

**İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Örgütsel  
Kültür Algılamalarına İlişkin Bir Analiz**

**Cemal AKÜZÜM**

Yrd. Doç. Dr., Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi, İlköğretim  
Bölümü.

cemal.akuzum@dicle.edu.tr

**Çetin TAN**

Yrd. Doç. Dr., Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri  
Bölümü. cettan889@hotmail.com

**Tuba YAĞAŞ**

Yrd. Doç. Dr., Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim  
Bilimleri Bölümü. tuabayavas23@gmail.com

**M. Berat UÇAR**

Arş. Gör., Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi, İlköğretim  
Bölümü. mberatu@gmail.com

**Öz:** Bu araştırma, ilköğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerin ve öğretmenlerin kendi kurumlarında var olan kültüre ilişkin görüşlerini ortaya koymaya yönelik bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında, Diyarbakır ili merkez ilçeleri (Bağlar, Kayapınar, Sur, Yenişehir) sınırları içinde bulunan 374 ilköğretim kurumunda (ilkokul ve ortaokul) görev yapan 9.285 yönetici ve öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemini ise, Diyarbakır il merkezindeki 4 merkez ilçenin her birinden tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 4'er okul olmak üzere, toplam 16 okulda görev yapan ve araştırmaya katılan 369 okul yöneticisi ve öğretmen oluşturmaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin görüşleri, Goffee ve Jones (1996) tarafından geliştirilen "Örgütsel Kültür Anketi" kullanılarak alınmıştır. Çalışmadan elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları aracılığı ile analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, yönetici ve öğretmenlerin kurumlarını en çok dayanışma kültürü ile ilişkilendirdiklerini göstermiştir. Ayrıca, örnekleme alınan yönetici ve öğretmen görüşlerine göre okullardaki kültürün sosyalleşme ve dayanışma açısından "orta" düzeyde olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel kültür, sosyalleşme, dayanışma, ilköğretim kurumu, okul yöneticisi, öğretmen

## **An Analysis toward Organizational Culture Perceptions of Elementary Schools' Administrators and Teachers**

**Abstract:** The aim of this study is to present the views of the elementary school teachers and school administrators related to their organizations' existing culture. The population of the study was composed of 9.285 teachers and administrators working in 374 elementary schools (primary and middle schools) in center counties of Diyarbakir (Baglar, Kayapinar, Sur, Yenisehir) during 2013-2014 educational year. The sample of study was determined by randomly selected four schools in each counties, totally 16 schools, and is a total of 369 teachers and administrators. The participants' opinions were obtained through Organizational Culture Questionnaire of Goffee and Jones (1996). Data collected was analyzed with SPSS and AMOS programs. According to results of study, the teachers and the administrators chiefly interrelated their organizations' culture with solidarity culture. Moreover, the findings revealed that the culture of participants' schools was found moderate level in terms of sociability and solidarity.

**Keywords:** Organizational culture, sociability, solidarity, elementary school, school administrator, teacher

### **GİRİŞ**

Bir kurumun veya örgütün onu oluşturan öğelerle bir arada kalmasını sağlayan belli başlı unsurlar, o kurumu veya örgütü çeşitli yönlerden incelerken oldukça önemli bilgiler sunabilmektedir. Örgütlerin en önemli bileşenlerinden olan çalışanların birbirleri arasındaki ilişkiler, içinde buldukları örgüt hakkında bilgi sahibi olmak için ışık tutmaktadır. Kültür genel anlamda bir topluluk içerisinde paylaşılan tüm bilgi birikimi ve değerlerin özgünlüğü olarak tanımlanacak olursa, örgüt yapısını irdelerken örgüt kültürünün anlaşılması önem kazanmaktadır. İra ve Şahin (2011) örgüt kültürünü; örgütlerde, bireyler arasındaki davranışları düzenleyen, etkileyen ve ortak amaca yönelmelerini sağlayan kültür yapısı olarak tarif etmiştir. Öte yandan Goffee ve Jones (1996) da örgüt kültürünün insanların birbirleriyle belirli ortak ilgiler ve sorumluluklar paylaştıkları, işbirliği ve arkadaşlık gibi sosyal yönlerini sergiledikleri bir

iş ortamında oluşturdukları topluluğun incelenmesiyle anlaşacağını ifade etmişlerdir.

Günümüzde, örgüt kültürünü iyileştirmek için araştırmacılar ve politikacılar yeni personellerin okul örgütünde var olan kültüre uyumunu sağlamak, okulun finansal konularını yönetmek ve benzeri diğer temel konularda pek çok protokol hazırladıkları görülmektedir. Bu işin ise, personel gelişim takibi gibi kalite yönetimi uygulamaları kullanılarak okul liderleri tarafından yürütülmesi önerilmekte ve bunun da okulda verilen öğretim kalitesini arttıracığına inanılmaktadır (Business Day, 2004). Bu tür uygulamaların örgütün kendisine olan katkısının yanı sıra örgütün içerisinde yer alan bireylerin daha olumlu davranış geliştirmelerine ve performanslarının artmasına neden olduğu görülmüştür (Niemann ve Kotzé, 2006).

Örgütlerdeki bireylerin birbirleri arasındaki ilişkiler ve örgütün kendisinin sahip olduğu özgün işleyiş tarzı o örgüt için iş doyumu, örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık gibi parametrelerle incelenmiş ancak örgütlerin zamanla nasıl değiştiği, ilişkilerin nasıl çeşitlilik gösterdiği gibi soruların yanıtları zaman zaman yetersiz kalmıştır. İşte bu noktada örgüt kültürü kavramının bu tür değişmelerin sebeplerinin ve etkilerinin anlaşılmasında oldukça yardımcı olacağı düşünülmektedir (Schein, 1989, akt. İpek, 1999).

Örgütlerde kültür kavramı öncelikle 1970'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya iş dünyasında konuşulmaya başlanmış, örgütsel kültür (organizational culture) terimi ise Pettigrew (1979) tarafından kullanılmıştır. İlgili literatürde sıkça adı geçen diğer bir çalışma ise Kilmann'ın (1985) çalışmasıdır. Bu çalışmada kültür ve örgüt verimliliği arasındaki ilişki incelenmiş ve birey ile kültür arasındaki uyum vurgulanmıştır. Kilmann'ın çalışmasının temeli, örgüt kültürünün işletmelerin hedeflerine ulaşmadaki rolü ve örgüt çalışanlarının örgüt gelişimini belirleyen kültürü benimseme ve yayma seviyesine dayanmaktadır.

Eğitim kurumlarında örgütsel kültür kavramı da ilgi konusu olmuştur. Deal ve Peterson'a göre (1991) okul ortamı, duvarındaki resimlerinden öğrencilerine, öğretmen-öğrenci diyaloglarından yöneticilerin tutum ve davranışlarına kadar birçok ilişkinin oluşturmuş olduğu bir nevi kişilik ve duygular bütününe okul kültürü denilebilir. Bu kültür sistemi çerçevesinde her bir unsur, üyelerin yaptıkları ve yapacakları davranışlara önyak olup davranışlarını şekillendirir ve özgünleştirir.

Ayrıca okulun sosyo-ekonomik çevresi, toplumsal beklentiler, öğrenci ailelerinin gelir durumları gibi etmenler de okulun kültür yapısını etkileyebileceği düşünülmektedir (Hallinger ve Leithwood, 1996).

Bu çalışmanın kuramsal çerçevesi Goffee ve Jones (1996) tarafından geliştirilen örgütsel kültür modeli üzerinde oluşturulmuştur. Goffee ve Jones (1996), sosyolojinin merceğiyle bakıldığında topluluklarda iki çeşit insan ilişkileri var olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar; sosyallik (sociability) ve dayanışmadır (solidarity). Sosyalliği operasyonel olarak tanımlamak gerekirse, bir toplumun üyeleri arasındaki yakın arkadaşlık ilişkilerinin bir ölçümü olarak tarif edilebilir. Dayanışma ise, topluluğu oluşturan bireylerin kişisel bağlarından bağımsız olarak ortak amaçlara verimli ve hızlı bir şekilde yönelme yeteneği şeklinde tanımlanabilir. Goffee ve Jones'a (1996) göre bu kültür türlerinden hiçbiri en iyi kültür olarak savunulamaz fakat her bir kültür türü de farklı sektörlerdeki kurumlarda görülmeye elverişlidir. Nitekim her ne kadar farklı terimler olsalar da sosyallik ve dayanışma kavramları zaman zaman anlam bakımından çakışabilmektedir. Örneğin, kurum içerisindeki güzel bir dayanışma ortamı mesai saatleri dışında da güzel bir sosyalleşme ortamının oluşturulmasını sağlayabilir. Ya da tam tersi durumda da, sosyal yönleri yüksek düzeyde olan iş arkadaşları iş ortamında da birbirlerine daha çok destek olabilir, belirlenen hedeflere ulaşmak için ortak çaba yani dayanışma gösterebilirler.

Sosyallik ve dayanışma düzeylerinin avantajları ve dezavantajları olabilmektedir. Örneğin, sosyalliğin yüksek olduğu bir kurumda çalışanlar işlerini zevkle ve ekip çalışmasıyla yaptıklarını ve daha iyi olabilmek için iş arkadaşlarına yardımcı olarak daha başarılı bir görüntü sunduklarını ifade etmişlerdir. Ancak bu iyi ilişkiler aynı zamanda düşük performansların göz ardı edilmesine, performans artırımını sağlamak için bile olsa eleştiride bulunmaya karşı isteksizlik gösterilmesine neden olduğu belirtilmektedir. Diğer taraftan, dayanışmanın da üst düzeyde olduğu bir kurumda performansın daha üst düzeyde ve takım çalışmasının başarılı olduğu tespit edilmiştir. Fakat eğer kurum ya da ekip doğru bir strateji üzerinde çalışmıyorsa bu tüm paydaşlar ve kurumun kendisi için olumsuz bir sonuç doğurabilir. Bir başka dezavantaj ise çalışanlar arasındaki sosyal bağlar profesyonel anlamda dayanışma ve ekip ruhu için handikap oluşturabilir. Öte yandan sosyallik ve dayanışma kültürlerinin kurumların içerisinde homojen bir dağılım gösterdiğini düşünmek de ciddi bir hata olarak kabul edilmektedir.

Çünkü kurumun üst yönetimindeki, orta yönetimindeki ve alt kesimindeki çalışanlar farklı kültürlere sahip olabilirler (Goffee ve Jones, 1996).

#### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı, ilköğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin kendi kurumlarında var olan kültüre ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır. Bu temel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır:

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin kendi kurumlarında var olan kültüre ilişkin görüşleri;

- a. Cinsiyet,
- b. Görev türü,
- c. Mesleki kıdem,
- d. Yaş değişkenleri bakımından farklılık göstermekte midir?

#### **YÖNTEM**

##### **Araştırma Modeli**

Araştırma tarama türünde betimsel bir çalışmadır. Betimsel çalışmalar, mevcut olayların daha önceki olay ve koşullarla ilişkilerini de dikkate alarak, durumlar arasındaki etkileşimi açıklamayı hedeflemektedir (Kaptan, 1998). Bu bağlamda araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin kendi kurumlarında var olan kültüre ilişkin görüşleri, anket yoluyla elde edilen verilere dayanarak betimlenmeye çalışılmıştır.

##### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında, Diyarbakır ili merkez ilçeleri (Bağlar, Kayapınar, Sur, Yenişehir) sınırları içinde bulunan 374 ilköğretim kurumunda (ilkokul ve ortaokul) görev yapan 9.285 öğretmen ve yönetici oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü, Cochran'ın (1962) örneklem büyüklüğü belirleme formülüne dayanarak, %95 güven düzeyi ile 360 olarak hesaplanmıştır. Diyarbakır il merkezindeki 4 merkez ilçenin her birinden tesadüfi örnekleme yöntemiyle 4'er okul olmak üzere, toplam 16 okul seçilmiştir. Böylece, toplam 16 ilköğretim kurumu ve bu okullarda görev yapan 416 öğretmen

ve yöneticiye anket dağıtılmış, bu anketlerden uygun şekilde doldurularak dönenlerin sayısı 369 olarak tespit edilmiştir.

### **Veri Toplama Aracı**

Araştırmada, Goffee ve Jones (1996) tarafından geliştirilen “Örgütsel Kültür Anketi” kullanılmıştır. Bu anket, kurumun kültürünü sosyallik ve dayanışma olarak iki boyutta incelemekte ve egemen olan kültürü ortaya koyma çalışmaktadır. Goffee ve Jones (1996), ilk bakışta insan davranışlarının tamamını kapsamıyor gibi görünen bu iki boyutun hem akademik çevrelerde hem de liderlik alanında kabul gördüğünü belirtmişlerdir. Bu özel anket pek çok yönetim danışmanları tarafından çeşitli kurumların kültürünü araştırmak için kullanılmıştır. Gerçek şu ki; sağlam bir teorik çerçevesinin olması ve her bir okuldaki beş üye tarafından tamamlanmak zorunda olması okul kültürünün geçerli bir faaliyet alanı olmasını ve ön yargısız bir şekilde incelenmekte olan kurumun var olan kültürünü yansıtabilme olanağını yükseltmektedir. Ayrıca, bu anket uzun olmadığı için de kullanıcı dostu bir araçtır.

Araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Kültür Anketi” 14 madde içeren ve bu maddelere verilecek cevapların Düşük: 1 puan; Orta: 2 puan; Yüksek: 3 puan olacak şekilde düzenlenmiş nicel bir ankettir. Anketteki sorular örgütün iki temel boyutunu ortaya koyan sosyallik (7 madde) ve dayanışma (7 madde) boyutlarına odaklanmaktadır.

Bu araştırmada, Örgütsel Kültür Anketi'nin geçerlik çalışması olarak yapı geçerliliği incelenmiştir. Örgütsel Kültür Anketi'nin yapı geçerliği için açımlayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. AFA çok sayıda değişkenden (maddeden) bu değişkenlerin birlikte açıklayabildikleri az sayıda tanımlanabilen anlamlı yapılara ulaşmayı hedefler (Büyüköztürk, 2012). DFA ise, araştırmacının elindeki verilerin orijinal (daha önce keşfedilmiş ve farklı çalışmalarda kullanılmış olan) yapıya uyup uymadığını göstermek amacıyla kullanılır (Meydan ve Şeşen, 2011). Yani, DFA'da önceden belirlenmiş ya da kurgulanmış bir yapının toplanan verilerle ne derece doğrulandığı incelenmektedir.

Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Sphericity Testi ile incelenmiştir. Araştırmada, anketin KMO değeri. 91 bulunmuştur. Bu durum verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Leech, Barrett ve Morgan, 2005). Verilerin

çok değişkenli normal dağılımdan geldiği ise Barlett Sphericity Testi ile test edilmektedir (Tavşancıl, 2002). Barlett Sphericity testi sonucu  $\chi^2$  değeri 2344.534 ( $p<0.000$ ) olarak bulunmuştur. Sonucun anlamlı çıkması, verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2012). Böylece KMO ve Barlett Testi sonuçları, bu veriler üzerinden faktör analizi yapılabileceğini, yani verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya çıkarmıştır (Tablo 1).

Goffee ve Jones (1996) tarafından geliştirilen Örgütsel Kültür Anketi iki boyuttan oluşmaktadır. Bu nedenle yapılan AFA'da temel bileşenler tekniği ile oblik döndürme faktör çözümlemesi sonuçları iki faktörle sınırlandırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda toplam varyansın %55.23'ünü açıklayan 14 madde ve iki alt boyuttan oluşan bir anket elde edilmiş ve alt boyutlarda yer alan maddelerin orijinal formdaki maddelerle birebir örtüştüğü görülmüştür (Tablo 1).

**Tablo 1.** Örgüt Kültürü Anketi Faktör Analizi Sonuçları

Faktör Adı	Madde Numarası	Faktör Yük Değeri	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenirlilik Katsayısı (Cronbach's Alpha)
Sosyalleşme	4	.800	27.29	.88
	6	.789		
	1	.746		
	2	.718		
	3	.598		
	5	.598		
	7	.529		
Dayanışma	10	.808	27.95	.84
	11	.790		
	9	.712		
	13	.708		
	12	.700		
	8	.661		

---

14 .615

---

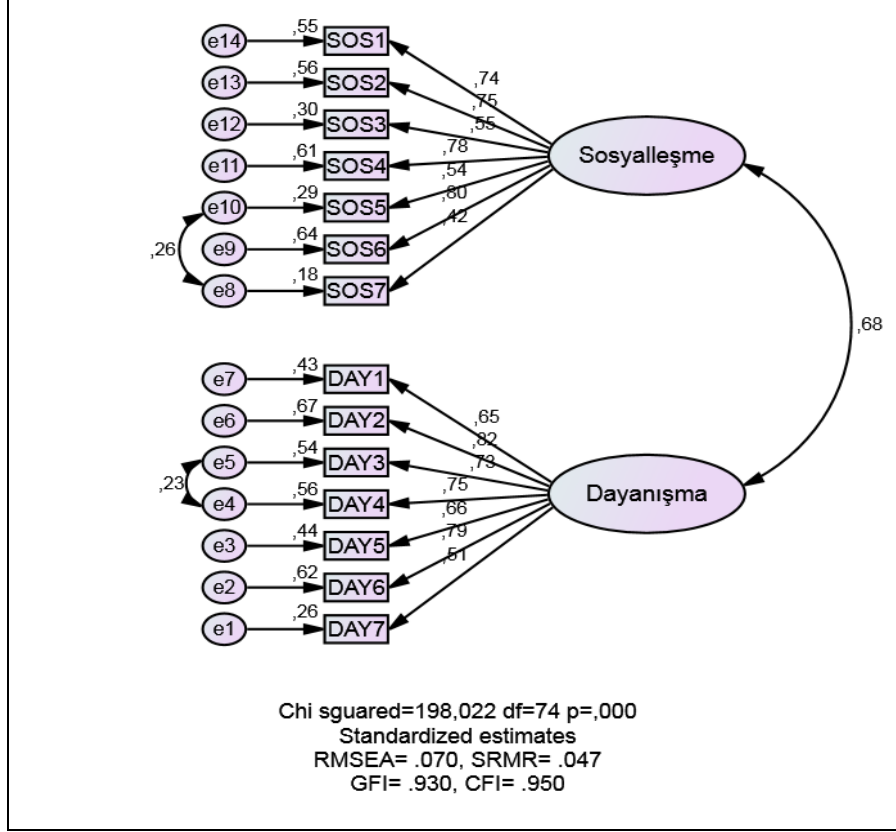
Açıklanan Toplam Varyans = 55.24  
Kaiser Meyer Olkin (*KMO*) = .91  
Barlett Sphericity Testi *Ki Kare* = 2344.534  
*sd* = 91  
*p* = .000  
Toplam *Cronbach's Alpha* = .90

---

Ayrıca, Örgütsel Kültür Anketi'nin yapı geçerliği için ölçeğin orijinal formunda bulunan faktörlerin doğrulanması amacıyla DFA uygulanmış ve anketin DFA diyagramı Şekil 1'de gösterilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, normalliğin değerlendirilmesi dikkate alındığında, multivariate (Mardia) değerleri açısından kritik oranın (c.r.) 1.420 olduğu ortaya çıkmıştır. Kritik oranı 10'dan büyük maddeler olmadığı için sonraki adımda tüm maddeler analize dâhil edilmiştir. Bu durumda 14 maddeden oluşan "Örgütsel Kültür Anketi'nin doğrulayıcı faktör analizinde MI (Modification Indices) değerleri dikkate alınarak yapılan analiz sonucunda uyum değerleri RMSEA=.070; SRMR=.047;  $\chi^2/sd$  (CMIN/DF)=2.68; GFI=.930; CFI=.950; AGFI=.900 ve NFI=.920 şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, modelin fit değerlerinin kabul edilebilir ve istenilen düzeyde olduğunu göstermektedir (Bayram, 2010; Byrne, 2001; Joreskog & Sorbom, 1993; Kline, 2005; Schermelleh-Engel & Moosbrugger, 2003; Reisinger & Mavondo, 2006; Şimşek, 2007). Bu durum, bu çalışma çerçevesinde Örgütsel Kültür Anketi'nin iki faktörlü yapısının doğrulandığını ifade etmektedir.





**Şekil 1.** Örgütsel Kültür Anketinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Anket güvenilirliğini test etmek amacıyla diğer bir deyişle anketin iç tutarlılığını anlayabilmek için, uygulanan güvenilirlik hesaplaması sonucunda güvenilirlik katsayısı olarak Alpha= .90 olarak bulunmuştur. Cronbach-Alpha güvenilirlik katsayısı, anketin test puanları arasındaki iç tutarlılığının bir ölçüsüdür. Bu değer .70 ve üzeri değerlerde olması test güvenilirliği için yeterli kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2012). Anketin iç tutarlılığı için Cronbach-Alpha katsayıları alt boyutlara göre de hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 1’de verilmiştir.

Örgütsel Kültür Anketi, örneklem grubuna dağıtılarak, yönetici ve öğretmen görüşleri temelinde, okullarda baskın olan örgüt kültürünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Ankette yer alan maddelerdeki ifadelere deneklerin katılma düzeylerini belirlemek için, orijinal ankette yer alan

“Düşük”, “Orta”, “Yüksek” şeklinde üç seçenek oluşturulmuştur. Denek yanıtları, boyutlar çerçevesinde, aritmetik ortalama değerlerine göre,  $1 \leq \bar{x} \leq 1.66$  Düşük;  $1.67 \leq \bar{x} \leq 2.33$  Orta;  $2.34 \leq \bar{x} \leq 3.00$  yüksek şeklinde düzeyler oluşturulmak suretiyle seçeneklere verilen yanıtlar değerlendirilmiştir.

### **Verilerin Analizi**

Çalışmadan elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları aracılığı ile analiz edilmiştir. Okul Yöneticileri ve öğretmenlerin okul kültürüne yönelik görüşlerini ortaya koymaya yönelik uygulanan anketten elde edilen verilerin analizinde kullanılacak istatistiksel yöntemleri belirlemek amacıyla, normal dağılıma uygunluk analizinde Kolmogrov-Smirnov Z sınaması, verilerin homojenlik durumunu tespit etmek için de Levene sınaması kullanılmıştır. Bu sınamaların sonuçlarına göre, cinsiyet değişkeninde Independent t test; görev değişkeninde Mann-Whitney U testi, mesleki kıdem değişkeninde ANOVA; ve yaş değişkeninde Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Bu testler sonucunda anlamlı farklılığın hangi denek grupları arasında gerçekleştiğini belirleyebilmek için Least Significant Difference (LSD) test ve Mann-Whitney U sınaması ile çoklu karşılaştırmalar yapılmıştır.

Ayrıca, anketin doğrulayıcı faktör analizinde model parametrelerinin tahmin edilmesinde maksimum olabilirlik tahmin yöntemi kullanılmıştır. Uyum iyiliğinin değerlendirilmesinde; RMSEA (yaklaşık hataların ortalama karekökü), SRMR (standardize edilmiş kalıntıların ortalama karekökü), GFI (uyum iyiliği indeksi), CFI (karşılaştırmalı uyum indeksi), AGFI (düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi), NFI (normlandırılmış uyum indeksi),  $\chi^2/sd = CMIN/DF$  (ki-kare/serbestlik derecesi) ve anlamlılık düzeyi (p) uyum indeksleri dikkate alınmıştır.

### **BULGULAR VE YORUMU**

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin kendi kurumlarında var olan kültüre ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla, öğretmenlerin cinsiyet, görev türü, mesleki kıdem ve yaş değişkenlerine ilişkin elde edilen bulgular aşağıda yorumlanmaktadır.

### Demografik Niteliklere İlişkin Bulgular ve Yorumu

Cinsiyete göre katılımcı grubun dağılımına bakıldığında, erkek katılımcıların %60.4 oranında; kadın katılımcı grubun ise %39.6 oranında temsil edildiği görülmektedir. Görev türü değişkenine göre, katılımcıların %58.8'ini öğretmenler; %41.2'sini ise okul yöneticileri oluşturmaktadır. Mesleki kıdeme göre, katılımcıların %55.8'i "10 yıl ve daha az"; %34.7'si "11-19 yıl"; ve %9.5'i de "20 yıl ve üzeri" mesleki kıdeme sahiptirler. Yaş değişkenine göre ise, katılımcıların %30.6'sı "30 yaş ve daha az"; %51.2'si "30-39 yaş" ve %18.2'si "40 ve üzeri" yaş grubunda oldukları görülmektedir (Tablo 2).

**Tablo 2**

*Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Demografik Nitelikleri*

Demografik Nitelik	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Erkek	223	60.4
	Kadın	146	39.6
	<b>Toplam</b>	<b>369</b>	<b>100</b>
Görev türü	Öğretmen	217	58.8
	Yönetici	152	41.2
	<b>Toplam</b>	<b>369</b>	<b>100</b>
Mesleki kıdem	10 yıl ve daha az	206	55.8
	11-19 yıl	128	34.7
	20 yıl ve üzeri	35	9.5
	<b>Toplam</b>	<b>369</b>	<b>100</b>
Yaş	30 yaş ve daha az	113	30.6
	30-39 yaş	189	51.2
	40 yaş ve üzeri	67	18.2
	<b>Toplam</b>	<b>369</b>	<b>100</b>

### Yönetici ve Öğretmenlerin Boyutlar Temelinde Genel Görüşlerine Göre Bulgular ve Yorumu

Yönetici ve öğretmenlerin boyutlar temelinde, görev yaptıkları kurumların kültürüne ilişkin genel görüşlerinin verildiği Tablo 3 incelendiğinde, okul yöneticileri ve öğretmenlerin görev yaptıkları kurumlarda en çok “dayanışma” ( $\bar{x} = 2.15$ ), ardından sosyalleşme ( $\bar{x} = 2.04$ ) örgüt kültürü tiplerinin egemen olduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Ayrıca, puan ortalamaları dikkate alınarak bir değerlendirme yapıldığında; yönetici ve öğretmenlerin kurumlarının kültürünü sosyalleşme ve dayanışma yönünden “orta” düzeyde gördükleri anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.** Yönetici ve Öğretmenlerin Boyutlar Temelinde Genel Görüşlerine Göre Betimsel İstatistikler

Boyutlar	N	$\bar{X}$	SS	SH
Sosyalleşme	369	2.04	.57	.459
Dayanışma	369	2.15	.60	.519
<b>Genel Toplam</b>	<b>369</b>	<b>2.10</b>	<b>.53</b>	<b>.435</b>

### Cinsiyet Değişkenine Göre Bulgular ve Yorumu

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin kendi kurumlarında var olan kültüre ilişkin görüşlerinin, cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız örneklem t-sınamasına göre, “sosyalleşme” boyutunda erkek katılımcıların puan ortalaması ( $\bar{x}_A = 2.00$ ) ile kadın katılımcıların puan ortalaması ( $\bar{x}_B = 2.12$ ) arasında kadın katılımcı grubun lehine anlamlı bir farklılık görülmüştür [ $t_{(367)} = -2.47$ ,  $p < .05$ ]. Bu bulguya göre, okul örgütünde var olan kültürün sosyalleşme düzeyine ilişkin görüşler ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Kadın katılımcılar, erkek katılımcılara göre okul kültürlerinde “sosyalleşme” örgütsel kültür tipinin daha baskın olduğunu belirtmelerine karşın, her iki grubun örgütsel kültürlerinin

“sosyalleşme” yönünün “orta düzeyde” olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır (Tablo 4).

Bir diğer örgütsel kültür tipi olan “dayanışma” boyutunda ise, erkek ve kadın katılımcıların görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. Ancak bu boyutta da kadın katılımcılar, erkek katılımcılara göre okul kültürlerinde “dayanışma” örgütsel kültür tipinin daha baskın olduğunu belirtmelerine karşın, her iki grubun örgütsel kültürlerinin “dayanışma” yönünün “orta düzeyde” olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır (Tablo 4).

**Tablo 4.** Boyutlar Temelinde Cinsiyet Değişkenine Göre Verilerin Dağılımı

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Sosyalleşme	A) Erkek	223	2.00	.43			
	B) Kadın	146	2.12	.49	367	-2.47	.01*
	Toplam	369					
Dayanışma	A) Erkek	223	2.13	.50			
	B) Kadın	146	2.19	.54	367	-1.10	.27
	Toplam	369					

\* $p < .05$

#### Görev Değişkenine Göre Bulgular ve Yorumu

Görev yapılan okulda var olan kültüre ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görev türlerine göre görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Mann-Whitney U testinin sonuçlarına göre, “sosyalleşme” [ $U=13487.50$ ;  $P<.05$ ] boyutunda “yönetici” grubunun lehine anlamlı bir farklılık görülürken, dayanışma [ $U=14574.50$ ;  $P>.05$ ] boyutunda ise grupların görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir (Tablo 5).

Gruplara ait sıra ortalamaları incelendiğinde, yönetici grubundaki katılımcıların sıra ortalamalarının, hem “sosyalleşme” hem de “dayanışma” boyutlarında öğretmen grubundan daha yüksek olduğu, dolayısıyla söz konusu boyutlarda yönetici grubundaki katılımcıların okul kültürlerinde “sosyalleşme” ve “dayanışma” örgütsel kültür tiplerinin daha baskın olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca test puan ortalamaları dikkate alınarak bir değerlendirme yapıldığında, her iki grubun okul kültürlerinde “dayanışma” örgütsel kültür tipinin daha

baskın olarak gördükleri ancak örgütsel kültürlerinin “sosyalleşme” ve “dayanışma” yönlerinden “orta düzeyde” olduğunu ifade ettikleri görülmektedir (Tablo 5).

**Tablo 5.** Boyutlar temelinde görev değişkenine göre verilerin dağılımı

Boyutlar	Gruplar	N	Sıra	Sıra	$\bar{X}$	U	P
			Ortalaması	Toplamı			
Sosyalleşme	A) Öğretmen	217	171.15	37140.50	1.98	13487.50	.00**
	B) Yönetici	152	204.77	31124.50	2.13		
	Toplam	369					
Dayanışma	A) Öğretmen	217	176.16	38227.50	2.10	14574.50	.06
	B) Yönetici	152	197.62	30037.50	2.23		
	Toplam	369					

\* $p < .05$ , \*\* $p < .00$

#### Kıdem Değişkenine Göre Bulgular ve Yorumu

Üç farklı mesleki kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin, kendi kurumlarında var olan kültüre ilişkin görüşleri arasında fark olup olmadığını sınamak için yapılan analiz sonuçları, “sosyalleşme” boyutunda mesleki kıdemlere göre katılımcıların görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunduğunu göstermektedir [ $F_{(2-366)} = 4.13$ ,  $p < 0.05$ ]. En Az Anlamlı Fark sınaması, farklılığın, “10 yıl ve daha az” mesleki kıdeme sahip olanlar ile “20 yıl ve üzeri” mesleki kıdeme sahip olanlar arasında olduğunu, ve “10-19 yıl” mesleki kıdeme sahip olanlar ile “20 yıl ve üzeri” mesleki kıdeme sahip olanlar arasında olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, “10 yıl ve daha az” ( $\bar{x}_A = 2.07$ ) ile “10-19 yıl” ( $\bar{x}_B = 2.05$ ) mesleki kıdeme sahip olan katılımcıların, “20 yıl ve üzeri” mesleki kıdeme sahip olan ( $\bar{x}_C = 1.84$ ) katılımcılara göre okul kültürlerinde “sosyalleşme” örgütsel kültür tipinin daha baskın olduğunu belirtmelerine karşın, tüm denek gruplarının örgütsel kültürlerinin “sosyalleşme” yönünün “orta düzeyde” olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır (Tablo 6).

Analiz sonuçları, “dayanışma” boyutunda da mesleki kıdemlere göre katılımcıların görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunduğunu

göstermiştir [ $F_{(2-366)} = 8.36$ ,  $p < 0.05$ ]. En Az Anlamlı Fark sınaması, farklılığın, “10-19 yıl” mesleki kıdeme sahip olanlar ile “10 yıl ve daha az” ve “20 yıl ve üzeri” mesleki kıdeme sahip olanlar arasında olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, “10-19 yıl” ( $\bar{x}_B = 2.30$ ) mesleki kıdeme sahip olan katılımcıların, “10 yıl ve daha az” ( $\bar{x}_A = 2.08$ ) ile “20 yıl ve üzeri” mesleki kıdeme sahip olan ( $\bar{x}_C = 2.03$ ) katılımcılara göre okul kültürlerinde “dayanışma” örgütsel kültür tipinin daha baskın olduğunu belirtmekle beraber, tüm denek gruplarının örgütsel kültürlerinin “dayanışma” yönünün “orta düzeyde” olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır (Tablo 6).

**Tablo 6.** Boyutlar temelinde kıdem değişkenine göre verilerin dağılımı

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{X}$	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Sosyalleşme	A) 10 yıl ve daha az	206	2.07	Gruplar arası	1.707	2	.854	4.13	.01*	A-C B-C
	B) 10-19 yıl	128	2.05	Gruplar içi	75.737	366	.207			
	C) 20 yıl ve üzeri	35	1.84							
	Toplam	369	2.04							
Dayanışma	A) 10 yıl ve daha az	206	2.08	Gruplar arası	4.325	2	2.162	8.36	.00**	B-A B-C
	B) 10-19 yıl	128	2.30	Gruplar içi	94.618	366	.259			
	C) 20 yıl ve üzeri	35	2.03							
	Toplam	369	2.15							

\* $p < .05$ , \*\* $p < .00$

### Yaş Değişkenine Göre Bulgular ve Yorumu

Farklı üç yaş düzeyi dikkate alınarak, yöneticilerin ve öğretmenlerin okul örgütlerinde var olan kültüre ilişkin görüşlerinin Kruskal-Wallis sınamaya sonuçları aşağıda verilmiştir (Tablo 7). Analiz sonuçları, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin “sosyalleşme” boyutuna ilişkin görüşlerinin, yaşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir [ $\chi^2_{(2)} = 21.812$ ,  $p < 0.05$ ]. Mann-Whitney U testi ile yapılan çoklu karşılaştırmalar sonunda bu farkın, “30 yaş ve daha az” ile “30-39 yaş” ve “40 ve üzeri” yaş grubundakiler arasında olduğu

görülmüştür. Bu bulgu, katılımcıların yaş düzeylerinin okullarında var olan kültüre yönelik görüşlerinde etkili olduğunu göstermektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, “30 yaş ve daha az” grubundakilerin, “30-39 yaş” ve “40 ve üzeri” yaş grubundakilere göre okul kültürlerinde “sosyalleşme” örgütsel kültür tipinin daha baskın olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

Bir diğer örgütsel kültür tipi olan “dayanışma” boyutunda da katılımcı grubun görüşlerinin yaşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir [ $\chi^2_{(2)} = 6.283$ ,  $p < 0.05$ ]. Yapılan çoklu karşılaştırmalar sonunda bu farkın, “40 yaş ve üzeri” ile “30-39 yaş” grubundakiler arasında olduğu görülmüştür. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, “40 yaş ve üzeri” grubundakilerin, “30 yaş ve daha az” ve “30-39 yaş” grubundakilere göre okul kültürlerinde “dayanışma” örgütsel kültür tipinin daha baskın olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

**Tablo 7. Boyutlar Temelinde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Verilerin Dağılımı**

Boyutlar	Gruplar	N	Sıra		$\chi^2$	p	Anlamlı Fark (Mann Whitney U)
			Ortalaması	sd			
Sosyalleşme	A) 30 yaş ve daha az	113	223.68		21.812	.00**	A-B A-C
	B) 30-39 yaş	189	169.73	2			
	C) 40 yaş ve üzeri	67	162.85				
	Toplam	369					
Dayanışma	A) 30 yaş ve daha az	113	182.98		6.283	.04*	C-B
	B) 30-39 yaş	189	176.03	2			
	C) 40 yaş ve üzeri	67	213.71				
	Toplam	369					

\* $p < .05$ , \*\* $p < .00$

## TARTIŞMA VE SONUÇ

İnsan ilişkilerinin önem taşıdığı eğitim örgütlerinde örgütsel kültür kavramı daha fazla değer kazanmaktadır. Okul, kültür değişmesini



sağlayan ve değişik kültürel değerleri bir arada bulunduran bir örgüttür. Okulun evrensel amaçlarından biri, bireyin sosyalleşmesini sağlamaktır. Okulun sosyalleştirme amacını gerçekleştirebilmesi için, uygun bir örgütsel kültüre sahip olması gerekir (Çelik, 1993). Bu sayede bireyler daha başarılı çalışmalara imza atarlar. Ayrıca kültürün oluşması, o örgütü oluşturan insanlar arasında uzun bir etkileşim ve sosyalleşme süreci gerektirir. Bu etkileşimin ürünü olan kültürel değişkenler, o insanların algı çerçevelerini oluşturur. Örgüt kültürü, çalışanlar tarafından alınan bir çok karar ve eylemin kümülatif sonucudur (Sarı, 2005).

Bu araştırmada, ilköğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin kendi kurumlarında var olan kültüre ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada, cinsiyet, görev türü, mesleki kıdem ve yaş değişkenlerine göre ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Cinsiyet değişkenine ilişkin olarak ulaşılan sonuçlar, sosyalleşme ve dayanışma örgütsel kültür tiplerinin eğitim kurumlarında “orta” düzeyde var olduğunu göstermektedir. Hem kadın hem de erkek katılımcılar dayanışma örgütsel kültür tipinin kurumlarında daha egemen olduğunu vurgulamakla birlikte kadınların her iki kültür tipinin kurumlarındaki egemenliği konusundaki görüşlerinin erkeklerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle, kadın eğitimcilerin erkeklere nazaran okullarındaki mevcut kültürde sosyalleşme ve dayanışma boyutlarının daha ağır bastığını düşündükleri söylenebilir.

Görev türü değişkeni dikkate alındığında, hem okul yöneticilerinin hem de öğretmenlerin kurumlarında sosyalleşme ve dayanışma örgütsel kültür tiplerinin “orta” düzeyde var olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, okul yöneticilerinin öğretmenlere göre her iki örgütsel kültür tipini kendi kurumlarında daha baskın gördükleri ayrıca her iki katılımcı grubun dayanışma kültürünü kendi kurumlarında daha egemen olduğunu düşündükleri görülmüştür. Okul kültürünün oluşturulmasında temel görev okul yöneticisine düşmektedir. Okul yöneticisi etkili bir okul kültürü oluşturarak öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu artırabilir ve sağlıklı bir okul kişiliğinin gelişmesine yardımcı olabilir (Çelik, 1993). Örgütsel kültür konusunda önemli rolleri üstlenmesi beklenen okul yöneticilerinin sosyalleşme ve dayanışma boyutları konusundaki görüşlerinin öne çıkmış olması beklenen bir sonuçtur.

Yöneticilerin ve öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine ilişkin ulaşılan sonuçlar da örgütsel kültür tipleri olan sosyalleşme ve dayanışmanın okul örgütlerinde “orta” düzeyde var olduğunu göstermiştir. Katılımcıların mesleki kıdemleri doğrultusunda ulaşılan sonuçları ifade etmek gerekirse, okullarında sosyalleşme örgütsel kültür tipinin egemen olduğunu en çok ifade edenler “10 yıl ve daha az” kıdeme sahip katılımcılar olurken, bu konuda en az katılımı ise “20 yıl ve üzeri” kıdeme sahip grubun sağladığı görülmüştür. Dayanışma örgütsel kültür tipine ilişkin ise, en yüksek düzeyde görüş bildiren grup “10-19 yıl” kıdeme sahip olan katılımcılar olurken, bir önceki örgütsel kültür tipinde olduğu gibi dayanışma kültürünün okullarında egemenliği konusunda en düşük katılımı sağlayan grubun “20 yıl ve üzeri” mesleki kıdeme sahip olan katılımcıların olduğu görülmüştür. Bu sonuç, göreve yeni başlayan eğitimcilerin fikir, bilgi paylaşımı, iş arkadaşlarına yardım ve adanmışlığı doğuran örgütsel kültürün sosyallik ve dayanışma gibi boyutlarda, görev yaptıkları kurumları daha iyi bir konumda görürken, mesleklerinde daha deneyimli veya bu mesleği aynı türden ve çeşitli kurumlarda icra etmiş olan eğitimcilerin ise sosyalleşme ve dayanışmanın okulların kültüründe gerçekte daha az olduğunu düşündüklerini göstermektedir.

Yaş değişkeni dikkate alındığında, “30 ve daha az” yaş grubunda olan yönetici ve öğretmenlerin diğer yaş grubunda olanlara (30-39 yaş ve 40 yaş ve üzeri) göre okullarında “sosyalleşme” örgütsel kültür tipinin daha baskın olduğunu belirtirken, sosyalleşmenin örgütsel kültürlerindeki egemenliği konusunda en az katılımı ise yaşı “40 ve üzeri” olan grubun sağladığı görülmüştür. Dayanışma örgütsel kültür tipi konusunda ise, yaşı daha çok olan grubun (40 yaş ve üzeri) diğer gruplara (30 yaş ve daha az; 30-39 yaş) göre kurum kültürlerinde dayanışmanın daha egemen olduğunu ifade ettikleri anlaşılmıştır. Bu sonuç, mesleki kıdem değişkenine paralel olarak yaşı daha az olan eğitimcilerin kurumsal kültürlerindeki sosyalleşme yönünün etkililiğine ve egemenliğine vurgu yaptıklarını ancak, yaşı daha çok olan eğitimcilerin ise kurumsal kültürlerindeki sosyalleşme boyutunun daha az olduğunu düşündüklerini göstermiştir. Buna karşılık, yaşı daha çok olan eğitimcilerin görev yaptıkları okullardaki kültürün dayanışma boyutunun daha yüksek olduğunu vurgulamış olmaları dikkat çekicidir.

Yönetici ve öğretmenlerin boyutlar temelinde genel görüşlerine ilişkin ulaşılan bulgular ise, örnekleme alınan yöneticilerin ve öğretmenlerin,

görev yaptıkları kurumlarda en çok “dayanışma” örgütsel kültür tipinin egemen olduğunu düşündükleri görülmüştür. “Sosyalleşme” örgütsel kültür tipinin kurumlarında egemen olmasına yönelik düşünceleri “dayanışma” tipine yönelik düşüncülerine yakın olsa da kültürlerindeki sosyalleşmenin, dayanışmadan sonra geldiğini vurguladıkları anlaşılmıştır. Ayrıca, kurumlarında söz konusu örgütsel kültür tiplerinin (sosyalleşme ve dayanışma) genel anlamda “orta” düzeyde görüldüğünü belirtmişlerdir.

Bu çalışmada ele alınan örgütsel kültür boyutları, alan yazın çalışmalarında da farklı kurumsal kültürleri betimlemek amacıyla ele alındığı görülmektedir. Nitekim Okul (2011), yazılım firmaları üzerinde yaptığı çalışmada, kurum kültürünün sosyalleşme ve dayanışma bileşenleri ile ilgili araştırma sonuçlarına göre; az farkla da olsa firmaların sosyalleşme seviyelerinin dayanışma seviyelerine oranla daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Buna göre, firmalar orta dereceli sosyalleşme ve dayanışma özellikleri göstermektedir. Ersöz ve Çınarlı (2012), Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmalarında, çalışan personelin düşük sosyallik ve düşük dayanışma içinde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Katılımcıların çoğunluğu kurum içindeki kişiler arası ilişkiler ve zor günlerde birbirlerine destek olma konusunda olumsuz görüş bildirmişlerdir. Kurum içindeki sosyal faaliyetler yapıldığını fakat bu faaliyetlere katılım konusunda gruplaşma olduğu belirtilmiştir. Katılımcılar çalışanların ortak hedeflere yönelik olumlu tutum sergilediğini belirtirken, çalışanlar arasında çatışma ve rekabet olduğunu dile getirmişlerdir. Çalışanlar hata yaptığında diğer personellerin tavrı hakkında ise hem olumlu hem de olumsuz düşünceleri eşit oranda dile getirmişlerdir. Bu sonuçlar araştırma konusu olan kurumda örgüt kültürünün oluşturulmadığını gösterdiğini ifade etmişlerdir. Özkan ve Gümüş (2012) ise, otel işletmelerinde yaptığı çalışmalarında, ankete katılan 4-5 yıldızlı otel işletmelerinin sosyalleşme ve dayanışma düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç, sosyalleşme düzeylerine göre çalışanların arkadaşlık kurma derecelerinin yüksek olduğunu, dayanışma düzeyine göre ise ortak hedeflere ulaşma konusunda birlikte hareket ettiklerini göstermektedir. 4-5 yıldızlı otel işletmelerinin sosyalleşme ve dayanışma düzeylerinin yüksek olması çalışanların ortak hareket etmeleri, arkadaşlık kurabilmeleri ve buna bağlı olarak iletişim içinde bulunuyor olmaları olumlu bir durumdur. Hizmet sektöründe iletişimin güçlü olması örgüt

kültürünün çalışanlarca anlaşılması ve paylaşılması açısından olumlu bir sonuç olarak ifade etmektedirler.

Sonuç olarak, araştırma kapsamındaki örneklemden yola çıkarak, okul yöneticileri ve öğretmenlerin kurumlarını en çok dayanışma kültürü ile ilişkilendirdikleri söylenebilir. Ayrıca, hem sosyalleşme [kurum içinde dost edinme, ilişkileri sağlam tutma, iyi geçinme, çalışma ortamı dışında da görüşme, karşılıklı sevgi, kişisel sırları paylaşma] hem de dayanışma [kurumsal amaçları bilme ve katılma, verimlilik, performans sorunlarını çözme, kurumsal başarı, yararlı rekabet ortamı, aynı stratejik hedeflerde birleşme, rakiplerini tanıma] boyutları açısından örgütsel kültürlerini “orta” düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür. Yani, görev yaptıkları kurumların kültürel yapılarını ne aşırı sosyalleşmiş nede aşırı dayanışmacı olarak görmedikleri şeklinde yorumlanabilir. Alan yazın bilgisi doğrultusunda değerlendirildiğinde bu durum aslında bir örgütün kültürel yapısında istenilen bir durum şeklinde de yorumlanabilir. Çünkü örgütsel kültür boyutlarından sosyalleşme, bir topluluğun üyesi olan bireyin, grubun diğer bireylerine karşı arkadaş canlısı olabilirlik derecesinin ölçüsüdür. Çoğu kez doğal olarak ortaya çıkar ve gelişir (Goffee ve Jones, 2002). Samimiyet ve dostluk yoluyla, fikirler, tutumlar, ilgiler ve değerler paylaşılır. Böylece; anında karşılık beklentisi olmadan; diğerinin yararına hareket edilir. Öte yandan, yüksek düzeyde seyreden sosyal etkileşim, kurum için aslında olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Kendi gündemlerini öne sürmek uğruna, dur durak bilmeksizin hizipçilik ve nifak yaratan insanlar tarafından, çok fazla entrika ve dedikodu döndürülür (Goffee ve Jones, 1998). Sosyalleşmenin tam tersine dayanışma, duygulardan çok mantığa dayanır. Dayanışma merkezli ilişkiler, katılımcı, tarafların yararına olan ortak görevlerin ve hedeflerin olduğu yapı içinde gerçekleşir (Kavi, 2008). Dayanışma, kurumun misyon ve hedeflerine adanma, çevredeki değişikliklere çabuk tepki gösterme ve düşük performansla tolerans göstermeme şeklinde kendini gösterir (Goffee ve Jones, 1998). Sosyalleşmede olduğu gibi, dayanışma adına gösterilen davranışlar da bir kuruluş için iyi ya da kötü olabilir. Bunlar, kuruluşun iyiliğine olması durumunda; bireysel icraatlar, hedeflerin ileriye götürülmesine ve ortak ilgi alanlarının korunmasına yardımcı olacak kadar, birbirlerine ayak uydurur hale gelir. Ortama, kurumsal amaçların ve dış mihrakların neler olduğuna dair, genel bir görüş birliği hâkimdir (Okul, 2012).

### KAYNAKLAR

- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş, AMOS uygulamaları*. Bursa: Ezgi Yayınevi.
- Business Day. (2004). New programmes for principals, 30 December.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (17.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Byrne, B.M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, <http://books.google.com.tr/books?id=c2HsLIDZonkC> (28.09.2013).
- Cochran, W.G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). New York: Wiley.
- Çelik, V. (1993). Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi, *Amme İdaresi Dergisi*, 26(2), 135-145.
- Deal, T.E., ve Peterson, K.D. (1991). *The principals' role in shaping school culture*. Washington, DC: United States Government Printing Office.
- Ersöz, G. ve Çınarlı, S. (2012). İzmir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde Çalışan Personelin Çalıştıkları Kurumun Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları, *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 3(3), 1-9.
- Goffee, R. ve Jones, G. (1996). What Holds the Modern Company Together?, *Harvard Business Review*, 133-148.
- Goffee, R. ve Jones, G. (1998). *The character of a corporation*. New York: Harper Collins.
- Goffee, R. ve Jones, G. (2002). *Kurum kültürü*, (Çev.: Kıvanç Kutmandu), Ankara: Medicat Yay.
- Hallinger, P. ve Leithwood, K. (1996). Culture and Educational Administration: A Case of Finding Out What You Don't, Know

- You Don't Know, *Journal of Educational Administration*, 34(5), 98-116.
- İpek, C. (1999). Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi, *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 5(3), 411-442.
- İra, N. ve Şahin, S. (2011). Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması, *Celal Bayar Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 1-14.
- Joreskog, K.G. ve Sorbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*, Chicago, IL: Scientific International Software, <http://books.google.com.tr/books?id=f61i3quHcv4C> (28.09.2013).
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri*. Ankara: Tekışık Ofset.
- Kavi, E. (2008). Çift S Modeli Boyutuyla Örgüt Kültürünün Motivasyon Düzeyine Etkisi, Bankacılık ve Özel Finans Kurumlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 54, 117-137.
- Kilmann, R.H. (1985). Five steps for closing culture-gaps. In: Saxton, M.J. ve Serpa, R. (Eds.), *Gaining control of the corporate culture* (pp. 351-369). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kline, B.R. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. (Second Edition). New York: The Guilford Press, <http://books.google.com.tr/books?id=-MDPILyu3DAC> (28.09.2013).
- Leech, N.L., Barrett, K.C. ve Morgan, G.A. (2005). *SPSS for intermediate statistics; use and interpretation* (2nd Edt.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Niemann, R. ve Kotzé, T. (2006). The Relationship between Leadership Practices and Organisational Culture: An Education Management Perspective, *South African Journal of Education*, 26(4), 609-624.
- Okul, K. (2011). *Kurum kültürünün çatışma yönetimi tarzları üzerindeki etkileri ve yazılım sektöründe bir uygulama*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Özkan, Ç. ve Gümüş, M. (2013). Ege Bölgesindeki 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürünün İş Değerlerinin Dönüşümüne Etkileri, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(25), 1-14.
- Pettigrew, A.M. (1979). On Studying Organizational Cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Reisinger, Y. ve Mavondo, F.T. (2006). Structural Equation Modelling: Critical Issues and New Development, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 21(4), 41-72.
- Sarı, E. (2005) *Kamu yönetiminde örgüt kültürü ve Mersin defterdarlığı örneği*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Schermelleh-Engel, K. ve Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures, *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş temel ilkeler ve Lisrel uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

