3.51</b>	<b>10.71</b>	<b>3.05</b>	<b>.510</b>	<b>.611</b>

Olumsuz şebekeleşmiş örgüt kültürü boyutunda, öğretim üyelerinin algılarının ortalaması ( $\bar{X}$ =11.01) ile “Katılmıyorum”, öğretim yardımcılarının algılarının ortalaması ise ( $\bar{X}$ =10.71) ile yine “Katılmıyorum” seçeneğinde toplanmış olup, tablodaki (p) değerine göre iki grup ortalaması arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Bu sonuç hem öğretim üyelerinin hem de öğretim yardımcılarının, bölümlerinde olumsuz şebekeleşmiş örgüt kültürünün özelliklerini görmediklerini göstermektedir. Olumsuz şebekeleşmiş örgüt kültürü çalışanların yalnızca kendi amaçlarını düşündükleri örgütün gelişimine katkıda bulunmayı arzulamadıkları bir kültür tipidir.



### 3.3. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumlu şebekeleşmiş örgüt kültürü” boyutunu algılamaları yönetim görevlerinin olup olmamasına göre farklılaşmakta mıdır?

Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının yönetim görevlerinin olup olmamasına göre olumlu şebekeleşmiş örgüt kültürünü algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12 – Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının yönetim görevlerinin olup olmamasına göre olumsuz şebekeleşmiş örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları**

	Yönetim Görevi Olan		Yönetim Görevi Olmayan		t	p
	N=21		N=118			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
9. Çalışanlar, bölümün amacını değil, kendi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar.	2.38	1.07	2.49	.90	.502	.616
10. Yapılan çalışmalar bölümün amacını gerçekleştirmekten ziyade gösterişten ibarettir.	2.00	.83	2.16	.83	.812	.418
11. Bu bölümde çalışmak çalışma isteğimi ve şevkimi azaltıyor.	1.71	.84	2.05	.85	1.663	.099
12. Çalıştığım bölümde kişiler arası çekişmeler yüzünden işler gecikir veya yapılamaz.	1.90	.76	2.00	.83	.532	.596
13. Çalışanlar fikir birliğine varamadıkları için ortak çalışmalar yapamazlar.	2.23	.76	2.20	.84	.176	.861
<b>Olumsuz Şebekeleşmiş Toplam</b>	<b>10.47</b>	<b>3.28</b>	<b>10.91</b>	<b>3.25</b>	<b>.544</b>	<b>.588</b>

Olumsuz şebekeleşmiş örgüt kültürü boyutunda, yönetim görevi olan öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ( $\bar{X} = 10.47$ ) ile “Katılmıyorum”, yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ise ( $\bar{X} = 10.91$ ) ile yine “Katılmıyorum” seçeneğinde toplanmış olup, tablodaki (p) değerine göre iki grup ortalaması arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Unvan değişkenine benzer şekilde yönetim görevi olan ve olmayan öğretim elemanları bölümlerinin kültürünün olumsuz şebekeleşmiş örgüt kültürü özelliklerini taşımadığını belirtmişlerdir.

### 3.4. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumsuz şebekeleşmiş örgüt kültürü” boyutunu algılamaları bölümlere göre farklılaşmakta mıdır?

Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının, olumsuz şebekeleşmiş örgüt kültürünü algılayışlarının çalıştıkları bölüme göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla varyans analizi yapılmıştır. Varyans analizi sonucunda Eğitim Fakültesinde çalışan elemanlarının bölümlerine göre olumsuz şebekeleşmiş örgüt kültürü boyutunu algılayışlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

### 4.1. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumlu kâr amacı güden örgüt kültürü” boyutunu algılamaları cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?

Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre olumlu kâr amacı güden örgüt kültürünü algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13 – Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre olumlu kâr amacı güden örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

	Kadın		Erkek		t	p
	N=34		N=105			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
14. Çalışma arkadaşlarımla ekip halinde çalışabiliriz.	2.74	.75	2.79	.84	.745	.733
15. Çalışma arkadaşlarım benzer kurumlardaki çalışmalarını kendi bölümümüzü geliştirmek için dikkatle incelerler.	2.53	.96	2.63	.72	.553	.583
16. İşimle ilgili planları, çalışma arkadaşlarımla birlikte hızla eyleme geçiririz.	2.38	.96	2.63	.68	.801	.427
17. Çalıştığım bölümün yöneticisi, çalışanların kurum için gerekli değişimlere çabuk uyum sağlamasını bekler.	3.00	.65	2.79	.76	1.557	.124
<b>Olumlu Kâr Amacı Güden Toplam</b>	<b>10.64</b>	<b>2.50</b>	<b>10.73</b>	<b>2.37</b>	<b>.181</b>	<b>.856</b>

Olumlu kâr amacı güden örgüt kültürü boyutunda, kadın öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ( $\bar{X} = 10.64$ ) ile “Katılıyorum”, erkek öğretim elemanlarının algılarının

ortalaması ise ( $\bar{X}=10.73$ ) ile yine “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmış olup, tablodaki (p) değerine göre iki grup ortalaması arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Bu sonuç kadın ve erkek öğretim elemanlarının bölüm elemanları ile birlikte bölümlerini geliştirmek için ortak çalışmalar yaptıklarını düşündüklerini göstermektedir.

#### 4.2. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumlu kâr amacı güden örgüt kültürü” boyutunu algılamaları unvanlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının unvanlarına göre olumlu kâr amacı güden örgüt kültürünü algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14 – Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanları unvanlarına göre olumlu kâr amacı güden örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

	Öğretim Üyesi Prof- Doç- Yrd		Öğretim Yardımcısı Öğr. Gör-Arş. Gör.		t	p
	N=55		N=84			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
14. Çalışma arkadaşlarımla ekip halinde çalışabiliriz.	2.80	.82	2.76	.81	.268	.789
15. Çalışma arkadaşlarım benzer kurumlardaki çalışmalarını kendi bölümümüzü geliştirmek için dikkatle incelerler.	2.65	.72	2.57	.82	.608	.544
16. İşimle ilgili planları, çalışma arkadaşlarımla birlikte hızla eyleme geçiririz.	2.43	.78	2.52	.73	.666	.506
17. Çalıştığım bölümün yöneticisi, çalışanların kurum için gerekli değişimlere çabuk uyum sağlamasını bekler.	2.74	.79	2.90	.70	1.236	.219
<b>Olumlu Kâr Amacı Güden Toplam</b>	<b>10.75</b>	<b>2.33</b>	<b>10.76</b>	<b>2.31</b>	<b>.003</b>	<b>.998</b>

Olumlu kâr amacı güden örgüt kültürü boyutunda, öğretim üyelerinin algılarının ortalaması ( $\bar{X} = 10.75$ ) ile “Katılıyorum”, öğretim yardımcılarının algılarının ortalaması ise ( $\bar{X}=10.76$ ) ile yine “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmış olup, tablodaki (p) değerine göre iki grup ortalaması arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Bu sonuç her iki grubu oluşturan öğretim elemanlarının olumlu kar amacı güden kültür özellikleri bölümlerinin kültür özellikleri ile uyduğuna düşündüklerini göstermektedir.

#### 4.3. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumlu kâr amacı güden örgüt kültürü” boyutunu algılamaları yönetim görevlerinin olup olmamasına göre farklılaşmakta mıdır?

Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının yönetim görevlerinin olup olmamasına göre olumlu kâr amacı güden örgüt kültürünü algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15 – Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının yönetim görevlerinin olup olmamasına göre olumlu kâr amacı güden örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

	Yönetim görevi olan		Yönetim görevi olmayan		t	p
	N=21		N=118			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
14. Çalışma arkadaşlarıyla ekip halinde çalışabiliriz.	3.00	.83	2.73	.81	1.362	.175
15. Çalışma arkadaşlarım benzer kurumlardaki çalışmalarını kendi bölümümüzü geliştirmek için dikkatle incelerler.	2.76	.76	2.57	.78	.997	.320
16. İşimizle ilgili planları, çalışma arkadaşlarımla birlikte hızla eyleme geçiririz.	2.71	.84	2.44	.73	1.489	.139
17. Çalıştığım bölümün yöneticisi, çalışanların kurum için gerekli değişimlere çabuk uyum sağlamasını bekler.	2.90	.83	2.83	.73	.420	.675
<b>Olumlu Kâr Amacı Güden Toplam</b>	<b>11.05</b>	<b>2.63</b>	<b>10.70</b>	<b>2.26</b>	<b>.597</b>	<b>.552</b>

Olumlu kâr amacı güden örgüt kültürü boyutunda, yönetim görevi olan öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ( $\bar{X} = 11.05$ ) ile “Katılıyorum”, yönetim görevi olan öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ise ( $\bar{X} = 10.70$ ) ile yine “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmış olup, tablodaki (p) değerine göre iki grup ortalaması arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Diğer iki değişkende de olduğu gibi yönetim görevinin olup olmamasını değişkeninde de her iki grup bölümlerinin kültürünün olumlu kâr amacı güden kültür özellikleri taşıdığını düşündüklerini belirtmişlerdir.

#### 4.4. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumlu kâr amacı güden örgüt kültürü” boyutunu algılamaları bölümlere göre farklılaşmakta mıdır?

Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının, olumlu kâr amacı güden örgüt kültürünü algılayışlarının çalıştıkları bölüme göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek

amacıyla varyans analizi yapılmıştır. Varyans analizi sonucunda Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının bölümlerine göre olumlu kâr amacı güden örgüt kültürü boyutunu algılayışlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

### 5.1. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumsuz kâr amacı güden örgüt kültürü” boyutunu algılamaları cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?

Eğitim Fakültesinde çalışan elemanlarının cinsiyetlerine göre olumsuz kâr amacı güden örgüt kültürünü algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 16’da verilmiştir.

**Tablo 16 – Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre olumsuz kâr amacı güden örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları**

	Kadın		Erkek		t	p
	N=34		N=105			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
18. Çalışanlar kendi görevlerinin dışında kurumu geliştirmek için fazladan görev yüklenmek istemezler.	2.70	.97	2.48	.88	1.227	.222
19. Çalışanlar işle ilgili verdikleri kararların uzun vadeli sonuçlarını düşünmeden günü kurtarmaya çalışırlar.	2.32	.84	2.27	.87	.277	.782
20. Çalıştığım bölüm o anki duygusal durumumu dikkate almadan benden sürekli çalışmamı bekler.	2.23	.89	2.17	.72	.413	.680
21. Çalıştığım kurumda özel hayatım içindeki sorunları kimse dikkate almaz.	2.41	.93	2.15	.73	1.681	.095
22. Çalıştığım bölüme karşı hiçbir duygusal bağım olmadığı için daha iyi koşullarda iş bulabilirsem buradan ayrılırım.	2.14	1.07	1.87	.78	1.594	.113
23. Çalışma arkadaşlarım birbirlerinin ayağını kaydırmaya çalışırlar.	2.05	.85	2.08	.89	.155	.877
<b>Olumsuz Kâr Amacı Güden Toplam</b>	<b>16.20</b>	<b>3.85</b>	<b>15.31</b>	<b>3.42</b>	<b>1.274</b>	<b>.205</b>

Olumsuz kâr amacı güden örgüt kültürü boyutunda, kadın öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ( $\bar{X} = 16.20$ ) ile “Katılıyorum”, erkek öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ise ( $\bar{X} = 15.21$ ) ile yine “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmış olup, tablodaki (p) değerine göre iki grup ortalaması arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Eğitim fakültesinde çalışan kadın ve erkek öğretim elemanları bölümlerinin kültürünün özelliklerinin olumsuz kar amacı güden kültür özelliklerini taşıdığını düşündüklerini belirtmişlerdir.

## 5.2. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumsuz kâr amacı güden örgüt kültürü” boyutunu algılamaları unvanlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının unvanlarına göre olumsuz kâr amacı güden örgüt kültürünü algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.

**Tablo 17 – Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının unvanlarına göre olumsuz kâr amacı güden örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları**

	Öğretim Üyesi Prof- Doç- Yrd		Öğretim Yardımcısı Öğr. Gör-Arş. Gör.		t	p
	N=55		N=84			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
18. Çalışanlar kendi görevlerinin dışında kurumu geliştirmek için fazladan görev yüklenmek istemezler.	2.56	.94	2.52	.90	.251	.802
19. Çalışanlar işle ilgili verdikleri kararların uzun vadeli sonuçlarını düşünmeden günü kurtarmaya çalışırlar.	2.34	.93	2.25	.82	.637	.525
20. Çalıştığım bölüm o anki duygusal durumumu dikkate almadan benden sürekli çalışmamı bekler.	2.11	.79	2.25	.82	.958	.340
21. Çalıştığım kurumda özel hayatım içindeki sorunları kimse dikkate almaz.	2.27	.78	2.17	.74	.688	.492
22. Çalıştığım bölüme karşı hiçbir duygusal bağım olmadığı için daha iyi koşullarda iş bulabilirsem buradan ayrılırım.	1.95	.84	1.94	.82	.033	.974
23. Çalışma arkadaşlarım birbirlerinin ayağını kaydırmaya çalışırlar.	2.10	.93	2.05	.84	.325	.746
<b>Olumsuz Kâr Amacı Güden Toplam</b>	<b>13.28</b>	<b>3.18</b>	<b>13.30</b>	<b>3.34</b>	<b>.045</b>	<b>.964</b>

Olumsuz kâr amacı güden örgüt kültürü boyutunda, öğretim üyelerinin algılarının ortalaması ( $\bar{X} = 13.28$ ) ile “Katılmıyorum”, öğretim yardımcılarının algılarının ortalaması ise ( $\bar{X} = 13.30$ ) ile yine “Katılmıyorum” seçeneğinde toplanmış olup, tablodaki (p) değerine göre iki grup ortalaması arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Tablodaki sonuçlar incelendiğinde öğretim üyeleri ve öğretim yardımcılarının bölümlerinin kültürünün olumsuz topluluksal örgüt kültürü özelliklerini taşımadığını düşündükleri ortaya çıkmaktadır.

### 5.3. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumsuz kâr amacı güden örgüt kültürü” boyutunu algılamaları yönetim görevlerinin olup olmamasına göre farklılaşmakta mıdır?

Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının yönetim görevlerinin olup olmamasına göre olumsuz kâr amacı güden örgüt kültürünü algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18 – Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının yönetim görevlerinin olup olmamasına göre olumsuz kâr amacı güden örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

	Yönetim görevi olan		Yönetim görevi olmayan		t	p
	N=21		N=118			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
18. Çalışanlar kendi görevlerinin dışında kurumu geliştirmek için fazladan görev yüklenmek istemezler.	2.47	1.03	2.55	.89	.345	.731
19. Çalışanlar işle ilgili verdikleri kararların uzun vadeli sonuçlarını düşünmeden günü kurtarmaya çalışırlar.	2.04	.97	2.33	.83	1.391	.167
20. Çalıştığım bölüm o anki duygusal durumumu dikkate almadan benden sürekli çalışmamı bekler.	2.09	.76	2.20	.76	.609	.544
21. Çalıştığım kurumda özel hayatım içindeki sorunları kimse dikkate almaz.	2.04	.58	2.24	.81	1.063	.290
22. Çalıştığım bölüme karşı hiçbir duygusal bağım olmadığı için daha iyi koşullarda iş bulabilirsem buradan ayrılırım.	1.76	.88	1.97	.86	1.037	.302
23. Çalışma arkadaşlarım birbirlerinin ayağını kaydırmaya çalışırlar.	1.85	.79	2.11	.88	1.262	.209
<b>Olumsuz Kâr Amacı Güden Toplam</b>	<b>12.52</b>	<b>3.32</b>	<b>13.43</b>	<b>3.25</b>	<b>1.120</b>	<b>.265</b>

Olumsuz kâr amacı güden örgüt kültürü boyutunda, yönetim görevi olan öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ( $\bar{X} = 12.52$ ) ile “Katılmıyorum”, yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ise ( $\bar{X} = 13.43$ ) ile yine “Katılmıyorum” seçeneğinde toplanmış olup, tablodaki (p) değerine göre iki grup ortalaması arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

#### 5.4. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumsuz kâr amacı güden örgüt kültürü” boyutunu algılamaları bölümlere göre farklılaşmakta mıdır?

Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının, olumsuz kâr amacı güden örgüt kültürünü algılayışlarının çalıştıkları bölüme göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla varyans analizi yapılmıştır. Varyans analizi sonucunda Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının bölümlerine göre olumsuz kâr amacı güden örgüt kültürü boyutunu algılayışlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

#### 6.1. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumlu bölümlenmiş örgüt kültürü” boyutunu algılamaları cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?

Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre olumlu bölümlenmiş örgüt kültürünü algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19 – Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre olumlu bölümlenmiş örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

	Kadın		Erkek		t	p
	N=35		N=105			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
24. Çalıştığım bölüm çalışanlarından üretken olmalarını bekler.	3.14	.61	2.92	.74	1.587	.115
25. Çalıştığım bölümde sadece verimli olanlar terfi edebilirler.	2.68	.94	2.38	.91	1.626	.106
26. Çalıştığım bölüm eleman alırken, mesleki açıdan en niteliklilerini tercih eder.	2.68	.81	2.49	.95	1.052	.295
<b>Olumlu Bölümlenmiş Toplam</b>	<b>10.79</b>	<b>1.64</b>	<b>10.59</b>	<b>2.25</b>	<b>.569</b>	<b>.571</b>

Olumlu bölümlenmiş örgüt kültürü boyutunda, kadın öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ( $\bar{X} = 10.79$ ) ile “Tamamen Katılıyorum”, erkek öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ise ( $\bar{X} = 10.59$ ) ile yine “Tamamen Katılıyorum” seçeneğinde toplanmış olup, tablodaki (p) değerine göre iki grup ortalaması arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.



Tabloya bakıldığında hem kadın hem de erkek öğretim elemanlarının bölümlerinin kültürünün özelliklerini olumlu bölümlenmiş kültür özellikleri ile uyduğuna düşündükleri görülmektedir.

## 6.2. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumlu bölümlenmiş örgüt kültürü” boyutunu algılamaları unvanlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının unvanlarına göre olumlu bölümlenmiş örgüt kültürü algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 20’de verilmiştir.

**Tablo 20 – Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının unvanlarına göre olumlu bölümlenmiş örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları**

	Öğretim Üyesi Prof- Doç- Yrd		Öğretim Yardımcısı Öğr. Gör-Arş. Gör.		t	p
	N=55		N=84			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
24. Çalıştığım bölüm çalışanlarından üretken olmalarını bekler.	2.87	.79	3.04	.65	1.411	.160
25. Çalıştığım bölümde sadece verimli olanlar terfi edebilirler.	2.16	.89	2.64	.90	3.072	.003**
26. Çalıştığım bölüm eleman alırken, mesleki açıdan en niteliklilerini tercih eder.	2.36	.94	8.33	.89	1.765	.080
<b>Olumlu Bölümlenmiş Toplam</b>	<b>7.48</b>	<b>1.98</b>	<b>8.33</b>	<b>2.02</b>	<b>2.364</b>	<b>.020*</b>

\*\*p<.01

\* p<.05

Olumlu bölümlenmiş örgüt kültürü boyutunda, öğretim üyelerinin algılarının ortalaması ( $\bar{X}=7.48$ ) ile “Katılmıyorum” seçeneğinde toplanmasına rağmen, öğretim yardımcılarının algılarının ortalaması ( $\bar{X}= 8.33$ ) ile “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Tablodaki p değerine bakıldığında .020 ile p<.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Öğretim üyelerinin bölüm içinde çalışanların üretkenlikleri ve bölüme eleman alımı ve elemanların yükseltilmesi konusundaki işleyişi olumlu görmedikleri, öğretim elemanlarının ise bu işleyişe olumlu baktıkları görülmektedir.

Kıdemce daha üstte bulunan öğretim üyelerinin, çalışanların üretkenlikleri, nitelikleri ve terfi esaslarıyla ilgili olumsuz algıya sahip olmaları şaşırtıcıdır. Bu durum öğretim üyelerinin, öğretim elemanlarının nitelikleriyle ilgili olumsuz düşüncelere sahip olduklarını gösteriyor olabilir.

### 6.3. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumlu bölümlenmiş örgüt kültürü” boyutunu algılamaları yönetim görevlerinin olup olmasına göre farklılaşmakta mıdır?

Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının yönetim görevlerinin olup olmamasına göre olumlu bölümlenmiş örgüt kültürünü algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

**Tablo 21 – Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının yönetim görevlerinin olup olmamasına göre olumlu bölümlenmiş örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları**

	Yönetim Görevi Olan		Yönetim Görevi Olmayan		t	p
	N=21		N=118			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
24. Çalıştığım bölüm çalışanlarından üretken olmalarını bekler.	3.96	.77	2.96	.70	.809	.420
25. Çalıştığım bölümde sadece verimli olanlar terfi edebilirler.	2.33	.91	2.47	.93	.642	.522
26. Çalıştığım bölüm eleman alırken, mesleki açıdan en niteliklilerini tercih eder.	2.80	.87	2.48	.92	1.506	.134
<b>Olumlu Bölümlenmiş Toplam</b>	<b>8.00</b>	<b>1.88</b>	<b>7.96</b>	<b>2.07</b>	<b>.074</b>	<b>.941</b>

Olumlu bölümlenmiş örgüt kültürü boyutunda, yönetim görevi olan öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ( $\bar{X}=8.00$ ) ile “Katılıyorum”, yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ise ( $\bar{X}=7.96$ ) ile yine “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmış olup, tablodaki (p) değerine göre iki grup ortalaması arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Bu sonuç, yönetim görevi olan ve olmayan öğretim elemanları bölümlerinin kültürüne ilişkin ortak bir görüşe sahip olduklarını göstermektedir.

#### 6.4. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumlu bölümlenmiş örgüt kültürü” boyutunu algılamaları bölümlere göre farklılaşmakta mıdır?

Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının, olumlu bölümlenmiş örgüt kültürünü algılayışlarının çalıştıkları bölüme göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla varyans analizi yapılmıştır. Varyans analizi sonucunda Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının bölümlerine göre olumlu bölümlenmiş örgüt kültürü boyutunu algılayışlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

#### 7.1. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumsuz bölümlenmiş örgüt kültürü” boyutunu algılamaları cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?

Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre olumsuz bölümlenmiş örgüt kültürünü algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22 – Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre olumsuz bölümlenmiş örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

	Kadın		Erkek		t	p
	N=34		N=105			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
27. Çalışanlar birbirlerinin çalışmalarına engel olmaya çalışırlar.	2.03	.83	1.90	.73	.896	.372
28. Çalışanlar yalnızca kendilerinden beklenenleri verir daha fazla çalışmayı bedava çalışma olarak görürler.	2.47	.86	2.38	.82	.545	.587
29. Çalışma arkadaşları arasında bencillik hâkimdir; herkes yalnızca kendisini düşünür.	2.44	.93	2.30	.85	.791	.430
30. Çalışanlar arasında bilgi alışverişi yoktur.	2.26	.79	2.19	.85	.448	.655
31. Çalışanların ortak bir amaç etrafında toplanmamış olması, çalışanlar arasında koordinasyon ve iletişimi zorlaştırır.	2.82	.80	2.65	.84	1.015	.312
32. Çalışanlar, ekipler halinde ortak çalışma yapmaktansa, bireysel çalışmayı tercih ederler.	3.00	.88	2.80	.77	1.203	.231
33. Çalışanlar sosyal etkinlikler için bir araya gelme isteği duymazlar.	2.58	.95	2.48	.81	.613	.541
34. Çalışanlar birbirlerine güven duymazlar.	2.35	.94	2.23	.86	.625	.511
<b>Olumsuz Bölümlenmiş Toplam</b>	<b>19.97</b>	<b>5.39</b>	<b>18.96</b>	<b>4.67</b>	<b>1.052</b>	<b>.295</b>

Olumsuz bölümlenmiş örgüt kültürü boyutunda, kadın öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ( $\bar{X} = 19.97$ ) ile “Katılmıyorum”, erkek öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ise ( $\bar{X} = 18.96$ ) ile yine “Katılmıyorum” seçeneğinde toplanmış olup, tablodaki (p) değerine göre iki grup ortalaması arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Bu sonuç, hem kadın hem de erkek öğretim elemanlarının bölümlerinin kültürünün olumsuz bölümlenmiş kültür özelliklerini taşımadığını düşündüklerini göstermektedir.

## 7.2. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumsuz bölümlenmiş örgüt kültürü” boyutunu algılamaları unvanlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının unvanlarına göre olumsuz bölümlenmiş örgüt kültürünü algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 23’te verilmiştir.

**Tablo 23– Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının unvanlarına göre olumsuz bölümlenmiş örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları**

	Öğretim Üyesi Prof- Doç- Yrd		Öğretim Yardımcısı Öğr. Gör-Arş. Gör.		t	p
	N=55		N=84			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
27. Çalışanlar birbirlerinin çalışmalarına engel olmaya çalışırlar.	1.90	.80	1.94	.73	.238	.812
28. Çalışanlar yalnızca kendilerinden beklenenleri verir daha fazla çalışmayı bedava çalışma olarak görürler.	2.30	.95	2.46	.74	1.077	.284
29. Çalışma arkadaşları arasında bencillik hâkimdir; herkes yalnızca kendisini düşünür.	2.38	.91	2.30	.84	.476	.635
30. Çalışanlar arasında bilgi alışverişi yoktur.	2.36	.89	2.10	.79	1.778	.078
31. Çalışanların ortak bir amaç etrafında toplanmamış olması, çalışanlar arasında koordinasyon ve iletişimi zorlaştırır.	2.74	.90	2.66	.78	.545	.587
32. Çalışanlar, ekipler halinde ortak çalışma yapmaktansa, bireysel çalışmayı tercih ederler.	2.92	.85	2.80	.76	.844	.400
33. Çalışanlar sosyal etkinlikler için bir araya gelme isteği duymazlar.	2.58	.87	2.46	.82	.800	.425
34. Çalışanlar birbirlerine güven duymazlar.	2.27	.93	2.26	.85	.071	.944
<b>Olumsuz Bölümlenmiş Toplam</b>	19.25	5.05	19.21	4.69	.055	.856

Olumsuz bölümlenmiş örgüt kültürü boyutunda, öğretim üyelerinin algılarının ortalaması ( $\bar{X} = 19.25$ ) ile “Katılmıyorum”, öğretim yardımcılarının algılarının ortalaması ise

( $\bar{X}$ =19.21) ile yine “Katılmıyorum” seçeneğinde toplanmış olup, tablodaki (p) değerine göre iki grup ortalaması arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Tablodaki sonuçlara bakıldığında, öğretim elemanı ve öğretim yardımcılarının bölümlerinin kültürünün olumsuz bölümlenmiş kültür özellikleri taşımadığını düşündüklerini göstermektedir.

### 7.3. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumsuz bölümlenmiş örgüt kültürü” boyutunu algılamaları yönetim görevlerinin olup olmamasına göre farklılaşmakta mıdır?

Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının yönetim görevlerinin olup olmamasına göre olumsuz bölümlenmiş örgüt kültürünü algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 24’te verilmiştir.

Tablo 24– Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının yönetim görevlerinin olup olmamasına göre olumsuz bölümlenmiş örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları

	Yönetim görevi olan		Yönetim görevi olmayan		t	p
	N=21		N=118			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
27. Çalışanlar birbirlerinin çalışmalarına engel olmaya çalışırlar.	1.62	.59	1.98	.77	2.051	.042*
28. Çalışanlar yalnızca kendilerinden beklenenleri verir daha fazla çalışmayı bedava çalışma olarak görürler.	2.19	.92	2.44	.81	1.273	.205
29. Çalışma arkadaşları arasında bencillik hâkimdir; herkes yalnızca kendisini düşünür.	2.10	.83	2.38	.88	1.389	.167
30. Çalışanlar arasında bilgi alışverişi yoktur.	2.04	.67	2.23	.86	.955	.341
31. Çalışanların ortak bir amaç etrafında toplanmamış olması, çalışanlar arasında koordinasyon ve iletişimi zorlaştırır.	2.47	.87	2.73	.82	1.330	.186
32. Çalışanlar, ekipler halinde ortak çalışma yapmaktansa, bireysel çalışmayı tercih ederler.	2.76	.77	2.87	.81	.582	.562
33. Çalışanlar sosyal etkinlikler için bir araya gelme isteği duymazlar.	2.19	.81	2.56	.84	1.901	.057
34. Çalışanlar birbirlerine güven duymazlar.	2.04	.80	2.30	.89	1.236	.219
<b>Olumsuz Bölümlenmiş Toplam</b>	<b>17.84</b>	<b>3.94</b>	<b>19.48</b>	<b>4.94</b>	<b>1.366</b>	<b>.174</b>

\* p<.05

Olumsuz bölümlenmiş örgüt kültürü boyutunda, yönetim görevi olan öğretim elemanları algılarının ortalaması ( $\bar{X}$  = 17.84) ile “Katılmıyorum”, yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ise ( $\bar{X}$ =19.48) ile yine “Katılmıyorum”

seçeneğinde toplanmış olup, tablodaki (p) değerine göre iki grup ortalaması arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

“Çalışanlar birbirlerinin çalışmalarına engel olmaya çalışırlar.” sorusuna yönetim görevi olan öğretim elemanları ( $\bar{X}=1.62$ ) ortalama ile “Hiç Katılmıyorum” derken, yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının ( $\bar{X}=1.98$ ) ortalama ile “Katılmıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Tablodaki p değerine baktığında yönetim görevi olanlar ve olmayanlar arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre, yönetim görevi olan öğretim elemanları yönetim görevi olmayanlara göre daha ılımlı cevapları tercih ettikleri görülmektedir. Burada yönetici görevinde olan öğretim elemanlarının yanlış ya da eksik bilgilendirilmesi söz konusu olabileceği gibi yönetimleri altında bulunan bölümler için olumsuz yargı içeren maddeleri işaretlemeyi istemedikleri düşünülebilir.

#### **7.4. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumsuz bölümlenmiş örgüt kültürü” boyutunu algılamaları bölümlere göre farklılaşmakta mıdır?**

Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının, olumsuz bölümlenmiş örgüt kültürünü algılayışlarının çalıştıkları bölüme göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla varyans analizi yapılmıştır. Varyans analizi sonucunda Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının bölümlerine göre olumsuz bölümlenmiş örgüt kültürü boyutunu algılayışlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

#### **8.1. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumlu topluluksal örgüt kültürü” boyutunu algılamaları cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?**

Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre olumlu topluluksal örgüt kültürünü algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 25’te verilmiştir.

**Tablo 25 – Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre olumlu topluluksal örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları**

	Kadın		Erkek		t	p
	N=34		N=105			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
35. Çalışma arkadaşlarım benim özel hayatıma kişisel ilgi ve beklentilerime saygı duyarlar.	2.67	.84	2.79	.76	.734	.464
36. Çalıştığım bölümden ve yaptığım işten her yerde gururla söz edebilirim.	3.00	.89	3.12	.80	.760	.449
37. Çalıştığım bölümün başarısını kendi başarımlarım gibi benimserim.	3.11	.77	3.34	.65	1.681	.095
38. Çalıştığım bölümün yöneticisi yaptığım işin değerli olduğunu bana hissettirir.	2.64	.88	2.92	.80	1.701	.091
39. Çalıştığım bölümün amaçlarını gerçekleştirmek için bağlılıkla çalışırım.	3.08	.87	3.36	.62	2.014	.046*
40. Çalışanlar, her zaman etik değerlere bağlı kalırlar.	2.61	.92	2.67	.82	.349	.728
41. Çalıştığım bölümden ayrılırsam bile kendimi bu bölüme bağlı hissederim.	2.53	.96	2.89	.85	2.105	.037*
42. Çalıştığım bölüm içinde anlatılan başarı öyküleri beni çalışmaya teşvik eder.	3.05	.92	2.76	.89	1.672	.097
43. Çalıştığım bölüme eleman alınırken, bölümün çalışma ilke ve değerlerine uyum sağlayabilmek olanların alınmasına özen gösterilir.	2.88	.88	2.54	.94	1.857	.065
<b>Olumlu Topluluksal Toplam</b>	<b>25.61</b>	<b>6.11</b>	<b>26.41</b>	<b>5.20</b>	<b>.747</b>	<b>.456</b>

\* p < .05

Olumlu topluluksal örgüt kültürü boyutunda, kadın öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ( $\bar{X} = 25.61$ ) ile “Katılıyorum”, erkek öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ise ( $\bar{X} = 26.41$ ) ile yine “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmış olup, tablodaki (p) değerine göre iki grup ortalaması arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

“Çalıştığım bölümün amaçlarını gerçekleştirmek için bağlılıkla çalışırım” sorusuna kadın öğretim elemanlarının ( $\bar{X} = 3.08$ ) ortalamaları “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmışken erkek öğretim elemanlarının ( $\bar{X} = 3.36$ ) ortalamaları “Tamamen Katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. tablodaki p değerine bakıldığında .05 düzeyinde kadın öğretim elemanları ile erkek öğretim elemanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Erkek öğretim elemanlarının kadınlara göre bölüme bağlılıklarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

“Çalıştığım bölümden ayrılırsam bile kendimi bu bölüme bağlı hissederim.” sorusuna kadın öğretim elemanlarının ( $\bar{X} = 2.53$ ) ortalamaları “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmışken erkek öğretim elemanlarının ( $\bar{X} = 2.89$ ) ortalamaları “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. tablodaki p değerine bakıldığında .05 düzeyinde kadın öğretim elemanları ile erkek öğretim elemanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülür. Bu soruda da kadınları kuruma bağlılıklarının erkeklere oranla daha düşük olduğu söylenebilir.

Gürsel (1998)'in okul iklimini örgütsel sağlık açısından değerlendirdiği çalışmasında, benzer şekilde, kadın öğretmenlerin erkeklere göre örgüte bağlılıklarının daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Kadın öğretim elemanlarının erkeklere göre kuruma daha az bağlı olmaları, kadınların iş yerindeki beklentilerini karşılayamamalarından (Başaran, 1982:242) kaynaklanıyor olabilir. Eğitim Fakültesindeki kadın öğretim elemanlarının sayısının erkek öğretim elemanlarına göre az sayıda olması kadınların kurumla kendilerini özdeşleştirememelerine neden olabilir.

## 8.2. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumlu topluluksal örgüt kültürü” boyutunu algılamaları unvanlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre olumlu topluluksal örgüt kültürünü algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 26’da verilmiştir.

**Tablo 26 – Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre olumlu topluluksal örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları**

	Öğretim Üyesi Prof- Doç- Yrd N=55		Öğretim Yardımcısı Öğr. Gör-Arş. Gör. N=84		t	p
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
	35. Çalışma arkadaşlarım benim özel hayatıma kişisel ilgi ve beklentilerime saygı duyarlar.	2.72	.85	2.78		
36. Çalıştığım bölümden ve yaptığım işten her yerde gururla söz edebilirim.	3.03	.84	3.13	.82	.660	.510
37. Çalıştığım bölümün başarısını kendi başarımlarım gibi benimserim.	3.29	.76	3.28	.63	.044	.965
38. Çalıştığım bölümün yöneticisi yaptığım işin değerli olduğunu bana hissettirir.	2.94	.83	2.80	.83	1.027	.306
39. Çalıştığım bölümün amaçlarını gerçekleştirmek için bağlılıkla çalışırım.	3.31	.69	3.28	.70	.190	.847
40. Çalışanlar, her zaman etik değerlere bağlı kalırlar.	2.65	.84	2.66	.85	.082	.935
41. Çalıştığım bölümden ayrılısam bile kendimi bu bölüme bağlı hissederim.	2.90	.87	2.73	.90	1.106	.271
42. Çalıştığım bölüm içinde anlatılan başarı öyküleri beni çalışmaya teşvik eder.	2.80	.96	2.83	.88	.019	.985
43. Çalıştığım bölüme eleman alınırken, bölümün çalışma ilke ve değerlerine uyum sağlayabilmek olanların alınmasına özen gösterilir.	2.56	.88	2.66	.97	.634	.527
<b>Olumlu Topluluksal Toplam</b>	<b>26.59</b>	<b>5.10</b>	<b>26.30</b>	<b>5.23</b>	<b>.303</b>	<b>.763</b>



Olumlu topluluksal örgüt kültürü boyutunda, öğretim üyelerinin algılarının ortalaması ( $\bar{X} = 25.59$ ) ile “Katılıyorum”, öğretim yardımcılarının algılarının ortalaması ise ( $\bar{X} = 26.30$ ) ile yine “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmış olup, tablodaki (p) değerine göre iki grup ortalaması arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Tablodaki sonuca bakıldığında hem öğretim üyelerinin hem de öğretim yardımcılarının bölümlerinin kültürünün olumlu topluluksal örgüt kültürü özelliklerini taşıdığını düşündükleri görülmektedir.

### 8.3. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumlu topluluksal örgüt kültürü” boyutunu algılamaları yönetim görevlerinin olup olmamasına göre farklılaşmakta mıdır?

Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının yönetim görevlerinin olup olmamasına göre olumlu topluluksal örgüt kültürünü algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 27’de verilmiştir.

**Tablo 27– Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının yönetim görevlerinin olup olmamasına göre olumlu topluluksal örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları**

	Yönetim görevi olan		Yönetim görevi olmayan		t	p
	N=21		N=118			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
35. Çalışma arkadaşlarım benim özel hayatıma kişisel ilgi ve beklentilerime saygı duyarlar.	3.00	.77	2.72	.78	1.510	.133
36. Çalıştığım bölümden ve yaptığım işten her yerde gururla söz edebilirim.	3.33	.57	3.05	.85	1.453	.149
37. Çalıştığım bölümün başarısını kendi başarımlarım gibi benimserim.	3.33	.73	3.27	.67	.330	.756
38. Çalıştığım bölümün yöneticisi yaptığım işin değerli olduğunu bana hissettirir.	3.09	.70	2.81	.84	1.438	.153
39. Çalıştığım bölümün amaçlarını gerçekleştirmek için bağlılıkla çalışırım.	3.42	.50	3.27	.72	.954	.342
40. Çalışanlar, her zaman etik değerlere bağlı kalırlar.	2.90	.88	2.61	.83	1.431	.155
41. Çalıştığım bölümden ayrılırsam bile kendimi bu bölüme bağlı hissederim.	3.14	.79	2.74	.89	1.898	.060
42. Çalıştığım bölüm içinde anlatılan başarı öyküleri beni çalışmaya teşvik eder.	3.04	.86	2.79	.91	1.172	.243
43. Çalıştığım bölüme eleman alınırken, bölümün çalışma ilke ve değerlerine uyum sağlayabilmek olanların alınmasına özen gösterilir.	2.80	.87	2.59	.94	.977	.330
<b>Olumlu Topluluksal Toplam</b>	<b>27.73</b>	<b>5.31</b>	<b>26.19</b>	<b>5.11</b>	<b>1.200</b>	<b>.232</b>

Olumlu topluluksal örgüt kültürü boyutunda, yönetim görevi olan öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ( $\bar{X} = 27.73$ ) ile “Katılıyorum”, yönetim görevi olmayan öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ise ( $\bar{X} = 26.19$ ) ile yine “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmış olup, tablodaki (p) değerine göre iki grup ortalaması arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Bu sonuç hem yöneticilerin hem de yönetici olmayan öğretim elemanlarının bölümlerinin kültürünün olumlu topluluksal kültür özellikleri taşıdığını düşündüklerini göstermektedir.

#### **8.4. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumlu topluluksal örgüt kültürü” boyutunu algılamaları bölümlere göre farklılaşmakta mıdır?**

Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının, olumlu topluluksal örgüt kültürünü algılayışlarının çalıştıkları bölüme göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla varyans analizi yapılmıştır. Varyans analizi sonucunda Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının bölümlerine göre olumlu topluluksal örgüt kültürü boyutunu algılayışlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

#### **9.1. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumsuz topluluksal örgüt kültürü” boyutunu algılamaları cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?**

Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre olumsuz topluluksal örgüt kültürünü algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 28’de verilmiştir.

**Tablo 28 – Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine göre olumsuz topluluksal örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları**

	Kadın		Erkek		t	p
	N=34		N=105			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
48. Çalıştığım bölümde her biri kendi çıkarını gözetken birbirinden farklı küçük gruplar vardır.	2.50	.96	2.41	.93	.435	.665
49. Çalıştığım bölümde işle ve işin nasıl yapıldığı ile ilgili sürekli tartışıldığı için işler yürümez.	2.17	.86	1.90	.62	1.984	.049
50. Çalıştığım bölümüm yöneticisi, sadece kendine taraf olanları destekler.	2.08	1.05	2.05	.89	.170	.866
51. Çalıştığım bölümün elemanları birbirleri ile çatışmaktan benzer kurumlarla rekabet etmeyi akıllarına bile getirmezler.	2.20	1.03	2.12	.88	.450	.653
<b>Olumsuz Topluluksal Toplam</b>	<b>8.97</b>	<b>3.10</b>	<b>8.50</b>	<b>2.57</b>	<b>.871</b>	<b>.385</b>

Olumsuz topluluksal örgüt kültürü boyutunda, kadın öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ( $\bar{X} = 8.97$ ) ile “Katılmıyorum”, erkek öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ise ( $\bar{X} = 8.50$ ) ile yine “Katılmıyorum” seçeneğinde toplanmış olup, tablodaki (p) değerine göre iki grup ortalaması arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Bu sonuç hem kadın hem de erkek öğretim elemanlarının olumsuz topluluksal örgüt kültürü özelliklerinin bölümlerinde görülmediğini düşündüklerini göstermektedir.

## 9.2. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumsuz topluluksal örgüt kültürü” boyutunu algılamaları unvanlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Eğitim Fakültesinde çalışan elemanlarının unvanlarına göre olumsuz topluluksal örgüt kültürünü algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 29’da verilmiştir.

**Tablo 29 – Eğitim Fakültesinde çalışan elemanlarının unvanlarına göre olumsuz topluluksal örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları**

	Öğretim Üyesi Prof- Doç- Yrd		Öğretim Yardımcısı Öğr. Gör-Arş. Gör.		t	p
	N=55		N=84			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
48. Çalıştığım bölümde her biri kendi çıkarını gözeterek birbirinden farklı küçük gruplar vardır.	2.51	1.05	2.39	.86	.711	.438
49. Çalıştığım bölümde işle ve işin nasıl yapıldığı ile ilgili sürekli tartışıldığı için işler yürümez.	1.98	.76	1.96	.66	.144	.886
50. Çalıştığım bölümümün yöneticisi, sadece kendine taraf olanları destekler.	2.14	.95	2.01	.91	.830	.408
51. Çalıştığım bölümün elemanları birbirleri ile çatışmaktan benzer kurumlarla rekabet etmeyi akıllarına bile getirmezler.	2.27	.97	2.05	.88	1.338	.183
<b>Olumsuz Topluluksal Toplam</b>	<b>8.79</b>	<b>2.84</b>	<b>8.63</b>	<b>2.60</b>	<b>.332</b>	<b>.740</b>

Olumsuz topluluksal örgüt kültürü boyutunda, öğretim üyelerinin algılarının ortalaması ( $\bar{X} = 8.79$ ) ile “Katılmıyorum”, öğretim yardımcılarının algılarının ortalaması ise ( $\bar{X} = 8.63$ ) ile yine “Katılmıyorum” seçeneğinde toplanmış olup, tablodaki (p) değerine göre iki grup ortalaması arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Tablodaki sonuca bakıldığında öğretim üyelerinin ve öğretim elemanlarının bölümlerinin kültürünün olumsuz topluluksal örgüt kültürü özellikleri taşımadığı noktada görüş birliğine sahip oldukları düşünülebilir.

### **9.3. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumsuz topluluksal örgüt kültürü” boyutunu algılamaları yönetim görevlerinin olup olmamasına göre farklılaşmakta mıdır?**

Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının yönetim görevlerinin olup olmamasına göre olumsuz topluluksal örgüt kültürünü algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 30’da verilmiştir.

**Tablo 30 – Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının yönetim görevlerinin olup olmamasına göre olumsuz topluluksal örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin t testi sonuçları**

	Yönetim görevi olan		Yönetim görevi olmayan		t	p
	N=21		N=118			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
48. Çalıştığım bölümde her biri kendi çıkarını gözetken birbirinden farklı küçük gruplar vardır.	2.19	1.07	2.48	.91	1.316	.252
49. Çalıştığım bölümde işle ve işin nasıl yapıldığı ile ilgili sürekli tartışıldığı için işler yürümez.	1.80	.60	2.00	.71	1.148	.253
50. Çalıştığım bölümümün yöneticisi, sadece kendine taraf olanları destekler.	2.00	.83	2.07	.94	.347	.729
51. Çalıştığım bölümün elemanları birbirleri ile çatışmaktan benzer kurumlarla rekabet etmeyi akıllarına bile getirmezler.	2.00	.77	2.16	.94	.776	.439
<b>Olumsuz Topluluksal Toplam</b>	<b>8.21</b>	<b>2.55</b>	<b>8.79</b>	<b>2.72</b>	<b>.864</b>	<b>.389</b>

Olumsuz topluluksal örgüt kültürü boyutunda, yönetici olan öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ( $\bar{X} = 8.21$ ) ile “Katılmıyorum”, yönetici olmayan öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ise ( $\bar{X} = 8.79$ ) ile yine “Katılmıyorum” seçeneğinde toplanmış olup, tablodaki (p) değerine göre iki grup ortalaması arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Tablodaki sonuca bakıldığında yönetim görevi olan ve olmayan öğretim elemanlarının bölümlerinin kültürünün olumsuz topluluksal örgüt kültürü özelliklerini taşımadığını düşündükleri görülmüştür.

#### **9.4. Öğretim elemanlarının Eğitim Fakültelerinde varolan örgüt kültürünün “olumsuz topluluksal örgüt kültürü” boyutunu algılamaları bölümlere göre farklılaşmakta mıdır?**

Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının, olumsuz topluluksal örgüt kültürünü algılayışlarının çalıştıkları bölüme göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 31’de verilmiştir.

**31- Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının bölümlerine göre olumsuz topluluksal örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	76.768	5	15.954	2.303	.049*
Grup içi	824.280	119	6.927		
Toplam	904.048	124			

Tablodaki p değerine bakıldığında .049 ile öğretim elemanlarının çalıştıkları bölüme göre olumsuz topluluksal örgüt kültürünü algılamalarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Farkın hangi bölümlerden kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tukey testi yapılmış ve sonuçları Tablo 32’de verilmiştir.

**Tablo 32- Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının bölümlerine göre olumsuz topluluksal örgüt kültürünü algılamalarına ilişkin Tukey testi sonuçları**

Bağımlı Değişken	(I) Bölüm	(J) Bölüm	Ortalamalar Arası Fark	p
Olumsuz Topluluksal	Güzel Sanatlar Eğitimi	İlköğretim	1.277	.124
		Yabancı Diller	2.241	.026*
		Eğitim Bilimleri	.628	.473
		Orta öğretim Sosyal Alanlar	2.639	.005**
		Orta Öğretim Fen ve Matematik	.973	.260
	Orta Öğretim Sosyal Alanlar	İlköğretim	-1.362	.087
		Yabancı Diller	-.398	.682
		Eğitim Bilimleri	-2.01	.019*
		Orta Öğretim Fen ve Matematik	-1.665	.046

\* p< .05

\*\*p<.01

Yapılan Tukey testi sonuçlarına göre, algılarının ortalaması ( $\bar{X} = 9.93$ ) ile “Katılıyorum” seçeneğinde toplanan Güzel Sanatlar Eğitimi Bölümü ve algılarının ortalaması ( $\bar{X} = 9.30$ ) ile “Katılıyorum” seçeneğinde toplanan Eğitim Bilimleri Bölümü ile algılarının ortalaması ( $\bar{X} = 7.69$ ) ile “Katılmıyorum” olan Yabancı Diller Eğitimi Bölümü ve algılarının ortalaması ( $\bar{X} = 7.29$ ) ile “Katılmıyorum” olan Orta Öğretim Sosyal Alanlar Eğitimi bölümü arasında farklılık olduğu görülmüştür. Güzel Sanatlar Eğitimi ve Eğitim Bilimleri Bölümünde çalışan öğretim elemanları, Yabancı Diller Eğitimi Bölümü ve Orta Öğretim Sosyal Alanlar Eğitimi bölümünde çalışan öğretim elemanlarına göre bölümlerindeki kültürün özelliklerini olumsuz topluluksal olarak algılamaktadırlar. Olumsuz topluluksal kültür, bölüm içinde birbirinden farklı grupların olduğunu, bu grupların çatışma halinde olduğunu, çatışmalar nedeniyle bölümde işlerin aksadığını göstermektedir.

## VI. BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Araştırma bulgularına dayalı olarak Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesinde var olan kültür hakkında şu sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Eğitim fakültesinde var olan kültür genel olarak olumlu özelliklere sahiptir. Fakat fakülte içersindeki yeterli sosyalleşme ve bir arada çalışma –ortak çalışmalar yapma-kültürünün oluşmadığı bulgulardan anlaşılmıştır. Akademik personelin sosyal etkinlikler için daha fazla bir araya getirilmesi, insan ilişkilerinin son derece önemli olduğu eğitim kurumlarında, daha sağlıklı ilişkilerin kurulmasını sağlayabilir. Ayrıca akademik personelin ortak çalışmalarını için verilen destekler artırılabilir ve teşvik edilebilir.

2. Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının olumlu şebekeleşmiş örgüt kültürünü algılayışlarında cinsiyet, unvan ve bölüm değişkenlerine göre bir farklılık bulunamamıştır. Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalarda varolan kültürü her iki cinsinde benzer şekilde algıladığı göze çarpmaktadır. Bu durum kültür kavramının bir ortak yaşam biçimini ifade etmesinden kaynaklanıyor olabilir. Yönetici olan ve olmayan öğretim elemanları olumlu şebekeleşmiş örgüt kültürü boyutunu oluşturan iki soruyu algılayışlarında farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın yöneticilerin bölümleriyle ilgili yeterli bilgi sahibi olmamasından veya bölümleriyle ilgili daha iyimser düşünme eğiliminde olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

3. Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının olumsuz şebekeleşmiş örgüt kültürünü algılayışlarında cinsiyet, unvan, yönetici olup olmamaları ve bölüm değişkenlerine göre bir farklılık bulunamamıştır. Öğretim elemanları bölümlerinin kültürünün olumsuz şebekeleşmiş örgüt kültürü özellikleri taşımadığı noktasında ortak görüşe sahiptirler.

4. Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının olumlu kar amacı güden örgüt kültürünü algılayışlarında cinsiyet, unvan, yönetici olup olmamaları ve bölüm değişkenlerine göre bir farklılık bulunamamıştır. Öğretim elemanları bölümlerinin kültürünün olumlu kar amacı güden örgüt kültürü özellikleri taşıdığı noktasında ortak görüşe sahiptirler.



5. Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının olumsuz kar amacı güden örgüt kültürünü algılayışlarında cinsiyet, unvan, yönetici olup olmamaları ve bölüm değişkenlerine göre bir farklılık bulunamamıştır. Öğretim elemanları bölümlerinin kültürünün olumsuz kar amacı güden örgüt kültürü özellikleri taşımadığı noktasında ortak görüşe sahiptirler.

6. Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının olumlu bölümlenmiş örgüt kültürünü algılayışlarında cinsiyet, yönetici olup olmamaları ve bölüm değişkenlerine göre bir farklılık bulunamamıştır. Öğretim elemanlarının unvan değişkenine göre olumlu bölümlenmiş örgüt kültürünü algılayışlarında bir farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre öğretim üyeleri bölümlerindeki eleman alımı, alınan elemanların verimi ve yükselme ölçütlerini olumlu bulmamaktadırlar.

7. Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının olumsuz bölümlenmiş örgüt kültürünü algılayışlarında cinsiyet, unvan ve bölüm değişkenlerine göre bir farklılık bulunamamıştır. Öğretim elemanlarının yönetici olup olmamalarına göre bu alt boyutta bulunan “Çalışanlar birbirlerinin çalışmalarına engel olmaya çalışırlar” sorusunu farklı algıladıkları tespit edilmiştir. Yönetici olanlar bu soruya “Hiç Katılmıyorum” derken yönetici olmayanlar “Katılmıyorum” cevabını vermişlerdir. Yönetici olan öğretim elemanlarının bölümleriyle ilgili daha olumlu düşünmeye eğilimli oldukları görülmektedir.

8. Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının olumlu topluluksal örgüt kültürünü algılayışlarında unvan, yönetici olup olmamaları ve bölüm değişkenlerine göre bir farklılık bulunamamıştır. Fakat bu alt bölümde bulunan ve çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını sorgulayan “Çalıştığım bölümün amaçlarını gerçekleştirmek için bağlılıkla çalışırım” ve “Çalıştığım bölümden ayrılısam bile kendimi bu bölüme bağlı hissedirim” sorularına kadın öğretim elemanları erkeklere göre daha az katıldıklarını ifade etmişlerdir. Kadınların kuruma bağlılıklarının daha düşük olması çeşitli nedenlere bağlı olabilir. Bunlar kurum içinde kadın sayısının erkeklere göre daha az olması ve kadınların daha duygusal olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

9. Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının olumsuz bölümlenmiş örgüt kültürünü algılayışlarında cinsiyet, unvan, yönetici olup olmamaları değişkenlerine göre bir farklılık bulunamamıştır. Olumsuz topluluksal örgüt kültürünü algılayışta bölümlere göre farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Buna göre Güzel Sanatlar Eğitimi ve Eğitim Bilimleri Bölümü, Yabancı Diller Eğitimi Bölümü ve Orta Öğretim Sosyal Alanlar Eğitimi bölümüne göre bölümlerinde olumsuz topluluksal kültürün özelliklerinin daha fazla bulunduğunu belirtmişlerdir. Güzel Sanatlar Eğitimi ve Eğitim Bilimleri Bölümünün çalışanları arasındaki

ilişkilerin sağlıklı olmadığı, küçük gruplar halinde sosyalleşme olduğu için bölüm içinde işlerin verimli yürümediği söylenebilir.

Bu sonuçlara dayalı olarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

#### Araştırma Önerileri:

1. Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalarda değişkenler arasında fark bulunamaması kültürün belli bir grup içinde paylaşılan anlam sistemi olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu düşünceden hareketle örgüt kültürü çalışmalarının değişkenler arası farklılık bulmayı amaçlamaktan ziyade, varolan kültürü betimlemeye, kültürün şekillenmesinde rol alan etkenleri ortaya koymaya yönelik olması ilgili literatüre daha fazla katkıda bulunabilir.

2. Eğitim fakültesinde varolan kültür, kültürün diğer öğelerini de içine alacak şekilde yeniden incelenebilir. Örgütsel hikâyeler, törenler, efsaneler incelenerek örgütün kültürü daha kapsamlı olarak ortaya koyulabilir. Örgütün geliştirilmesi ve değişimi için başlangıçta varolan durumun en iyi şekilde tespit edilmesi gerektiği ve değişim söz konusu olduğunda kültürün önemli bir faktör olduğu düşünüldüğünde örgüt kültürü çalışmalarının önemi daha iyi anlaşılabilir.

3. Kurum içersinde, yöneticilerle yönetici olmayanlar arasındaki algı farklılıkları, yöneticilerin çalışanlarla arasındaki iletişimi geliştirmesi, bölümün işleyişi ve bölüm içi ilişkilerle ilgili olarak daha fazla bilgi edinmesi gerektiğini gösteriyor olabilir. Fakülte içersinde yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkileri ve haberleşmeyi tespit etmek amacıyla çalışmalar yapılabilir.

4. Çalışanların kuruma olan bağlılıklarını artırmak için çalışanların ihtiyaçları belirlenip bu ihtiyaçların kuruma bağlılığı artırıcı yönde nasıl karşılanabileceği araştırılabilir. Kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere göre örgüte daha az bağlı olmasının nedenleri araştırılabilir.

#### Uygulama Önerileri:

1. Fakülteye eleman alımında, çalışanların yükseltilmesinde izlenen ölçütler gözden geçirilebilir. Verimlilik izleme ölçütleri belirlenerek, verimli olan ve olmayan

akademisyenler belirlenebilir. Yapılacak törenlerle verimli olanlar ödüllendirilip yüceltilebilir. Bunun yanı sıra diğer elemanlar da bu törenler yoluyla motive edilebilir.

2. Sosyalleşmenin bölümün tamamına yayılmadığı küçük gruplar içinde kaldığı bölümlerde, sosyal aktiviteler iş dışı etkinliklerle ilişkilerin güçlenmesi sağlanabilir. Çalışanlar ortaklaşa çalışmalara teşvik edilebilir.

3. Bölümler içinde gruplar arası çatışmalar varsa bu çatışmaların nedenleri tespit edilerek çözüm yolları bulunmaya çalışılabilir.

4. Bir örgütün kültürünün, o örgütün yaşamıyla ilgili en önemli unsur olduğu kuşkusuz ortadadır. Bu sebeple yöneticiler, gerek bölümler içersinde gerekse fakülte genelinde güçlü, sağlıklı, örgüte olan bağlılığı arttıracak, ortak kimlik duygusu oluşturacak bir kültür yaratma noktasında uğraş verebilir.

## KAYNAKÇA

- Algan, E. (1997). **Örgütsel Kültür Öğelerinin Kara Harp Okulu Öğrencilerini Etkileme Düzeyi**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Akıncı, B. Z. (1998). **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Allaire, Y.; Firsiotu, M. (1984). "Theoris Of Organizational Culture". **Organization Studies**. 513:193-226.
- Başaran, İ. E. (1982). **Örgütsel Davranışın Yönetimi**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları
- Başaran, İ.E. (1982b). **Örgütsel Davranış**. Ankara: AÜ. Eğitim Fakültesi Yayınları. No. 108.
- Bozkurt, T. (1997). "İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar". **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**. (Ed. Suna Tevruz). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Bozkurt, T. (2000). "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarını Hızlandıran Kültürel Varsayımlar İle İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler". **Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**. Aycan Z. (Ed). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:21.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem Yayıncılık

Cotton, K. (1996). "School Size, School Climate and Student Performance".

**School Improvement Research Series (SIRS).**

Çelik, V. (1997). **Okul Kültürü ve Yönetimi**. Ankara: PEGEM.

Çelik, V. (2004). "Örgütsel Hikâyeler ve Okul Kültürünün Analizi". Malatya:  
**XIII.Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı** 6-9 Temmuz 2004 İnönü  
Üniversitesi Eğitim Fakültesi.

Çınar, O. (1999). **Örgütsel Kültür ve Yöneticilerde Kendini Geliştirme**.  
Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme  
Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Dean, J. (1999). **Improving The Primary School**. UK: Routledge.

Denison, D. R. ; Haaland, S. ; Goelzer, P. (2003). "Corporate Culture and  
Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the  
World ?". **Organizational Dynamics**. Volume 33, Issue 1.

Duran , Ö. (2002). **Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürü Ve Örgüt Yapısı  
Üzerine Etkileri Ve Bir Uygulama**. Ankara: Yayınlanmamış Yüksek  
Lisans Tezi.

Erdoğan, İ. (1983). **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi  
Yayımları. No.3077. Evrim Ofset Matbaacılık.

Eren, E. (2001). **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Erenler, E. (2001). **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi**. Bolu: Yayınlanmamış  
Yüksek Lisans Tezi.

Flint, N. (2000). **Culture Club: An Investigation of Organizational Culture**.  
Sydney: Aare.

Gardner, H. (2004). **Zihniyet Değiştirmek**. İstanbul: MESS yayıncılık

Goffee, R. ; Jones, G. (2002). **Kurum Kültürü**. Ankara: MediaCat.

- Gürsel, M. (2006). **Okul Yönetimi**. (Genişletilmiş 6. Baskı). Konya: Eğitim Kitapevi
- Gürsel, M. (1998). Okul İkliminin Örgütsel Sağlık Açısından Değerlendirilmesi. Konya: S.Ü. Eğitim Fakültesi, VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi (9-11 Eylül) Cilt: 2.
- Güven, A. S. (1996). **Üniversitelerde Örgüt Kültürü- Osmangazi Üniversite'sinde Örgüt Kültürü Araştırması**. Eskişehir: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Güvenç, B. (1996). **İnsan ve Kültür**. İstanbul: Remzi Kitabevi
- Güvenç, B. (2002). **Kültürün A B C'si**. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları
- Harris, T.P. (2002). “ **Voices Inside a High School: Written Perceptions of a School's Organizational Culture**”. Wilmington: Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Hofstede, G. (1990). **Culture Consequences: International Differences In Work Related Values**. London: Sage
- Hofstede, G. (1989). “ Corporate Culture: Organizing For Cultural Diversity”. European Management Journal. 7/4
- Hofstede, G. (2003). “What Is Culture: A Reply To Baskerville”. **Accounting, Organizations And Society** Volume 28. Issues 7-8. Page. 811-81
- Hofstede, J.G. (1991). **Culture And Organizations: Software Of The Mind**. London, Mcgraw- Hill
- Hudson, K. (2003). **Kültür ve Değişim**. İstanbul: MESS.
- İra, N. (2004). “Örgütsel Kültür: Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği”. Malatya: **XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı**. 6-9 Temmuz İnönü Üniversitesi.

- Karalar, C. (1997). **Diognosing Organizational Culture**. Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Karasar, N. (1995). **Bilimsel Araştırma Yöntemi- Kavramlar, İlkeler, Teknikler**. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kegan, R. ; Lahey, L. L. (2003). “İnsanların Değişmemesinin Gerçek Nedeni”. **Kültür ve Değişim**. İstanbul: MESS
- Kilmann, R.H. And Others (Eds). (1988). **Gaining Control Of The Corporate Culture** (3.Ed.). San Francisco: Jossey- Bass.
- Koçel, T. (2001). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koopman, P. L.; Hartog, D. N. ; Konrad, E. And The Others. (1999). “National Culture and Leadership Profiles In Europe: Some Results From The Globe Study”. **European Journal of Work And Organizational Psychology**. 8 (4 ), 503-520
- Kozlu, C. M. (1986). **Kurumsal Kültür**. İstanbul: Defne Yayıncılık.
- Köse, S. ; Ünal, A. (2003). **Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları ve Liderlik Davranışları**. İzmir: Güven Kitapevi.
- Moore, L. F. (1985). “How Are Organizational Cultures And Teh Wider Cultural Context Linked”. In P. Frost Et.Al (Eds). **Organizational Culture**. Beverly Hills: Sage.
- Morgan, G. (1998). **Yönetim Ve Örgüt Teorilerinde Metafor**. İstanbul: Mess Yayın No:280
- Muijen, J.J. ; Koopman, P. ; and Others. (1999). “Organizational Culture: The Focus Questionnaire”. **European Journal of Work And Organizational Psychology**. 8 (4 ), 503-520.

- Naktiyok, A. (2001). “Örgütün Kültürü ve Örgüt Stratejisi Arasındaki Döngüsel İlişki”. **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** IV/ No 1
- Nobles, K. B. (2002). “ **Public School District Organizational Culture and Decision Making: An African- American Female Perspective**”. University of Texas: Unpublished Doctoral Dissertation.
- Oktay, M. (1995). **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**. İstanbul: Der Yayınları. **Organizational Psychology**. 8 (4 ), 503-520
- Ouchi, W.G. (1989). **Teori Z. Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor**. (Çev. Yakut Güneri). İstanbul İlgı Yayınları.
- Öktem, M. K ve Diğerleri. (2003). “Girişimci Örgütsel Kültür Ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Çalışma” **H.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** Cilt 21. Sayı.1 169-188
- Özden, S. (2002). **Öğretmen ve Yöneticilerin Değişim Sürecinde Oluşturdukları Okul Kültürünün, Okul Verimliliğini Arttırmalarına Yönelik Algılama Düzeyleri**. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özdevecioğlu, M. (1995). “Organizasyon Kültürü”. (Ed. M. Özel). **Stratejik Liderlik ve Yönetim**. İstanbul: İz Yayıncılık
- Özkalp, E. ; Türel, Ç. (1996). **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ETAM Vakfı Yayınları.
- Peters, T. , Waterman, R.H. (1982). “ **Yönetme Ve Yükselme Sanatı**” – **Mükemmeli Arayış-** (Çev. Selami Sargut) İstanbul: Altın Kitaplar
- Pettigrew, A.M. (1979). “Studing Organizational Cultures”. **Administration Science Quarterly**. 24: 570-581



- Sağlam, M. (1979). **Örgütsel Değişme**. Ankara: TODAİE Yayınları. No: 185.
- Sağnak, M. (2004). “ Örgütlerde Değerler Yönünden Birey Örgüt Uyum ve Sonuçları”. **Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Yıl: 10. Sayı: 37. 72-95
- Schein, E. (1990). "Organizational Culture." **American Psychologist** 45, pp. 109-119.
- Schein, E.H. (1985). **Organizational Culture And Leadership**. San Francisco: Jossey Bass.
- Senge, P. M. (2002). **Beşinci Disiplin**. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları
- Siegel, I. H. (2001). **From Symbols, Stories And Social Artifacts To Social Architecture And Agency: The Discourse Of Learning And The Decline Of “ Organisational Culture” İn The “New Work Order”**. USA: Pennsylvania College Of Teknology.
- Stolp, S. , Smith, S.C. (1995). **Transforming School Culture: Stories, Sembols, Values And Leaders Role**. Oregon: Clearinghouse On Edeucational Management
- Şahin, S. (2004). “Okul Müdürü Ve Öğretmenler İle Okulun Bazı Özellikleri Açısından Okul Kültürü Üzerine Bir Değerlendirme”. **Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Yıl 10 Sayı 39
- Şimşek, Y. (2003). **Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki** (Eskişehir İli Örneği). Eskişehir: Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Şişman, M. (1994). **Örgüt Kültürü: Eskişehir İl Merkezindeki Okullarda Bir Araştırma**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. No: 732

- Şişman, M. Turan, S. (2004). “Örgütsel Semboller Ve Eğitimde Sembolik Liderlik. **Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi** Kış Sayı: 37 Ss. 96-117.
- Taş, A. (2001). **Örgüt Kültürü (Tüvasaş Örneği)**. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Teodorescu, D. ; Stoicescu, C. D. (1998). “ Organizational Culture, Organizational Climate and Permanently Failing Organizations: Useful Concept For Describing The Roots Of The Romanian Educationl Crisis”. Florida: **23rd. Annual Conference Of The Association For The Study Of Higher Educetion Held İn Miami**, November 5-8.
- Terzi, A.R. (1999). “**Özel Ve Devlet Liselerinde Örgüt Kültürü**”. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Tezcan, M. (1987). **Kültür ve Kişilik (Psikolojik Antropoloji)**. Ankara: Bilim Yayınları.
- Unutkan, G. A. (1995). **İşletmelerin Yönetimi ve Kültürü**. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Üçok, T. (1989). “Organizasyon Kültürünün Oluşumu”. **Dokuz Eylül Üniversitesi İk. İd. Bil. Fak. Dergisi**. Yayın No: 090.6.BY.89.011.073 Cilt. IV. S. 1-2.
- Varol, M. (1989a). “ Örgüt Kültürü Ve Verimlilik”. **Mpm Verimlilik Dergisi**. 18/1 27-48.
- Varol, M. (1989b). “Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü”. **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**. Cilt: 44, Sayı:1-2.

Witte, K. ; Muijen, J. J. (1999). "Organizational Culture: Critical Questions For Researches and Practitioners". Netherland: **European Journal of Work and Organizational Psychology**. 8 (4), 583- 595.

Yahyagil, M. Y. (2004). "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik Ve Güvenirlik Çalışması: Amprik Bir Uygulama." **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi " Yönetim"** Yıl. 15. Sayı: 47

# **EKLER**

## Genel Açıklama

Araştırmacının yüksek lisans tezine veri teşkil etmesi amacıyla aşağıdaki “örgüt kültürü ölçeği” sizlere sunulmuştur.

Soruların samimi bir şekilde cevaplandırılması ve boş madde bırakılmaması araştırmanın sonuçları açısından önemlidir.

Yardımlarını için şimdiden teşekkür ederim.

Arş. Gör. Ayşe Negiş Işık

## Kişisel Bilgi Formu

1. Çalıştığınız Bölüm: .....  
(Anabilim Dalınızla Beraber Belirtiniz )
2. Ünvanınız:  Profesör  Doçent  Yardımcı Doçent  
 Öğretim Görevlisi  Araştırma Görevlisi
3. Cinsiyetiniz:  Kadın  Erkek
4. Yöneticilik göreviniz var mı?  Var  Yok

<b>Tamamen katılıyorum</b>	<b>= 4</b>
<b>Katılıyorum</b>	<b>= 3</b>
<b>Katılmıyorum</b>	<b>= 2</b>
<b>Hiç katılmıyorum</b>	<b>= 1</b>

1. Çalıştığım bölüm içinde tüm çalışanlar birbirleriyle arkadaşır.	(4)	(3)	(2)	(1)
2. Çalıştığım bölümün yöneticisi çalışanların davranışlarını onların kişisel özelliklerini ve sorunlarını dikkate alarak değerlendirir.	(4)	(3)	(2)	(1)
3. Çalışma arkadaşlarım kişisel çıkar beklemezsizin birbirlerine yardım ederler.	(4)	(3)	(2)	(1)
4. Çalışma arkadaşlarım arasında sürekli bilgi alış-verişi vardır.	(4)	(3)	(2)	(1)
5. Çalışma arkadaşlarım birbirlerine güvenirlir.	(4)	(3)	(2)	(1)
6. Yöneticimiz ve çalışma arkadaşlarım yaptığım hatalara karşı hoşgörü gösterirler.	(4)	(3)	(2)	(1)
7. Çalıştığım bölüm, çalışanların yaratıcı olmaları için gerekli imkânları sağlar.	(4)	(3)	(2)	(1)
8. Çalışanların tamamı bölümün işleyişi ile ilgili tüm süreçten haberdardır.	(4)	(3)	(2)	(1)
9. Çalışanlar, bölümün amacını değil, kendi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar.	(4)	(3)	(2)	(1)
10. Yapılan çalışmalar bölümün amacını gerçekleştirmekten ziyade gösterişten ibarettir.	(4)	(3)	(2)	(1)
11. Bu bölümde çalışmak çalışma isteğimi ve şevkimi azaltıyor.	(4)	(3)	(2)	(1)
12. Çalıştığım bölümde kişiler arası çekişmeler yüzünden işler gecikir veya yapılamaz.	(4)	(3)	(2)	(1)
13. Çalışanlar fikir birliğine varamadıkları için ortak çalışmalar yapamazlar.	(4)	(3)	(2)	(1)
14. Çalışma arkadaşlarımla ekip halinde çalışabiliriz.	(4)	(3)	(2)	(1)
15. Çalışma arkadaşlarım benzer kurumlardaki çalışmalarını kendi bölümümüze geliştirmek için dikkatle incelerler.	(4)	(3)	(2)	(1)
16. İşimizle ilgili planları, çalışma arkadaşlarımla birlikte hızla eyleme geçiririz.	(4)	(3)	(2)	(1)
17. Çalıştığım bölümün yöneticisi, çalışanların kurum için gerekli değişimlere çabuk uyum sağlamasını bekler.	(4)	(3)	(2)	(1)
18. Çalışanlar kendi görevlerinin dışında kurumu geliştirmek için fazladan görev yüklenmek istemezler.	(4)	(3)	(2)	(1)
19. Çalışanlar işle ilgili verdikleri kararların uzun vadeli sonuçlarını düşünmeden günü kurtarmaya çalışırlar.	(4)	(3)	(2)	(1)
20. Çalıştığım bölüm o anki duygusal durumumu dikkate almadan benden sürekli çalışmamı bekler.	(4)	(3)	(2)	(1)
21. Çalıştığım kurumda özel hayatım içindeki sorunları kimse dikkate almaz.	(4)	(3)	(2)	(1)
22. Çalıştığım bölüme karşı hiçbir duygusal bağım olmadığı için daha iyi koşullarda iş bulabilirsem buradan ayrılıırım.	(4)	(3)	(2)	(1)
23. Çalışma arkadaşlarım birbirlerinin ayağını kaydırmaya çalışırlar.	(4)	(3)	(2)	(1)
24. Çalıştığım bölüm çalışanlarından üretken olmalarını bekler.	(4)	(3)	(2)	(1)
25. Çalıştığım bölümde sadece verimli olanlar terfi edebilirler.	(4)	(3)	(2)	(1)
26. Çalıştığım bölüm eleman alırken, mesleki açıdan en niteliklilerini tercih eder.	(4)	(3)	(2)	(1)
27. Çalışanlar birbirlerinin çalışmalarına engel olmaya çalışırlar.	(4)	(3)	(2)	(1)
28. Çalışanlar yalnızca kendilerinden beklenenleri verir daha fazla çalışmayı bedava çalışma olarak görürler.	(4)	(3)	(2)	(1)
29. Çalışma arkadaşları arasında bencillik hâkimdir; herkes yalnızca kendisini düşünür.	(4)	(3)	(2)	(1)
30. Çalışanlar arasında bilgi alışverişi yoktur.	(4)	(3)	(2)	(1)
31. Çalışanların ortak bir amaç etrafında toplanmamış olması, çalışanlar arasında koordinasyon ve iletişimi zorlaştırır.	(4)	(3)	(2)	(1)
32. Çalışanlar, ekipler halinde ortak çalışma yapmaktansa, bireysel çalışmayı tercih ederler.	(4)	(3)	(2)	(1)
33. Çalışanlar sosyal etkinlikler için bir araya gelme isteği duymazlar.	(4)	(3)	(2)	(1)
34. Çalışanlar birbirlerine güven duymazlar.	(4)	(3)	(2)	(1)
35. Çalışma arkadaşlarım benim özel hayatıma kişisel ilgi ve beklentilerime saygı duyarlar.	(4)	(3)	(2)	(1)
36. Çalıştığım bölümden ve yaptığım işten her yerde gururla söz edebilirim.	(4)	(3)	(2)	(1)
37. Çalıştığım bölümün başarısını kendi başarımla gibi benimserim.	(4)	(3)	(2)	(1)
38. Çalıştığım bölümün yöneticisi yaptığım işin değerli olduğunu bana hissettirir.	(4)	(3)	(2)	(1)
39. Çalıştığım bölümün amaçlarını gerçekleştirmek için bağlılıkla çalışırım.	(4)	(3)	(2)	(1)
40. Çalışanlar, her zaman etik değerlere bağlı kalırlar.	(4)	(3)	(2)	(1)
41. Çalıştığım bölümden ayrılısam bile kendimi bu bölüme bağlı hissederim.	(4)	(3)	(2)	(1)
42. Çalıştığım bölüm içinde anlatılan başarı öyküleri beni çalışmaya teşvik eder.	(4)	(3)	(2)	(1)
43. Çalıştığım bölüme eleman alınırken, bölümün çalışma ilke ve değerlerine uyum sağlayabilmek olanların alınmasına özen gösterilir.	(4)	(3)	(2)	(1)
44. Çalıştığım bölümde her biri kendi çıkarını gözetken birbirinden farklı küçük gruplar vardır.	(4)	(3)	(2)	(1)
45. Çalıştığım bölümde işle ve işin nasıl yapıldığı ile ilgili sürekli tartışıldığı için işler yürümez.	(4)	(3)	(2)	(1)
46. Çalıştığım bölümüm yöneticisi, sadece kendine taraf olanları destekler.	(4)	(3)	(2)	(1)
47. Çalıştığım bölümün elemanları birbirleri ile çatışmaktan benzer kurumlara rekabet etmeyi akıllarına bile getirmezler.	(4)	(3)	(2)	(1)