

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL KÜLTÜRÜNÜN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI  
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Turgut ÇOBAN**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**KASIM 2015**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL KÜLTÜRÜNÜN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI  
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Turgut ÇOBAN**

**1203811035**

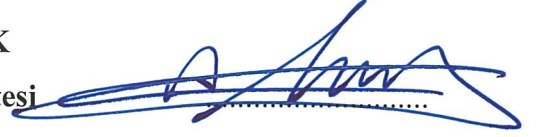
**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

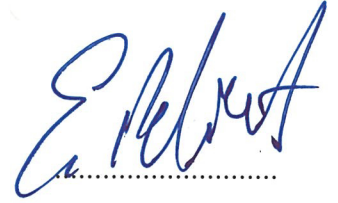
**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ahmet BAYTOK**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1203811035 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, “Turgut ÇOBAN”, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “OKUL KÜLTÜRÜNÜN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ” başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

**Tez Danışmanı : Doç. Dr. Ahmet BAYTOK**  
Afyon Kocatepe Üniversitesi



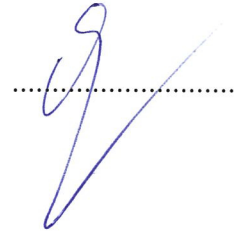
**Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Elbeyi PELİT**  
Afyon Kocatepe Üniversitesi



**: Doç. Dr. Ahmet BAYTOK**  
Afyon Kocatepe Üniversitesi



**: Yrd. Doç. Dr. Göknuş Arzu AKYÜZ**  
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



**Tez Savunma Tarihi: 27 Kasım 2015**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “OKUL KÜLTÜRÜNÜN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



12.10.2015

Turgut ÇOBAN

## ÖNSÖZ

İlkokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve okul kültürü algı düzeylerini belirlemek, öğretmenlerin demografik özellikleri açısından örgütsel bağlılık ve okul kültürü algı düzeylerini incelemek ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde okul kültürünün etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirdiğim bu çalışmamda bana destek olan eşime ve kızlarıma, beni cesaretlendiren ve her zaman destek olan arkadaşım Akın KARAMAN'a ve tez danışmanım Ahmet BAYTOK'a teşekkür ederim.

Kasım 2015

Turgut ÇOBAN

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLO LİSTESİ .....	vii
ŞEKİL LİSTESİ .....	viii
ÖZET .....	ix
ABSTRACT .....	xi
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	3
<b>1. OKUL KÜLTÜRÜ</b> .....	3
1.1 Kültür Kavramı .....	3
1.2 Örgüt Kültürü Kavramı .....	4
1.3 Örgüt Kültürünün Tanımı .....	5
1.4 Örgüt Kültürünün Tarihsel Gelişimi .....	6
1.5 Örgüt Kültürünü Oluşturan Öğeler .....	8
1.5 Örgüt Kültürünün Boyutları .....	13
1.5.1 Güç Kültürü .....	13
1.5.2 Rol Kültürü .....	13
1.5.3 Başarı Kültürü .....	14
1.5.4 Destek Kültür .....	15
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	16
<b>2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b> .....	16
2.1 Örgüt Kavramı ve Tanımı .....	16
2.2 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı .....	16
2.3 Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar .....	17
2.3.1 Mesleğe Bağlılık .....	18
2.3.2 İşe Bağlılık .....	18
2.3.3 İş Arkadaşlarına Bağlılık .....	19
2.3.4 İş Tatmini .....	20
2.4 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları .....	20
2.4.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları .....	20
2.4.1.1 Allen – Meyer yaklaşımı .....	21
2.4.1.2 Etzioni yaklaşımı .....	23
2.4.1.3 O'Reilly ve Chatman yaklaşımı .....	24
2.4.1.4 Kanter yaklaşımı .....	25
2.4.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları .....	26
2.4.2.1 Becker'in yaklaşımı .....	26
2.4.2.2 Salancik yaklaşımı .....	27
2.5 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	29
2.5.1 Düşük Örgütsel Bağlılık .....	29
2.5.2 İlmli Örgütsel Bağlılık .....	31
2.5.3 Yüksek Örgütsel Bağlılık .....	31

<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	32
<b>3. OKULLARDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ</b> .....	32
3.1 Okullarda Örgüt Kültürü .....	32
3.1.1 Güçlü ve Zayıf Okul Kültürünün Özellikleri .....	33
3.1.2 Okul Kültürünü Oluşturan Öğeler .....	35
3.1.3 Okul Kültürünün Boyutları.....	36
3.1.4 Okullarda Örgüt Kültürü Düzeyinin İncelenmesi .....	39
3.2 Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri .....	41
3.3 Örgüt (Okul) Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi .....	44
3.3.1 Örgütlerde Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri.....	44
3.3.2 Eğitim Örgütlerinde Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri .....	45
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	47
<b>4 OKUL KÜLTÜRÜNÜN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA</b> .....	47
4.1 Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları .....	47
4.2 Araştırmanın Modeli .....	47
4.3 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme .....	48
4.4 Veri Toplama Araçları .....	48
4.5 Verilerin Çözümlemesi .....	50
4.6 Araştırmanın Bulguları.....	51
4.6.1 Öğretmenlerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı .....	51
4.6.2 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Kültürü Algılarının ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları .....	52
4.6.3 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Kültürü Algılarının Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları.....	54
4.6.4 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları.....	57
4.6.5 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiler.....	61
4.6.6 Okul Kültürü Algılarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisi.....	65
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b> .....	71
<b>5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER</b> .....	71
<b>KAYNAKÇA</b> .....	74
<b>EKLER</b> .....	83
Ek-A: Anket Formu .....	84
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	88

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 2.1</b>	: Örgütsel bağlılık yaklaşımları. ....	28
<b>Tablo 2.2</b>	: Bağlılık düzeylerinin sonuçları.....	30
<b>Tablo 4.1</b>	: Okul kültürü ölçeği alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları. ....	49
<b>Tablo 4.2</b>	: Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları.....	49
<b>Tablo 4.3</b>	: Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesine ilişkin kriterler. ....	50
<b>Tablo 4.4</b>	: Öğretmenlerin demografik özelliklere göre dağılımı. ....	51
<b>Tablo 4.5</b>	: Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul kültürü algılarının ortalamaları.....	52
<b>Tablo 4.6</b>	: Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalamaları.....	53
<b>Tablo 4.7</b>	: Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul kültürü algılarının eğitim durumuna göre farklılaşma durumu. ....	54
<b>Tablo 4.8</b>	: Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul kültürü algılarının branşa göre farklılaşma durumu. ....	56
<b>Tablo 4.9</b>	: Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşa göre farklılaşma durumu. ....	58
<b>Tablo 4.10</b>	: Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşma durumu. ....	59
<b>Tablo 4.11</b>	: Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin branşa göre farklılaşma durumu. ....	60
<b>Tablo 4.12</b>	: Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve okul kültürü algılarının aralarındaki ilişkinin korelasyon analizi ile incelenmesi.....	61
<b>Tablo 4.13</b>	: Genel okul kültürü düzeyinin genel örgütsel bağlılık üzerine etkisi. ....	65
<b>Tablo 4.14</b>	: Okul kültürü algılarının genel örgütsel bağlılık üzerine etkisi. ....	65
<b>Tablo 4.15</b>	: Okul kültürü algılarının duygusal bağlılık üzerine etkisi. ....	66
<b>Tablo 4.16</b>	: Okul kültürü algılarının devam bağlılığı üzerine etkisi.....	67
<b>Tablo 4.17</b>	: Okul kültürü algılarının normatif bağlılık üzerine etkisi.....	68

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 2.1</b> : Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli .....	23
<b>Şekil 3.1</b> : Okul kültürünün temel işlevleri .....	33
<b>Şekil 4.1</b> : Araştırmanın modeli.....	48

## ÖZET

### OKUL KÜLTÜRÜNÜN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

ÇOBAN, Turgut

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ahmet BAYTOK

Kasım 2015, 88 sayfa

Bu araştırma; İlkokul öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve okul kültürü algı düzeylerini belirlemek, öğretmenlerin demografik özellikleri açısından örgütsel bağlılık ve okul kültürü algı düzeylerini incelemek ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde okul kültürünün etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Amaç doğrultusunda hazırlanan okul kültürü ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden oluşan anket formu; 2013-2014 eğitim öğretim yılında Afyonkarahisar il merkezindeki resmi ilkokullarda görev yapan 293 öğretmene uygulanmıştır.

Öğretmenlerin okul kültürü algıları ile örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesinde ortalama ve standart sapma istatistiklerinden, demografik özelliklerine göre okul kültürü algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesinde t testi, tek yönlü Anova ve Tukey Post Hoc testlerinden faydalanılmıştır. Okul kültürü algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler korelasyon analizi, örgütsel bağlılık üzerinde okul kültürünün etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir.

Araştırma sonucunda; öğretmenlerin yüksek düzeyde okul kültürü algısına ve örgütsel bağlılık düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. Öğretmenlerin eğitim durumu ve branşlarına göre okul kültürü algılarında farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin yaşlarına, cinsiyetlerine ve branşlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılıkların olduğu saptanmıştır.

Öğretmenlerin okul kültürü algılarının artması, örgütlerine olan bağlılıklarını artırmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt kültürü, okul kültürü, örgütsel bağlılık.

## **ABSTRACT**

### **THE STUDY OF THE EFFECTS OF SCHOOL CULTURE ON TEACHERS' ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

ÇOBAN, Turgut

Master's, Department of Management

Thesis Supervisor: Associate Professor Ahmet BAYTOK

November 2015, 88 page

This study has been conducted to determine the level of primary school teachers' organizational commitment and the perception of school culture, to study teachers' organizational commitment and their level of perception on school culture in terms of teachers' demographic characteristics besides the effects of school culture on the level of teachers's organizational commitment. The questionnaire consisting of school culture and organizational commitment scales was conducted on 293 primary school teachers working in Afyonkarahisar in 2013-2014 academic year.

Average and Standard deviation statistics have been utilized to determine teachers' perception of school culture and the level of their organizational commitment. Also, t-test, one-way Anova and Tukey Post Hoc tests have been used to study the teachers's perception on school culture and the level of their organizational commitment according to their demographic characteristics. The relationships between the perception of school culture and organizational commitment have been studied with correlation analysis. The effect of school culture on organizational commitment has been studied with regression analysis.

Results have demonstrated that teachers have the perception of school culture and organizational commitment in high level. According to their educational status and branches, there is a distinction in teachers' perception of school culture. There is also a distinction on the level of their organizational commitment according to their

ages, gender and branches. The increase of teachers' perception of school culture enhances their commitment to organizations.

**Keywords:** Organization culture, school culture, organizational commitment.

## GİRİŞ

Örgütsel bağlılık; işgörenin örgütsel amaçlar için özveriyle çalışması, örgütüne karşı sadakat duygusu, örgütün değer ve amaçlarını kabullenmesi, içselleştirmesi, örgütle bütünleşmesi, özdeşleşmesi, güç birliği yapması, örgüt üyeliğini devam ettirmek için güçlü bir istek duyması gibi tanımlarla ifade edilmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 50). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ise; “okulun amaçlarına ve değerlerine güçlü şekilde inanma ve bunları kabul etme, okul adına önemli düzeyde çaba göstermeye istekli olma ve okulun bir üyesi olmayı ya da okulda çalışmayı sürdürmeye yönelik güçlü bir istek gösterme şeklinde” tanımlanmaktadır (Sezgin, 2010: 145).

Öğretmenlerin örgütlerine olan bağlılıklarında bireysel (yaş, cinsiyet, medeni durum vb.) ile birlikte örgütsel (örgüt içi iletişim, yönetim tarzı, okul kültürü vb.) faktörlerin de etkili olabileceği belirtilmektedir. Bu örgütsel faktörlerden birisi okul kültürüdür. Güçlü okul kültürü etkili okul için gerekli olan bir ön koşuldur. “Güçlü okul kültürü, yönetici ve öğretmenlerin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır” (Gökyer, 2011: 289).

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde; örgütsel bağlılık ve okul kültürü üzerine araştırmaların son yıllarda oldukça ilgi gördüğü söylenebilir. Ancak okul kültürünün öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin araştırıldığı yeterli sayıda araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu araştırma ilkökul öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve okul kültürü algı düzeylerini belirlemek, öğretmenlerin demografik özellikleri açısından örgütsel bağlılık ve okul kültürü algı düzeylerini incelemek ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde okul kültürünün etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Bu amaç doğrultusunda araştırmanın ilk bölümünde örgüt kültürü konusu ele alınarak, kültür ve örgüt kültürü kavramları tanımlanmış, örgüt kültürünün tarihsel gelişiminden bahsedilerek, örgüt kültürünü oluşturan öğeler ve örgüt kültürünün boyutları açıklanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlar açıklanmış, örgütsel bağlılık yaklaşımlarından bahsedilerek, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, okullarda örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisini açıklamak için okul kültürü üzerinde durulmuş, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri açıklanmış ve örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ilgili araştırmalar doğrultusunda açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın son bölümünde okul kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik Afyonkarahisar il merkezindeki ilkokullarda görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın yönteminden bahsedilmiş, ardından elde edilen bulgular tablolar ve grafikler aracılığıyla yorumlanarak sunulmuştur. Araştırmadan ulaşılan sonuçlar ve bu doğrultuda geliştirilen önerilerle araştırma sonlandırılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### OKUL KÜLTÜRÜ

#### 1.1 Kültür Kavramı

Kültür kelimesinin Latincedeki “colere” veya “cultura” fiillerinden geldiği ve “ekip-biçmek” “bakmak” veya “yetiştirmek” anlamını taşıdığı ileri sürülmüştür (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 41). “Toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü” (TDK, 2014) olarak tanımlanan kültür, “bir toplumun yaşama tarzı olarak karakterize edilen ve bilgi, inanç, gelenek, örf, adet, sanat, ahlak, araç-gereç, teknik vb. gibi unsurları içeren karmaşık bir bütün”dür (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 41). Koçel, (2007: 23), kültürü “öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamı” olarak ifade etmektedir. Bu “paylaşma ne kadar genişse, kültür o derece genel veya üst kültür olma özelliğine kavuşmaktadır. Bu açıdan bakınca, bir genel kültür içinde, değişik değer, inanç ve sembollerin paylaşıldığı alt kültürler oluşabilir.”

Davranış bilimleri açısından kültür, bir nesilden diğerine aktarılan, toplumdan bireye kazandırılan bir yaşam biçimi olmakla beraber, bireyin yine toplumdaki diğer bireyler tarafından yaratılmış olan maddi ve manevi öğeleri içeren çevresidir. Birey bu çevrenin bir önceki nesilden devraldığı öğelerini kısmen değiştirerek bir sonraki nesle bırakır (Eroğlu, 2006: 120, akt, Nişancı, 2012: 1282). Kültüre insan açısından yaklaşan Goodenough’e göre ise kültür, kişinin algılamada, inanmada, değerlendirmede ve eyleme geçmede kullandığı bilgi sistemi veya standartlardır (Akt: Baş, b.t.: 2). Kültür kavramı tanımları arasında en yaygın kabul gören tanımlardan birisi Taylor’un kültür tanımıdır. Taylor’a göre kültür; “toplumun üyesi olarak, insanın öğrendiği, edindiği bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek,

beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür” (Güvenç, 2002: 101). “Kültür” kavramının “Yönetim Bilimleri” açısından tanımı ise; kültürün, kişiden kişiye aktarılabilen bir yaşam biçimi olması ve insanın, insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan çevresi şeklindedir (Hasanoğlu, 2004: 52).

Kültür, insanın doğayı kullanma, denetleme, değiştirme gücüne ve doğal çevresine egemenliğini artırır Kültür, ulusun üyelerini bütünleştirir; kişinin değil ulusun malıdır; özel değil geneldir; kuşaktan kuşağa öğrenilerek aktarılan ortak yaşam biçimidir (Başaran, 2008: 387).

## 1.2 Örgüt Kültürü Kavramı

Kültürün tanımında belirtildiği gibi toplumun kültürü olduğu gibi toplumu oluşturan toplulukların da kültürü vardır. İnsan topluluklarının oluşturduğu örgüt veya kurumların da toplumun kültürünü yansıtan veya toplum kültürünü oluşturan kültürleri olmalıdır. Zira örgütler toplumun veya geniş anlamda sosyal sistemin bir parçasıdır ve onun kültüründen bağımsız düşünülemez. Bunun sonucu olarak toplumun inancı, gelenekleri, değer yargıları gibi etkenler örgütün çalışmalarını ve kültürleşmesini etkiler (Apulgan, 1996: 73).

Schein’e (1992: 6) göre örgüt kültürü, en alttan en üste kadar tüm çalışanları bütünüyle saran bir kavramdır. Schein örgüt kültürünü, örgütün bilincinin derinliklerinde yer alan, bilinç dışı çalışan, sorgulanmadan kabul edilmiş, örgütün kendisi ve çevresini nasıl algıladığını belirleyen ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılmış varsayımlar ve inançlar olarak tanımlamaktadır (Şimşek, 2010: 108). Schein’in tanımında kültürün gözle görülemeyen ve elle tutulamayan, yani nesnel olmayan, çalışanlar tarafından kabul edilmiş fakat niçin öyle olduğu sorgulanmayan, örgütün kendisine ve çevresine ilişkin bir inançlar ve varsayımlar bütünü olduğu vurgulanmaktadır.

Örgüt kültürü kavramı, “örgütün çalışanlarının örgüt toplumunda hayatlarını biçimlendiren, toplumun kültürüne uymakla birlikte ondan farklılaşan ve çalışanlarca üretilen değer ve düzgülerin örüntüsüdür.” Örgüt kültürünün tanımı aşağıda kapsamlı bir şekilde açıklanmıştır (Başaran, 2008: 396).

### 1.3 Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kültürü, “çalışan personelin davranışlarını ve çalışılan yerin genel görüntüsünü şekillendiren, simgeler aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılan, değişebilir nitelikteki değer, düşünce ve kurallar bütünüdür” (TDK, 2014). Örgüt kültürü, “çalışan kişilerin örgütle bütünleşmesini sağlayan değerler ve inançlardır” (Önal ve Ekici 2012: 139). Diğer bir deyişle örgüt kültürü, “örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançlardır” (Güçlü, 2003: 148).

Örgüt kültürü konusunda birçok yazarın farklı tanımlarına rastlamak mümkündür. Örneğin, Deal ve Kennedy (1982: 4) örgüt kültürünü, “iş yapma ve yürütme biçimi” şeklinde tanımlamaktadır. Kozlu (1986: 63) örgüt kültürünü, “bir organizasyonun temel değerler ve inançlarını çalışanlara ileten simge, seramoni ve mitolojilerin toplamı” olarak tanımlamaktadır (Akt: Budak ve Budak, 2004: 549-550). Örgüt kültürü; “kişiyeye örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olan ve yine kişiyeye örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni” olarak da tanımlanmaktadır (Eren, 2004: 135).

Örgüt kültürü, örgütsel olarak ilişkili olan ve karşılıklı olarak anlaşılıp, örgüt üyeleri tarafından uyulması gereken inançlardan ve değerlerden meydana gelir. Örgüt kültürü gerekli ve arzu edilir olanı, dolayısıyla izlenmesi gereken hedefleri ve bunların izlenmesinde nasıl bir yolun tutulacağını öngörür. Aynı nedenle, yanlış, gereksiz ve arzu edilmeyeni, dolayısıyla izlenmemesi gereken ve başkaları tarafından önerildiği zaman karşı çıkılması gereken hedefler ile eylemleri öngörmektedir (Aşan ve Aydın, 2006: 428).

Örgüt araştırmacıları, örgüt kültürünü örgüt üyeleri tarafından paylaşılan varsayımlar, öncelikler, anlamlar ve değerler olarak tanımlamaktadır. Diğer bir deyişle, örgüt içinde toplu olarak paylaşılan bir değerler sistemidir. Örgüt üyeleri, çalıştıkları yerde karşılaştıkları istekler, beklentiler, durumlar ve zorluklara karşı farklı hassasiyetler gösterirler. Kültür, üyelerin çevreyle ilgili olarak yaşadıklarını düzenleyebilmeleri için kullandıkları bir araçtır. Örgüt kültürünün, örgüt içinde ve örgütün bölümleri arasında toplumsal bir yapıştırıcı görevi gördüğünü söylemek yanlış olmaz (Aşan ve Aydın, 2006: 428).

Örgüt kültürü, “bir kurumun karakteristiğidir. Sadece örgüt bireylerinin tek tek tutum ve davranışlarından değil, aynı zamanda örgütün tamamına ait toplu tutum ve

davranışlardan oluşur. Bu yönüyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarını kontrol altına alan sosyal bir sistemdir” (Demirel ve Karadal, 2007: 254).

Örgüt kültüründe “farklı tanımların olmasına rağmen, belirli ortak özellikleri de görmek mümkündür. Bunlardan birincisi, örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerdir. Yani çalışanların neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların istendik veya istenmedik olduğuna ilişkin ortak değerleri mevcuttur. İkincisi örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Burada söylenmeye çalışılan şey bu değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programlarında yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmasıdır. Üçüncüsü ise, bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlardır. Bu anlamlar örgüt içinde çalışan insanların birbiriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilirler” (Özkalp ve Kırel, 2013: 158- 159).

Bireyler, “yeni bir örgüte girdiklerinde kendilerine bir takım değerler ve inançlar öğretilir. Örgütte, insanların nasıl hareket edeceklerine ve işlerin nasıl görüleceğine ilişkin bağlayıcı prosedürler vardır. Her örgütün önceden belirlenmiş bir hizmet anlayışı, felsefesi ve iş yapma tarzı kısacası bir kültür alt yapısı vardır. Örgüt üyeleri, buna uygun hareket etmek durumundadır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinde ortak bir algılama tarzı oluşturur. Örgüt kültürü, üyelerin ortak düşünme ve faaliyette bulunmalarını yönlendirerek, “örgüt insanı” olmalarında belirleyici bir rol oynar. Örgüt kültürü, kendi içinde yaptırımlar ve ödüller içerir. Kültürel normlara uyulmadığında yaptırımlar, uyulduğunda ise ödüller söz konusu olur. Her iki tavır da, örgüt üyelerinin örgüt kültürünü içselleştirmelerini ve örgütsel kişilik ve kimlik edinmelerini sağlar” (Eren, 2004: 136).

#### **1.4 Örgüt Kültürünün Tarihsel Gelişimi**

İnsan kaynakları yönetimi kavramı 1970’li yıllarda ortaya çıkmıştır. Bu gelişim örgütlerde yeni bir dönemin başlamasına neden olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi sayesinde, insan doğasına ilişkin çeşitli varsayımlar geliştirilerek verimlilik problemi çeşitli açılardan ele alınmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, örgüt ve yönetim alanında yeni kuramsal çerçevenin meydana gelmesine olanak sağlamıştır (Çelik, b.t.: 163; Akt: Aydın, 2003: 81).

Örgüt kültürü kavramı ilk kez 1979 yılında, Pettigrew'in Administrative Science Quarterly Dergisi'nde yayınlanan "Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışırken" adlı makalesi ile akademik alan yazınına girmiş ve örgüt kültürü ile ilgili bilimsel çalışmalar 1980'li yıllarda gelişme göstermiştir (Erdem, 1996: 31-32; Akt, Öztürk, Şaklak ve Yılmaz, 2010: 61). Bunu izleyen yıllardan itibaren örgüt kültürünün öneminin kavranmasıyla, işletme kültürü, şirket kültürü, kurum kültürü, organizasyon kültürü, spesifik olarak da eğitim alanında okul kültürü vb. adlarla çalışmalar ivme kazanmıştır (Fırat, 2009: 139).

(Ouchi,1981), Teori-Z adlı çalışmasında örgütsel kültür kuramının kuramsal temelini ele almıştır. Sonrasında ise Deal, Kennedy ve Schein adlı araştırmacılar örgütsel kültür kuramının gelişmesine katkı sağlamışlardır. "Thomas J. Peter ve Robert H. Waterman'ın katkıları ise mükemmelle ulaşan örgütleri betimlemiştir" (Çelik, b.t.: 163; Akt: Aydın, 2003: 81).

Thomas J. Peter ve Robert H. Waterman'ın mükemmelle ulaşan örgütleri betimlemesinin sebeplerinden birincisi, "örgüt üst kültürü ile ilişkilidir. Örgütlerde genellikle farklı alt kültürlerden gelen insanlar bir arada çalışmaktadır. Bu durum alt kültür gruplarının birbirleriyle sürekli çatışma içerisinde olmasına neden olmaktadır. Örgütteki alt kültür grupları arasında yaşanan çatışmalarda; her grup kendi kültürel kimlik ve değerlerinin üstünlüğüne inanmakta ve diğer gruplara bunları kabul ettirmeye çalışmaktadır. Bu da örgüt açısından istenmeyen bir durumdur. Örgüt üst kültürü, alt kültür grupları arasında yaşanan çatışmalara karşı geliştirilen bir önlem mekanizması olarak düşünülmektedir. Eğer örgüt üst kültürü yaratılabilirse, örgüte gelen çalışanlar kapıdan içeri girerken dışarıdan getirdikleri kendi kültürel kimlik ve değerlerini tıpkı paltolarını askıya asar gibi dışarıda bırakacaklar ve iş önlüklerini giyer gibi örgütün üst kültürel kimliğini takınacaklardır. Böylece çatışmalar örgüt dışında bırakılmış olacaktır" (Güçlü, 2003: 147).

İkincisi, "1970'li yıllardan itibaren Japonya'nın, yönetim ve işletmecilik alanında Amerika'nın üstünlüğünü kırmaya başlamasıdır. Bilindiği üzere, 1960'lı ve 1970'li yıllar, Amerika'nın dünya ekonomisinde yönetim ve işletmecilik alanında üstünlüğünün tartışmasız kabul edildiği bir dönem olma özelliği taşımaktadır. Japon işletmelerinin birçok alanda Amerikan işletmelerinin önüne geçmesi ve ülkelerini ekonomik bir süper güç olmaya doğru götürmeleri, birçok araştırmacıyı bunun nedeni ile ilgilenmeye yöneltmiştir" (Yıldız ve Ardıç, 2002: 75).

Şişman (1994: 28) son yıllarda örgütsel kültür kavramının bilim adamları, araştırmacılar ve uygulamacılar arasında ilgi görmesinin nedenlerini şu şekilde sıralamaktadır (Akt: Çimen, 2009: 18):

1. Deneycilik, olguculuk, akılcılık gibi geleneksel yöntemler üzerinde meydana gelen çeşitli tartışmalar çerçevesinde örgüt kuramı ile ilgili olarak geçmişte de ortaya konan görüşlerin yeterince tatmin edici bulunmaması ve örgütsel yaşamın kültürel yönünün giderek önem kazanması,
2. Kültür kavramının geniş anlamda birçok kavramı içinde barındıran bir semsiye kavram olarak düşünülmesi ve bu kavramın örgütsel çözümlenmelerde kullanılan bazı geleneksel konu başlıklarının (yapı, liderlik, örgüt-çevre ilişkileri) yeniden yorumlanmasında temel anlayış haline gelmesi,
3. Politik, ideolojik ve sosyo-ekonomik faktörlerin örgüt üzerindeki etkileri, işe ve örgütsel yaşama ilişkin olarak çalışan beklentilerindeki değişimler ve yapılan iş karşılığında çalışanların sadece ücretle ödüllendirilmesinin yeterli olarak görülmemesi,
4. Örgütsel değişimin özünün anlaşılması ve gerçekleşmesinde kültürün temel etken haline gelmesi, örgütsel bütünleşme kontrol ve verimliliğin temel anahtarı olarak görülmesidir.

### **1.5 Örgüt Kültürünü Oluşturan Öğeler**

Schein (1983) örgüt kültürünün oluşumu konusunda yaptığı tanımda kurum kültürünü üç katmana ayırmaktadır. En üst katmanda beş duyu organı aracılığı ile algılanabilen objeler göz önüne alınmakta ve erişime en açık kısmı bu katman oluşturmaktadır. Her şeyin açık ve net bir şekilde gözlemlenebilmesi bu açıklığın en önemli nedenidir. Orta katmanda yani ikinci katmanda değerler ve normlar yer almaktadır ve bu kavramlar bir örgütün yapıtaşları olarak aksettirilmektedir. Bu katman örgütün amaçlarını, ideallerini ve felsefesini yansıtan katmandır ve örgütün üyeleri tarafından bu değerler davranışa dönüştürülerek dışarıya yansıtılmaktadır. Son katmanda ise gözlemlenebilmesi en güç olan olgu olarak varsayımlar bulunmaktadır. Varsayımlar örgüt kültürünün temelini teşkil etmektedir. Örgütün üyelerinin örgütsel sorunlara ve bu sorunlara yönelik ortaya atılan çözümlere odaklı algılarını oluşturmaktadır (Kök ve Özcan, 2012: 115). Hofstede (1998) ise örgüt

kültürünün öğelerini iki farklı boyutu ile açıklamaktadır. Bunlar, uygulamalar (Kahramanlar, dil, iletişim biçimi, tören vb.) ile değerler olarak araştırmacıların karşısına çıkmaktadır. Goffee ve Jones (2002) göre ise örgüt kültürünün öğeleri; bir örgütün, takımın kendi içerisinde paylaştığı ortak değerler, inanışlar, kurumu temsil eden semboller ve kurumun üyelerinin gösterdiği davranışlardır (Akt: Şişli, 2012: 60).

Bütün örgüt kültürlerinin temelinde örgütün içinde ya da çevresinde nelerin olup bittiğini kavramaya yardım eden bazı temel öğeler mevcuttur. Bu öğeleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Güney, 2011: 185).

Liderlik tarzı: Liderlik, “örgüt çalışanlarının ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, ortak hedefleri büyük bir istek ve coşkuyla benimsemesini ve bu hedeflere ulaşmak için tüm varlığıyla katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreçtir” (Güney, 2011: 185). Liderler, çalışanları birbirine yaklaştıran davranış kodları oluşturarak örgüt kültürünün farkındalığını sağlar; çalışanları örgüt kültüründen haberdar ederler. Kahramanlar, örgüt içindeki tüm çalışanların örgüt için önemli olduklarını ve her bireysel katkının örgütte bir fark yarattığını anlatır; böylece örgütün misyonunun ve amaçlarının kişiselleştirilmesini sağlarlar (Martins ve diğerleri, 2004: 90; Kabakçı, 2007: 31).

Seremoniler: Seremoniler özel olaylardır. “Bu özel olay sırasında örgütün çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembolere ait kutlamalar yaparlar. Bu nedenle seremoniler, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlaştırdığı olaylara örnek teşkil” ederler. Amerika’da Mary Kay ve Amway gibi satış organizasyonlarında yapılan yıllık seremoniler, başarı gösteren satış temsilcilerini ödüllendirmek ve onların çabalarını hatırlamak için gerçekleştirilmektedir. Bu tip seremonilerin yapılmasının nedenlerinin altında, düşük verimli çalışan satış temsilcilerini başarılı arkadaşlarını örnek göstererek örgüt normlarına ve değerlerine daha sıkı bağlanmaya teşvik etmek yatmaktadır. Yıllık seremonilerle kişileri ödüllendirmek ve hatırlamak “Mary Kay Yaklaşımını” veya “Amway Felsefesini” daha çekici ve kişisel hale dönüştürmekte ve sonuçta bunlar bir çeşit özel felsefe haline gelmektedir (Özkalp ve Kırel, 2013: 185-186).

Törenler: Törenler, bir olay için düzenlenmiş faaliyetleri ifade etmektedir. Bu kapsamda örgütlerin düzenlediği yemek organizasyonları, başarılı çalışanlar için

düzenlenen ödül törenleri sayılabilir. Bunun haricinde örgütün flaması, rozeti, amblemi de örgütün simgelerini oluşturmaktadır (Dursun, 2013: 46).

Ritüeller: “Ritüeller törenlere göre daha çok tiyatrolaştırılmış kültürel aktivitelerdir. İzleyen örgüt üyelerinin yararlanmalarına yöneliktirler, ritüellerin temel amacı, örgüt üyelerine kurumsal kültürü benimsetip sürekli kılmaktır. Örgüte ait kültürel kalıp ve değerleri devamlı güçlü kılmak için yapılan törensel aktivitelerdir. Kısaca tekrarlanan ve alışılan faaliyetleri ifade ederler. Ritüeller, genellikle büyük bir ciddiyetle planlanan faaliyetler dizisi olup sosyal etkileşimlerle gerçekleştirilen ve sosyal neticeleri olan aktivitelerdir. Ritüeller sayesinde çalışanların algılama süreçleri ve davranışları etkilenecek örgütsel kültür benimsetilmeye çalışılır. Örgüte katılan yeni yöneticileri tanıtmak için yapılan toplantılar, resmi yemekler, ödüllendirme ve değerlendirme toplantıları, veda törenleri ve çalışma programları ritüel faaliyetlerin kapsamında yer alan bazı örneklerdir”(Güney, 2011: 186).

Ayinler: Eğer normlar ve değerleri sağlamlaştırmak ve yerleştirmek amacına yönelik seremonik olaylar ve törenler düzenli olarak tekrar edilirse, bunlar ayinlere dönüşürler. Burada ayini her zaman kesinlikle dinsel anlamda değil de düzenli toplantılar şeklinde algılamak gerekir. Sözgelimi, sabah verilen kahve molaları iş ortamındaki sosyal ilişkileri güçlendirici bir ayin niteliği taşır. Aynı şekilde hissedarlarla yapılan yıllık toplantılar, yönetimin kültürel normları ve değerleri hissedarlara aktardığı bir çeşit ayindir (Özkalp ve Kırel, 2013: 187).

Hikayeler: “Derin kültürel değerleri ve normları aktaran geçmişteki olaylardır”. Örgütlerdeki hikâyeler, kurucuların ya da diğer temel şahsiyetlerin değerlerini şekillendirirler. Hikâyeler pozitif veya negatif yönlü olabilir. Buradaki amaç, örgüt içinde bir tür otokontrol sisteminin kurulmasıdır. İşyeri sahiplerinin ilköğretim haftasında çalışanların çocuklarına yaptığı bir dizi eğitim yardımı veya çalışanların evlerine dağıtılan temel gıda paketleri pozitif yönlü olup, tarafların bir aile gibi algılandığını hedefleyebilir. Negatif yönü ise mesaiye uymayan çalışanın bir müddet sonra işten çıkarılması veya örgüt hesaplarında oynama yapanların işine son verildiği gibi, haklarında yasal takip başlatılması ve gelişmelerin sektördeki diğer firmalarla paylaşılması örnek olarak verilebilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 50).

Kahramanlar: Kahramanlar, “örgütün değerlerini ve kültürünü kendi başarılı kişiliklerinde karakterize edip sergileyen insanlardır”. Örgütsel kahramanlar, örgüt

ve üyeleri açısından bazı yararlı sonuçlara hizmet ettiği gibi zararlı da olabilmektedir. Eğer örgütte kahraman olarak görülen üyeler, örgütün istemediği özelliklere sahip bireyler ise bu durum, işgörenleri de istenmedik yönde etkileyebilir, örgüt açısından bazı olumsuz sonuçlara neden olabilir (Güçlü, 2003: 154).

**Mitler:** Açıklanması karmaşık ve zor olan aktiviteler ve olayları açıklamaya yardımcı olan masalımsı hikâyelerdir. Şaşırtıcı düzeydeki olay ya da eylemlerin açıklanmasına yardımcı olan kurgusal öyküler de mit kapsamındadır. Mitler, kısmen de olsa idealleştirilmiş ve abartılmış durumlar gibi algılansa da, kültürün en derin inanç ve algılamalarını temsil ederler. İşletme içinde kuşaktan kuşağa aktarılan örgütsel hikâye, efsane ve öyküler özellikle kriz ortamlarında, örgütsel değişim ve örgüt geliştirmede göz önüne alınacak hususlardır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 50).

**Dil:** “Örgütün kültürünü yansıtan kelime ve semboller topluluğu” olan dil, kültürün ve toplumda kullanılan semboller sisteminin önemli bir parçasıdır. Toplumların dilleri olduğu gibi, örgütlerin de dilleri vardır. Örgüt içinde uygulanan işaretler, üyelerin kullandığı dil biçimleri (argo da olabilir), metaforlar (mecazlar), türkü ve şarkılar dil unsurları arasında sayılabilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 51).

**Değerler:** Değerler çalışanların çalışmalarını, eylemlerini nitelendirmeye ve değerlendirmeye yarayan ölçütlerin kaynağıdır. Çalışanın davranışlarının örgütün yapısına uygun olup olmadığını örgütün değerleri gösterir. Örgütün kültürel değerlerinin kaynağı ise örgütün bağlı olduğu toplumun örf, adet ve dinsel inançlar sistemidir. Bu inançlar, iyiye, kötüye, doğruya, yanlışla ilişkin değerleri oluşturur (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 225).

Değerler örgüt içerisinde aynı zamanda paylaşılan duyguları ve idealleri de yansıtmaktadır. Günümüzde birçok kurum web sitelerinde ve kurumsal dokümanlarında değerlerini topluma sunmaktadırlar. İşletmelerinin değerlerinden çalışanların değerleri ve idealleri de tahmin edebilmektedir. Ayrıca değerler örgütün belirli bir davranış seçmesine de yardımcı olmaktadır (Dursun, 2013: 45).

**Semboller:** Semboller, bir kültür içinde en kapsamlı olan öğelerdir. Kültür, büyük ölçüde semboller sistemidir. Benzer semboller, farklı kültürler için farklı anlamlar ifade eder (Budak ve Budak, 2004: 553). “Semboller, örgütü yaratan ve taşıyan önemli unsurlardır. Etkili bir örgüt kültürünü hedefleyen örgütler için

sembollerin üretilmesi ve kontrol edilmesi çok kullanışlı bir yöntemdir. Örgütü kısa yoldan anlamaya ve anlatmaya yardımcı olan örgüt içindeki kılık-kıyafet yapısı, çalışanların birbirleriyle iletişim kurarken kullandıkları logolar, flamalar, renkler jargon, sözcük, benzetme ve tanımlamalar örgütsel değerleri sembolize eden ve örgüt için nelerin önemli olduğunu gösteren unsurlardır”(Köse ve diğerleri, 2001: 225).

Organizasyonlar ve Simgeler: Örgütsel anlamda bütünleştirici etkiye sahip olan ve örgüt kültürünün daha hızlı ve daha güçlü bir şekilde çalışanlar üzerinde yerleşmesini sağlayan organizasyonlardır. Bu organizasyonlar törenler, yemekler, özel bir yerde düzenlenen toplantılar ve dönemsel olarak belirli çalışanların örgütü temsil etmek amacı ile görevlendirilerek gönderildikleri belirli yerler örgüt kültürünün oluşması ve yerleşmesi adına önemli birer etkiye sahiptir. Son yıllarda kurumsal bütçeleri içerisinde bu tip organizasyonlar için önemli harcamalar yapan firmaların sayısı artmaktadır. Aynı zamanda, örgüte ait bazı semboller, logolar, görsel ve sesli tanıtım araçları da örgüt kültürünün benimsenmesi ve dışa tanıtılması adına önemlidir (Dursun, 2013: 46-47).

Normlar: Genel manada uyulması gereken kurallar şeklinde ifade edilen normlar, hangi davranışların onaylanıp onaylanmadığına dair bilgi vermektedir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 47). Toplumsal yaşamda olduğu gibi çalışma hayatında da sosyal normlar mevcuttur. Örgütsel normlar, iş yaşamında çalışanların uymaları gereken temel kurallardır. Çalışma hayatında doğruyu yanlıştan, iyiyi kötüden ya da olumluyu olumsuzdan ayırmaya yarayan ve çalışanlara yol gösteren yazılı ve yazılı olmayan kurallar vardır. Normlar, örgütsel yaşamda birliği, beraberliği, dayanışmayı ve denetimi sağlayan kurallar bütünüdür. Her çalışanın bu kurallara uyması zorunludur. Eğer uymazlarsa çeşitli ikaz ya da cezalardan sonra örgüt dışına atılırlar (Güney, 2011: 188).

Normlar, örgüt içerisinde kalmakta ve kısıtlı bir çevreyi etkilemektedir. Bir diğer deyişle normlar, sadece çalışanlar için ve örgütün kültürüne ve kimliğine nasıl bir şekilde uygun hale gelebileceklerine dair bir yol haritası çizmektedir (Dursun 2013, s. 46). Bu normların birer kanun gibi görülmesi de muhtemeldir; zira normlar, örgüt içerisindeki hiyerarşik yapının ve disiplin yapısının da temel taşlarıdır. Bu nedenle normlar, değerlerden önce, örgüt içerisinde inşa edilmesi gereken sistemi tanımlamaktadır. Normların düzgün bir şekilde oluşturulması ve uygulanması

sonucunda örgütün kendisine dair değerleri oluşturması ve dışa tanıtması o denli düzgün olacaktır.

## **1.5 Örgüt Kültürünün Boyutları**

Literatürde farklı araştırmacıların örgüt kültürünü farklı modellerde kurgulayarak boyutlandıkları görülmektedir. “Pheysey (1993) örgütsel kültür modelini, Harrison ve Handy’nin örgütsel kültür modellerinden yararlanarak geliştirmiştir. Bu model güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü, ve destek kültüründen oluşmaktadır. Modeldeki her bir boyut aşağıda açıklanmaktadır.” (İra ve Şahin, 2011: 3).

### **1.5.1 Güç Kültürü**

Güç kültürü, bir örümcek ağına benzetilmektedir. Çünkü kültür, merkezi bir güç ve onun etrafında şekillenen bir ağ yapısı ile karakterize edilebilir. Tüm üniteler arası bir ilişki vardır, ancak güç, merkezdeki aktördedir. Güç kültürü, “genellikle küçük girişimci aile işletmelerinde, ticari birliklerde ve bazı finans firmalarında görülür”. Örgütün etkinliği güven ve empatiye dayanır. Çok az bürokrasi vardır. Çünkü her türlü yetki merkezdeki güçlü aktördedir. Bu tür kültürü olan bir örgüt, karar sistemleri çok hızlı olduğundan her türlü tehlike ve değişime süratle cevap verilebilir. Ancak, çalışanlar hiçbir karar sisteminde yer almadığından, zamanla moral kayıpları ve örgütten ayrılmalar yaşanabilir (Şeşen, 2013: 560).

Güç kültüründe güç, statü, denetim, itaat gibi kavramlara vurgu yapılır. Yetkiler, genelde üst yöneticilerde toplanmıştır. Örgütte yatay iletişimden çok dikey iletişim, itaat ve denetim esastır. Oldukça otoriter bir yönetim anlayışı egemendir. İnsan doğası konusunda X kuramının varsayımları ön plandadır (Ayık, 2007: 20).

### **1.5.2 Rol Kültürü**

Rol, “kişiler arası ilişkilerde tarafların konumu” biçiminde tanımlanabilmektedir. Örgüt kültürü içerisinde rol, “belli konumdaki kişilerden konumlarına uygun olarak beklenen davranışları” ifade etmektedir (Sönmez, 2006: 86). Rol kültürü, genellikle aklımıza örgüt kelimesi geldiğinde gözümüzde ilk canlanan kültürdür. Bu kültür, kişilere değil, uyulması gereken role, yapılması

gereken işe odaklıdır, yani roller o pozisyonları dolduran kişilerden daha önemli olarak değerlendirilir (Şeşen, 2013: 560). Özellikle kamu sektöründe hâkim olan kültür rol kültürüdür.

Rol kültüründe güç, işi yapanın rolünden, mevkiinden veya unvanından kaynaklanır. Bireyin rolü ona bazı haklar verirken bazı sorumluluklar da yükler. İşe bağlılık ve sorumluluk son derece gerekli öğelerdir. Bu kültürde rol veya iş tanımlaması o işi yapan işgörenden daha önemlidir. Hiyerarşik güç bu kültürde ana güç kaynağıdır. Kural ve prosedürlere tam bir bağlılık vardır. Rol kültürü örgütleri, durağan bir çevrede başarılı olabilir, ancak çevrenin hızlı değiştiği ortamlarda değişimleri gerektiğini fark edemediklerinden çevreye tepki vermede geç kalırlar ve sonuçta yok olurlar (Şeşen, 2013: 560).

Rol kültürünün “hâkim olduğu örgütsel yapılarda güç, yöneticiler ve bürokratik birimler arasında dengeli olarak dağıtılmıştır. Örgütsel değerler, akılcı olarak düzenlenmiştir. İşlerin yapılmasında az bir danışmanlık yeterlidir. Eğer örgütün çevresi değişken değilse rol kültürü çok iyi işler. Çalışanlar değişime ve gelişmeye karşı değıllerdir. Kendilerini görevli hissederler” (Güney, 2011: 197).

### **1.5.3 Başarı Kültürü**

Başarı kültüründe esnek yapılanma söz konusudur. Bu örgütlerde örgütsel bürokrasi katı ve aşılabilir değil, esnektir. Örgütte fonksiyonel ölçütler ile proje ölçütlerinden beraber yararlanılan matriks örgütlenme biçimi temel alınır. Örgüt içerisinde uzmanlaşmaya ve bireysel sorumluluğa önem verilir. Alana özgü ve kısa süreli kararlar o alanda yer alan çalışma gruplarınca verilir ve uygulanır. Çalışanların kendi yeteneklerini ön plana çıkaracak öğretici isteklendirmeye önem verilir (Sönmez, 2006: 86).

Başarı kültürüne sahip örgütlerde yönetenler, yönetilenlere yani çalışanlarına, insanın doğası gereği kendilerini memnun eden görevlerin bulunduğu bir işte çalışmayı sevdiğini kabulüyle yaklaşır ve onlara güvenirler. Bunun yanı sıra çalışanlarından zamanlarının ve enerjilerinin çoğunu örgüte harcamalarını beklerler (İra ve Şahin, 2011: 4).

Başarı kültürünün mevcut olduğu “örgütlerde çalışanlar özendirici ve heyecanlandırıcı amaçlar için, isteyerek çalışırlar. Bu örgütsel yapılarda bireysel öğretici motivasyon ön plandadır. Sorumluluklar üzerinde önemle durulur. İşin

yapılmasında disiplinden ziyade genel görüşler daha etkilidir. İş konusunda çalışanların uyandırılmaya ihtiyaçları vardır” (Güney, 2011: 197).

#### **1.5.4 Destek Kültür**

Destek kültürde destekleme gönüllü olarak yapılmaktadır. Örgüt içi ilişkiler birlikte şekillendirilir. Çalışanlar örgütsel faaliyetlere birlik beraberlik düşüncesi içinde katılırlar. Çalışanların birbirlerine ve işe karşı ilgileri ve güvenleri üst düzeydedir. Çalışanların rahatı herkes için önemlidir. Ekipçe iş yapılırken çalışanların motivasyonu çok yüksektir. Herkes birbiri için fedakârlık yapmaya gönüllüdür. Fikir ayrılıkları vardır. Zorunlu olmadıkça çalışanlar bu durumdan kaçmazlar. Bu kültürün egemen olduğu sistemlerde azda olsa taraf tutma vardır. Askeri yapılar ve yabancı servislerde bu kültürel yapılar görülür” (Güney, 2011: 197).

Destek kültürüne sahip örgütlerde örgüt üyeleri arasında karşılıklı ilişki içinde oldukları, çalışanların işe ve birbirlerine bağlı oldukları gözlemlenmektedir. Ayrıca örgüt üyeleri arasında başarı için yüksek beklentiler, dürüst ve açık iletişim, sorunları gidermede bilgi ağlarını geliştirmek ve önemli olan örgütsel özellikleri korumak temeldir (Terzi, 2005: 425).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1 Örgüt Kavramı ve Tanımı

Örgütler modern toplumu karakterize eden en temel unsurlardan biridir. Modern toplum için bir bakıma örgütlü toplum demek mümkündür. Örgütler yaşamımızda önemli rol oynamakta, yaşamımızın çoğu ticari örgütler, şirketler, devlet kuruluşları, okullar, üniversiteler vb. örgütlerle iç içe geçmektedir (Kaya, 2007: 12).

Örgüt kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Türk Dil Kurumu (2014), örgütü “ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat anlamına” geldiğini ifade etmektedir. “Örgüt belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin gayretlerini birleştirdikleri yapılandırılmış süreçtir. Örgüt insan–iş–teknoloji faktörlerini birleştiren bir sistemdir. Örgüt kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemidir” (Koçel, 2007: 24). Örgüt; “sistemli ve planlı olarak işlerin yönetilmesi, yürütülmesi ve tamamlanması için kuralların toplamına göre insanlar ve maddeler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, düzenin kurulması, kuralların konulması ve tertiplerin yapılmasıdır” (Dolu, 2011: 3).

#### 2.2 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Bağlılık işe duyulan ilgi, sadakat ve örgütsel değerlere karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır (Çekmecelioglu, 2006: 155). Örgütsel bağlılık ile ilgili ilk çalışmaların 1950’li yıllara dayanmaktadır. Bugüne kadar örgütsel bağlılık ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bağlılık kısaca; bireyin, örgütün amaç ve

değerlerine yönelik davranışlarıdır (Celep, 2000: 15). Örgütsel bağlılık konusundaki ilk tanımlardan birisi Grusky tarafından 1966 yılında yapılmıştır. Grusky'e göre örgütsel bağlılık, "bireyin örgüte olan bağının gücü"dür (Wahn, 1998: 256). Wiener (1982: 418), örgütsel bağlılığı; örgütsel amaçlarını ve çıkarlarını karşılayacak biçimde davranmak için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı şeklinde tanımlamaktadır. Steers ise örgütsel bağlılığı; örgütün amaçlarının ve değerlerinin örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi, çalışanın örgütün önemli bir üyesi olmak için çaba göstermesi, örgütü bir aile olarak değerlendirmesi ve kendisini bu ailenin bir ferdi olarak görmesi olarak tanımlamıştır (Özdevecioğlu, 2003: 114). "Örgütsel bağlılık genel olarak çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı (Doğan ve Kılıç, 2007: 38) ve çalışanların örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılık olarak da ifade edilebilmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütteki araçsal birlikteliğini ifade eden kişisel çıkar ve amaçlara ulaşmayı hedefleyen uyum boyutu, örgütteki diğer çalışanlara yakın olma duygusuyla kendini ifade ettiği özdeşleşme boyutu, kişisel ve örgütsel amaç ve değerlerin uygunluğu olan içselleştirme boyutunu içeren ve bireyin örgütle bütünleşme derecesini ifade eden bir kavramdır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-493).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün değer ve amaçlarını kabullenmede güçlü inançlara sahip olmaları, örgütü adına beklenilenin ötesinde çaba göstermeleri ve örgütteki üyeliğini devam ettirmede kuvvetli arzuları olmasıdır (Mowday, Steers ve Porter, bt. 224). Başka bir deyişle, örgütsel bağlılık, örgüt ile çalışanların amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olması ya da çalışanların enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere aktarma isteğidir (Akt: Güney, 2011: 277). Örgütsel bağlılık, örgütsel amaç ve değerlerin içselleştirilmesi ve bu örgütsel amaç ve değerlere dayalı olan gerekli rol merkezlerinin iki boyutlu bir yapıya dayanmasıdır (DeCotiis ve Timothy, 1987: 446).

### **2.3 Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar**

Çalışma dünyasında örgütsel bağlılığın önemi büyüktür. Çünkü örgütler rekabet içindedir. Bu rekabeti sağlamada en önemli görev çalışanlara düşmektedir. Üstlendiği sorumlulukları başarılı bir şekilde yerine getiren, özveride bulunarak daha fazla gayret gösteren çalışanlar kurumlarını başarıya ulaştırmaktadırlar. Örgütsel

bağlılığın birçok tanımının olması onun diğer benzer kavramlarla karıştırılma ihtimalini arttırmıştır. Araştırmada örgütsel bağlılık ve benzer kavramlar, mesleğe bağlılık, işe bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, iş tatmini olarak açıklanmıştır.

### **2.3.1 Mesleğe Bağlılık**

Mesleğe bağlılık, bireylerin mesleklerini daha iyi icra edebilmede kendilerini teknik açıdan geliştirebilmede harcadıkları zaman ve çaba olarak tanımlanmaktadır (Çakır, 2001: 56). Mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

Morrow'a (1983: 489) göre mesleğe bağlılık, iş veya örgüte karşı hissedilen duygulardan çok daha sağlam bir özellik göstermektedir. Bir kişi için mesleği giderek daha değerli olduğunda o kişi, mesleğinin ideolojisini içselleştirmeye başlamakta ve onu daha da ileriye götürmek için önemli güdülere sahip olmaktadır (Akt, Dolu, 2011: 22).

Öğretmenlerden mesleki rollerini etkin olarak yerine getirme beklentisi ve mesleğinin gerektirdiği amaç ve değerlerine uygun davranma isteği mesleğe bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Öğretmenlerin mesleklerine bağlılıklarında üstün bilgi veya uzmanlık ile tanımlanan mesleki standartlar önemli rol oynamaktadır. Yönetici ve öğretmenler yapılan işleri değerlendirme, ödüllendirme ve yükselmede mesleki norm ve standartlarla uygunluk gösteren ölçütler aramaktadır. Bu ölçütlerdeki daha fazla uygunluk ve meşruiyet algısı, onların mesleklerine olan bağlılığını yükseltmekle kalmamakta, aynı zamanda okullarına olan bağlılıklarında da olumlu yönde gelişme yapmaktadır (Balay, 2000: 42).

### **2.3.2 İşe Bağlılık**

“Örgütsel bağlılıkla ilişkili olan benzeyen bir diğer kavram işe bağlılıktır. İşe bağlılık, personelin çalışmakta olduğu işine yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inançtır” (İnce ve Gül, 2005: 18). İşe bağlılık en temel anlamda bireyin işine yönelik tutumu, bireyin benliğinin işi ile bütünleşmesi veya bağlantılı olması şeklinde tanımlanabilir (Chusmir, 1982: 596).

“İşe bağlılığın ve örgütsel bağlılığın yaş, cinsiyet ve kontrol alanı gibi kişisel farklılıkların ve kararlara katılım, işe özendirme ve kariyer imkânı gibi iş koşullarının bir fonksiyonu olduğu; buna karşın kültür ve sosyalleşmenin ise göreceli olarak daha az etkili olduğu ileri sürülmektedir” (Dolu, 2011: 26).

Öğretmenlerin işe bağlanmasını ölçmek için her öğretmenin iş ile ilgili etkinliklere kendini adamaya ilişkin kişisel olarak harcadığı zaman miktarına bakılabilir. Öğretmenler sınav kâğıdı okuma, öğrenci velisi ile görüşme, okulun toplumsal işlevleri ve toplantılara katılma, derse hazırlık yapma etkinlikleri ile işlerine zaman harcamaktadırlar (Celep, 2000: 141). Bu etkinliklere ayırdıkları zamanlar öğretmenlerin işlerine ne düzeyde bağlı olduklarını gösterebilir.

### **2.3.3 İş Arkadaşlarına Bağlılık**

“İş arkadaşlarına bağlılık, bireyin diğer işgörenlerle özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duymasıdır. Arkadaş bağlılığı bazen bir takım faydalar elde etmek için bir araç, bazen de bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir” (Dağdeviren-Gözen, 2004: 41).

İnsanlar bir takım çıkarlar sağlamak ya da hoşlandıkları için arkadaşlık kurabilirler. Çalışma arkadaşlarına bağlılık göstermenin hem bireysel hem de örgütsel bir takım sonuçları vardır. Çalışma arkadaşları bireyin performansını olumlu yönde etkileyebilir iş ile ilgili sorunlara olumlu pozitif katkılar sağlayabilir, sosyal dayanışma duygusunu arttırarak güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşmasına ve gelişmesine gerekli alt yapıyı hazırlayabilir (İnce ve Gül, 2005: 21).

Eğitimin konusunun insan olması ve ilişkilerin büyük ölçüde informal nitelik taşıması nedeniyle okul ortamında öğretmenlerin çalışma arkadaşlarına bağlılıkları, onların mesleklerine ve okula bağlanmalarını da etkileyebilmektedir (Balay, 2000: 47).

İş arkadaşlarına bağlılık öğretmenlerin, okuldaki diğer öğretmenlerle özdeşleşme ve bağlılık duygusunu yansıtmaktadır. Öğretmenlerin birlikte çalıştığı diğer öğretmenlerle olan toplumsal ilişkilerinin değer ve amaçları, iş arkadaşlarına bağlı olmanın dayanaklarını oluşturmaktadır. Öğretmenin, birlikte çalıştığı diğer öğretmenlerle birlikte olmaktan hoşlanması, en yakın dostlarının okuldaki öğretmenler olması, öğretmenin iş arkadaşına bağlı olmasını artırmaktadır.

Öğretmenlerin öğrenme fırsatlarına dayalı toplumsal ilişkileri, öğretmenlerin okula bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

### **2.3.4 İş Tatmini**

Örgütsel bağlılık ile benzer diğer bir kavram iş tatminidir. Bağlılık “ben bu işletmeyi seviyorum” iş tatmini ise “yaptığım işi seviyorum” anlamındadır. İş tatmini, “işten elde edilen maddi çıkarlar ve çalışanın beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” şeklinde tanımlanmaktadır (Eren, 2004: 202). Eğer çalışan ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı gurur onun için tatmin kaynağı olacaktır. İş tatmini, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin, beraberce çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” akla gelmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 202).

## **2.4 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları**

“Örgütsel bağlılık, çeşitli biçimlerde kavramsallaştırılmış ve ölçülmüştür. Birçok araştırmacı örgütsel bağlılığı ya tutumsal (attitudinal) ya da davranışsal (behavioral) bakış açısıyla ele almıştır” (Özutku, 2008: 80). Aşağıda bu yaklaşımlara yer verilmektedir.

### **2.4.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları**

“Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür” (Clifford, 1989: 144, Akt: Çöl, 2004). Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları arasında Allen-Meyer yaklaşımı, Etzioni yaklaşımı, O’Reilly ve Chatman yaklaşımı ve Kanter’in yaklaşımı sayılabilir.

### 2.4.1.1 Allen – Meyer yaklaşımı

Meyer ve Allen (1990) örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç temel boyutta ele almaktadırlar.

**Duygusal Bağlılık:** Duygusal bağlanma ögesi, örgütsel bağlılık literatüründe en fazla ilgi gören bağlılık ögesidir (Ceylan, Çöl ve Gül, 2005: 38). Çalışanların örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılıktır. Bu durumda çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu durum, çalışanın örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında bu kişiler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle çalışanlar, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Bayram, 2006: 132). Allen ve Meyer duygusal bağlılık faktörlerini iş güçlüğü, rol açıklığı, amaç açıklığı, amaç güçlüğü, yönetimin öneriye açıklığı, arkadaş bağlılığı, örgütsel bağımlılık, eşitlik, bireysel önem, dönüt ve katılım olarak sıralamıştır. Bunlar:

1. İş güçlüğü: Çalışanların çalıştığı örgütte yaptığı işin güç mücadeleye gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.
2. Rol Açıklığı: Örgütün çalışandan beklentilerini açıkça ortaya koyması.
3. Amaç Açıklığı: Çalışanın örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.
4. Amaç Güçlüğü: Çalışanın yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.
5. Yönetimin Öneriye Açıklığı: Üst yönetimdeki bireylerin, örgütteki diğer çalışanlardan gelen fikirleri dikkate alması.
6. Arkadaş Bağlılığı: Örgütteki insanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
7. Örgütsel Bağımlılık: Çalışanda, örgütün söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olması.
8. Eşitlik: Çalışanlar arasında eşitlik olması.
9. Bireysel Önem: Çalışan tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duygularının güçlenmesini teşvik etmek.
10. Dönüt: İşteki performansı konusunda çalışana sürekli bilgi vermek.
11. Katılım: Çalışanın kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

Devam Bağlılığı: Çalışanların örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünüp örgüt üyeliğine devam etmelerini ifade eden bir bağlılıktır (Bayram, 2006: 133). Ayrıca maliyete göre çalışan yüksek ödül alıyorsa örgüte bağlılığı da o oranda yüksek olur. Devam bağlılığında iki temel faktör önemlidir. Bunlar, örgüte yapılan yatırımların boyut ve sayısı ile başka alternatiflerin algılanan azlığıdır. Eğer çalışan örgüte fazla yatırım yapmışsa ayrılmak istemez (Allen ve Meyer, 1990: 3). Allen ve Meyer (1990: 18), devam bağlılığını etkileyen faktörleri yeteneklerin transferi, eğitim, yer değiştirme, bireysel yatırım, emeklilik ücreti, topluluk ve alternatifler şeklinde sıralamışlardır. Bunlar:

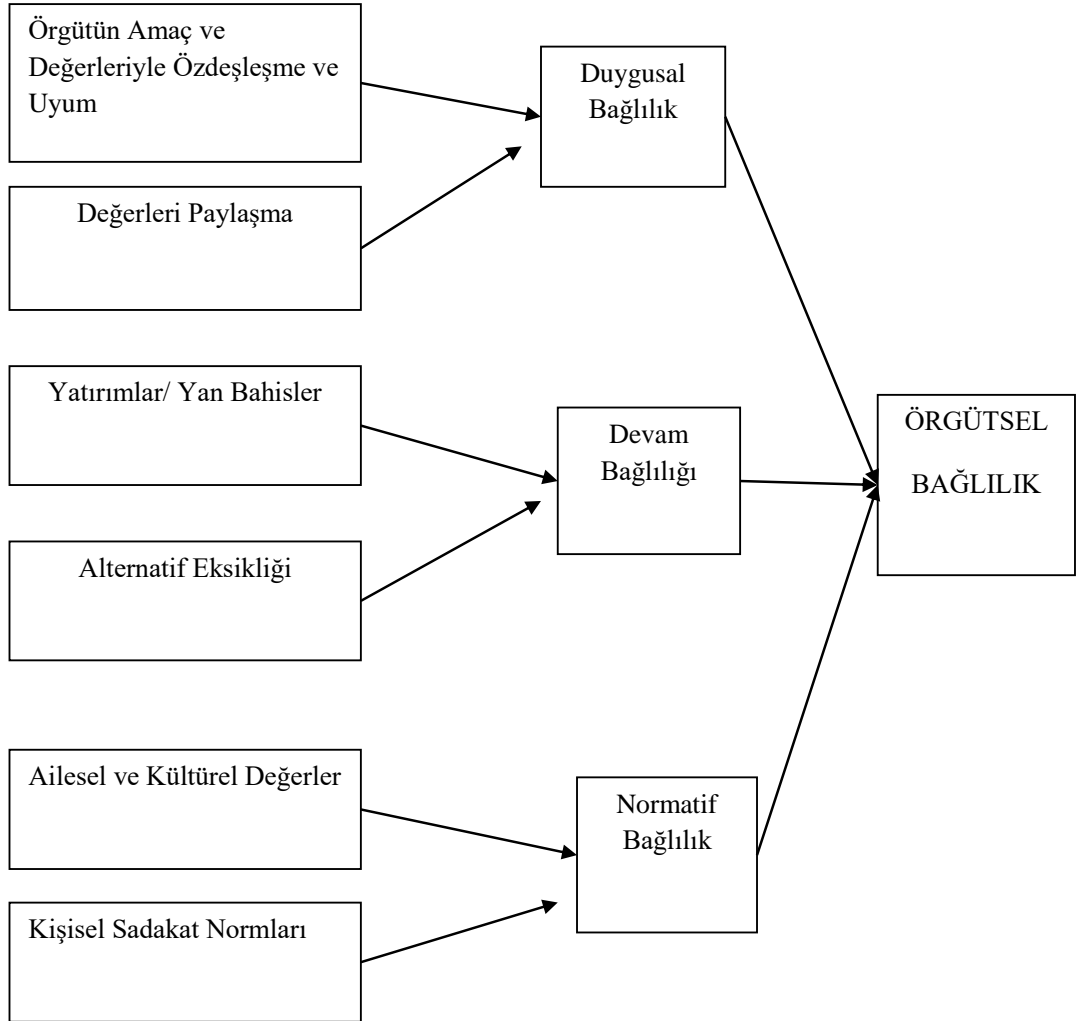
1. Yeteneklerin transferi: Çalışanın sahip olduğu yetenek ve deneyimleri, bir başka örgüte transfer edebilme durumu.
2. Eğitim: Çalışanın sahip olduğu eğitimin diğer örgütlerde yararlı olup olmaması.
3. Yer değiştirme: Örgütten ayrıldığı zaman, başka bir yere yerleşme zorunluluğu olup olmaması.
4. Bireysel yatırım: Çalışanın örgütü için yoğun çaba ve zaman harcamış olması.
5. Emeklilik ücreti: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, emeklilik için birikmiş primleri kaybetme ihtimalinin olması.
6. Topluluk: Çalışanın yaşadığı şehirde kaldığı süre.
7. Alternatifler: Çalışanın örgütünden ayrıldığı zaman daha rahat ya da iyi bir iş bulmada zorlanması.

Normatif Bağlılık: Çalışanlar, örgüte karşı yükümlülükleri ve sorumlulukları olduğuna inanarak örgütte kalmaya kendilerini zorunlu hissederler. Bu tür bağlılık normatif bağlılık olarak adlandırılmaktadır. Bu tür bağlılıkta çalışanlar kişisel yararlarından çok ahlaki değerlere önem vererek hareket ederler. Normatif bağlılık, bireyin önceki deneyimlerinden etkilenmektedir (Güney, 2011: 289).

Normatif bağlılık, kendini örgüte adanmayı ve sadakati teşvik eden bir kültür içinde sosyalleşme sağlaması nedeniyle, örgüt ve örgütlere bağlı ve sadık olma eğilimine vurgu yapmaktadır. Ayrıca normatif bağlılık örgütsel misyon, hedef, politika ve faaliyet tarzlarıyla tutarlı olan ve birey tarafından içselleştirilen inançları da kapsar. Bu şekildeki birey-örgüt değerleri arasındaki ahenk, örgütsel kimlik

sürecini ortaya koyar. Çalışanların bu tür bir bağlılığı sergilemesinin nedeni bunun doğru ve etik olduğuna inanmalarıdır (Wiener, 1982: 423-424).

Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar istedikleri için, devam bağlılığı yüksek olanlar ihtiyaç duydukları için, normatif ya da ahlaki bağlılıkları fazla olanlar ise yükümlülüklerinden dolayı örgütlerindeki üyeliklerine devam ederler (Allen ve Meyer, 1990: 3).



Şekil 1.1: Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli (Meyer ve Allen, 1991: 61).

#### 2.4.1.2 Etzioni yaklaşımı

Örgütsel bağlılık sınıflandırması ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan birisi Etzioni'nin (1961) çalışmasıdır. Yaklaşım örgütün çalışanları üzerindeki güç ve yetkilerinin, çalışanın örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını savunmaktadır (Akt: Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013: 156). Örgütsel bağlılığı; ahlaki bağlılık, çıkara

dayalı hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere 3 sınıfta inceleyen yaklaşıma göre, bu bağlılıkların ifade ettiği anlamlar şu şekildedir (Güney, 2011: 283).

**Ahlaki bağlılık:** Örgüte karşı, örgütün hedeflerinin, değerlerinin ve normlarının içselleştirilmesine ve otorite ile özdeşleşmeye dayanan, olumlu bir eğilimi ifade eder. Buna göre bir çalışan, örneğin Kızıl Haç gibi bir örgütün, faydalı bir takım toplumsal hedefleri izlediğini hissettiği için, o örgütün faaliyetlerinde yer almayı isteyebilir.

**Hesapçı bağlılık:** Üyelerle örgüt arasındaki değiş-tokuş ilişkisine dayanan ve daha az yoğun olan bir ilişkiyi ifade eder. Yani, üyelerin örgüte bağlanma nedeni, kendilerinin örgüte katkıları ile hizmetleri karşılığında aldıkları ödüller arasında faydalı veya denk bir değiş-tokuş ilişkisi görüyor olmalarıdır.

**Yabancılaştırıcı bağlılık:** Bu bağlılık ise tipik olarak, bireysel davranışın sert bir biçimde kısıtlandığı durumlarda olduğu gibi, örgüte karşı olumsuz bir eğilimi ifade eder. Örneğin, bir hapisanedeki insanlar, öyle tercih ettikleri için değil, toplumsal davranışlarının sonucu olarak o örgütte kalmak durumundadırlar.

Etzioni, her bağlılık biçimi için, örgütlerin zaman zaman direktiflere uyulmasını sağlamak adına uygulayacağı temel kontrol mekanizmaları önermiştir. Buna göre, normatif güç, ahlaki ilgi ile mükafatlandırıcı güç, hesaplı ilgi ile zorlayıcı güç ise, yabancılaştırıcı ilgi ile ilişkilendirilmiştir. Ahlaki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte olumlu ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağlılıkta ise, örgütle daha az yoğun bir ilişki olup, örgütle alışveriş ilişkisine dayalıdır. Çalışanların katkıları ve örgütlerin sunduğu “katkı-karşılık” teorisine benzemektedir. Yabancılaştırıcı bağlılık ise, bireysel davranışın sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil eder (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 23).

#### **2.4.1.3 O'Reilly ve Chatman yaklaşımı**

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlamaktadır. Onlara göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütsel yapıyı içselleştirmesini yansıtmaktadır. O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üçe ayırmıştır. (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492).

Uyum Bağlılığı: Paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri elde etmek için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur. Uyum boyutundaki bağlılıkta, çalışanlar belirli ödülleri alabilmek için örgütte kalarak işin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmazlar. Çalışanların örgütte kalma istekleri daha düşüktür.

Özdeşleşme Bağlılığı: Çalışanların iş arkadaşlarıyla tatmin edici bir ilişki kurmak veya bu ilişkiyi devam ettirmek için oluşan bir bağlılık türüdür. Böylece çalışan, bir grubun üyesi olmaktan dolayı gurur duyar. Bu bağlılık boyutunda çalışanlar, kendilerine dolaysız olarak fayda sağlamayan, örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcayan davranışlar sergilerler. Dolayısıyla çalışanlar örgütte kalma istekleri yüksektir.

İçselleştirme Bağlılığı: Kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyum sonucu oluşan bir bağlılık türüdür. Tutum ve davranışlar, çalışanların örgütün değer sistemiyle uyumlu olduğunda gerçekleşmektedir. Kısaca içselleştirme bağlılığı, çalışanın ve örgütün değerlerinin uyuşması anlamına gelmektedir. İçselleştirme boyutundaki bağlılıkta çalışanlar, kendilerine doğrudan fayda sağlamayan ama örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcayan davranışlar sergilerler. Bu nedenle çalışanların örgütte kalma istekleri yüksektir.

#### **2.4.1.4 Kanter yaklaşımı**

Kanter (1968: 499), örgütsel bağlılığın bireylerin farklı davranışsal ihtiyaçlarından etkilenmesi sonucunda farklı türlere ayrılabilceğini ifade etmiştir. Kanter; devam bağlılığı, birleşme bağlılığı ve kontrol bağlılığı biçiminde üç farklı örgütsel bağlılık türü olduğunu belirtmiştir.

Devam bağlılığı: Çalışanın kendini örgütün yaşamını devam ettirmesine adanmasını ifade etmektedir. Çalışanların işten ayrılmalarının maliyetinin fazla olması ve birtakım zorluklar yaratacak olması çalışanın kişisel fedakârlıklarda bulunacağı ve bunun sonucunda da örgütten ayrılmayarak örgütte çalışacağı görüşü kabul edilir. Çalışanın işine devam etmek için önemli fedakârlıklarda bulunması, çalışanın örgüt sisteminin işlerliğini devam ettirmesi içinde güçlü bir ihtiyaç duyması ihtimalini güçlendirecektir.

Birleşme bağlılığı: Örgütte grup birleşmesinin değerini artıracak biçimde çalışanın önceki sosyal bağlarını bırakarak, örgütte yeni sosyal ilişkiler yaratması

sonucunda oluşur. Bu bağlılıkta, çalışanın örgütle sosyal bağlar kurması için örgüt kültürünü oluşturan seremoniler, törenler ve sembollerden yararlanılarak örgütte sosyal ilişkilerin yaratılması sağlanır. Genellikle örgütler, çalışanların örgüte psikolojik olarak yakınlıklarını geliştirmek için birtakım farklı aktiviteler (örneğin, çalışanların örgütteki ilk çalışma günlerinde diğer çalışanlarla tanıştırılmaları, örgütte kullanılan üniformalar veya işaretler gibi) yaratırlar. Örgütler, bu tür faaliyetlerde bulunarak örgütteki çalışanlar arasındaki birlik bağlılığını geliştirmeyi amaç edinirler.

**Kontrol bağlılığı:** İşgörenlerin davranışlarını arzu edilen biçimde şekillendirerek örgüt normlarına bağlanmasıdır. İşgörenlerin örgütteki faaliyetlerinde örgüt normlarına ve değerlerine uygun davranışlarda bulunmaları ile örgüt normlarını ve değerlerini temsil ettiklerini inandıkları zaman kontrol bağlılığı ortaya çıkmaktadır.

## **2.4.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları**

Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişmektedir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışları devam ettirmektedir. Belli bir zaman sonrasında ise bazı nedenlerden dolayı bu davranışlara bağlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 43-44). Davranışsal bağlılık ile ilgili iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar “Becker’in yaklaşımı” ve “Salancik’in yaklaşımı”dır.

### **2.4.2.1 Becker’in yaklaşımı**

Cohen’in (2007) örgütsel bağlılığın ilk devri olarak isimlendirdiği tarihlerde Becker’in çalışmasını en önemli çalışma olarak kabul etmiştir. Becker’in çalışmasının örgütsel bağlılık anlamında yapılan çalışmaların ilklerinden ve bu alan için iskelet niteliği taşıdığına işaret etmiştir.

Becker’e (1960) göre bireyin bilinci dışında gelişen ve bağlılığa neden olan değişik yan bahis kaynakları bulunmaktadır. Bunlar, toplumun beklentileri, sosyal etkileşimler, örgütteki bürokratik düzenlemeler ve sosyal pozisyona uyumdur.

**Toplumun beklentileri:** Birey, sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle toplumun bazı beklentilerinin kendi davranışlarını kısıtlamasına yol açacak bazı yan bahislere girer. Örneğin, sürekli iş değiştiren bireyin toplum içerisinde güvenilir

olmayan birey olarak kabul edilmesinden dolayı, birey güvenilir olduğunu ispatlamak için daha iyi koşullar vaat eden birçok alternatif iş imkânını kabul etmeyerek bir bahse girmiş olabilir.

Sosyal etkileşimler: Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır. Örneğin, kişi kendisini sözüne güvenilir biri olarak göstermişse, sözüne güvenilir kanaatinin bozulmaması için yalan söylememesi gerekmektedir. Bu durumda, dürüst davranışlara karşı bir bağlılık geliştirecektir.

Örgütteki bürokratik düzenlemeler: Örgütteki bürokratik işleyişin, bireye sağladığı maddi ve maddi olmayan ödüller bireyin bir bahise girmesine neden olabilir. Örneğin, çalışılan süre (kıdem) ile terfi imkânları arasında önemli bir ilişkinin bulunduğu bir işletmede çalışan birey, terfi olanağını elden kaçırmamak için alternatif bir iş teklifini kabul etmeyerek işletmede kalmayı tercih edebilir. Bir başka örnek; özel bir kolejde öğretmenlik yapan birey, personel çocuklarından eğitim ücretinin yarısının alınacağına yönelik kolej uygulamasından kendi çocuğu için yararlanmak adına başka bir kolejin iş teklifini reddedebilir (Bakan, 2011: 95).

Sosyal pozisyona uyum: Bireyin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olduğundan dolayı da bir yan bahise girmiş olabilir. Böyle bir durumda birey, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye tamamen alıştığı için, artık başka bir role yeni baştan uyum sağlamakta zorluk çekeceğini düşünür (İlsev, 1997; Uygur, 2004, Akt: Bakan, 2011: 95).

#### **2.4.2.2 Salancik yaklaşımı**

Becker gibi Salancik de örgütsel bağlılığın temelinde bireyin davranışlarında tutarlı olmak isteği olduğunu ifade etmektedir. Ancak, Becker'den farklı olarak, tutarlı davranışların temelinde yatan nedenin bireyin tutum ve inançları olduğunu öne sürmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 59). Buna göre, bireyin örgüte ilişkin algısı, zaman içerisinde birtakım inançlarının oluşmasına neden olur. Bu inançlar örgüte yönelik olumlu veya olumsuz tutumlara dönüşür. Birey bu tutumlara uygun olarak bir hareket tarzı belirler. İstikrarlı davranma ihtiyacı içinde olan birey, bu davranışlarına bağlanır ve her bir hareketini, bir önceki davranışıyla ilişkili olarak

belirler. Aksi halde tutarsız olmanın getireceği gerilim ve stresle başa çıkmak zorunda kalacaktır (Samadov, 2006: 88-90).

Tablo 2.1’de Tutumsal ve Davranışsal Bağlılık ile ilgili model geliştiren araştırmacıların yaklaşımları ve bunlara ait boyutları gösterilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 2.1:** Örgütsel bağlılık yaklaşımları.

Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları			
Allen – Meyer Yaklaşımı	Etzioni Yaklaşımı	O’Reilly ve Chatman Yaklaşımı	Kanter Yaklaşımı
1. Duygusal Bağlılık	1.Ahlaki Bağlılık	1.Uyum Bağlılığı	1.Devam Bağlılığı
İş güclüğü, Rol Açıklığı, Amaç Açıklığı, Amaç Güçlüğü, Yönetimin Öneriye Açıklığı, Arkadaş Bağlılığı, Örgütsel Bağlımlılık, Eşitlik, Bireysel Önem, Dönüt, Katılım			
2. Devam Bağlılığı	2.Hesapçı Bağlılık	2.Özdeşleşme Bağlılığı	2.Birleşme Bağlılığı
Yeteneklerin transferi, Eğitim, Yer değiştirme, Bireysel yatırım, Emeklilik ücreti, Topluluk, Alternatifler			
3. Normatif Bağlılık	3.Yabancılaştırıcı Bağlılık	3.İçselleştirme Bağlılığı	3.Kontrol Bağlılığı
Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları			
Becker’in Yaklaşımı		Salancik Yaklaşımı	
1.Toplumun Beklentileri			
2.Sosyal Etkileşimler			
3.Örgütteki Bürokratik Düzenlemeler			
4.Sosyal Pozisyona Uyum			

## 2.5 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel amaçları başarmak, başka bir deyişle etkili olmak isteyen bir yönetici, astlarının örgüte duydukları bağlılık düzeyini artırmak konusunda özel bir çaba göstermelidir. Bir yöneticinin astlarının örgütsel bağlılık düzeyini artırmasının pratik yollarından birisi, astların bireysel hedefleri ile örgütsel hedefleri paralel hale getirmektir. Çalışanlar örgütsel amaçları gerçekleştirirken, bir yandan da bireysel hedeflerini gerçekleştirdiklerini hissederseniz çalıştıkları örgüte daha fazla bağlılık duymaya başlayacaklardır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, kurumlarının başarılı olabilmesi için ellerinden geleni yapacak ve kendilerinden beklenenin ötesinde çaba sarf edeceklerdir (Güney, 2011: 291),

Örgütsel bağlılığın sonuçları, “bağlılığın derecesi ile ilgili olarak bireysel ve örgütsel düzeyde olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Randall (1987) örgütsel bağlılık ile ilgili yaptığı çalışmalarda bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını araştırmıştır.” Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık dereceleri “düşük bağlılık düzeyi”, “ılımlı bağlılık düzeyi” ve “yüksek bağlılık düzeyi” şeklinde sınıflandırılmıştır. Örgütsel bağlılığın olası sonuçları düzeylerine göre Tablo 2,2’de gösterilmiştir.

### 2.5.1 Düşük Örgütsel Bağlılık

Bu örgütsel bağlılık “düzeyi bireyin örgüt ile arasındaki bağın oldukça zayıf olduğu ve örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gösterdiği tutum ve davranışlardan yoksun olduğu bir durumdur. Düşük bağlılık düzeyi, bireyin örgütü ile olan psikolojik aidiyet duygusunun zayıflığını ifade etmektedir. Bu nedenle düşük bağlılık düzeyine sahip çalışanlar örgütler için arzu edilmeyen çalışanlar olarak nitelendirilebilir. Çünkü bu tür çalışanlar ilk fırsatta buldukları örgütten başka bir örgüte geçebilmeyi arzulamaktadırlar (Koç, 2009: 206).

**Tablo 1.2:** Bağlılık düzeylerinin sonuçları (Randall, 1987; 462, Akt: Yağcı, 2007: 120).

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı.	Yavaş kariyer ilerlemesi ve terfi, dedikodu sonucu oluşan kişisel maliyetler, örgütten ihraç yada örgütün amaçlarını bozma.	Dedikodunun örgüt için yararlı sonuçları.	Yüksek iş gücü devri, işe geç gelme, devamsızlık, düşük iş kalitesi, örgüte karşı illegal faaliyetler, örgütte kalma isteksizliği.
İlmlı Bağlılık Düzeyi	Gelişmiş aidiyet, güvenlik, yeterlik, sadakat duyguları, yaratıcı bireyselliğin gelişmesi.	Mesleki gelişme ve terfi fırsatlarının sınırlanması.	Örgütten ayrılma isteğinin azalması, sınırlı iş gücü devri, daha yüksek iş doyumu.	İşgörenin örgütsel istekleriyle örgüt dışı isteklerini dengelemesi, örgütsel etkililikte düşüş
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel kariyer ilerlemesi ve davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu.	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının kısıtlanması. Değişme, direnç, sosyal ve aile ilişkilerinde gerilim.	Güvenli ve dengeli işgücü, işgören, daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi.	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, yüksek bağlı işgörenlerden örgüt adına yasadışı eylemlere girişme.

Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz çalışanlar” olarak tanımlanmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir (Randall, 1987: 460). Düşük bağlılık düzeyi, öğretmenlerin iş başarısının düşmesine

ya da okuldan ayrılmasına neden olabildiği gibi, okul verimliliğini etkileyebilen sorunlar arasında da yer almaktadır. Bağlılığı düşük olan öğretmenler; çalışma ortamında, engelleyici davranışlar göstermekle beraber, okulun öğretim amacından sapmasına da neden olabilmektedir (Celep ve diğerleri, 2004: 4).

### **2.5.2 İlimli Örgütsel Bağlılık**

Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlimli bağlılık düzeyinde yer alan çalışanlar, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler (Randall, 1987: 463). Bu düzeydeki çalışanlar, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Doğan ve Kılıç, 2007: 54).

Bunun yanında örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki çalışanlar, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Bayram, 2006: 136).

### **2.5.3 Yüksek Örgütsel Bağlılık**

Bu bağlılık düzeyinde çalışanlar, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık çalışana, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, çalışanın sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir (Balay, 2000: 89).

Yüksek örgütsel bağlılık bazen, çalışanın gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Bayram, 2006: 136).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OKULLARDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

#### 3.1 Okullarda Örgüt Kültürü

Okul yaşamını tanımlamada kültür kavramının kullanılması, Waller'in 1932'de yayımlanan *The Sociology of Teaching* adlı kitabı ile başlamıştır. Waller okulların, bir dizi gelenek, görenek, yersiz yaptırım ve ahlak ilkesi gibi kişisel ilişkilerin karmaşık ritüelleri aracılığıyla oluşan, kendine ait bir kimliğinin olduğuna işaret etmektedir (Demirtaş, 2010: 4). “Okul kültürü kavramı örgüt kültürü ile ilgili bir faktör olarak kullanılmıştır. Okul kültürü bir okulda örgütsel bütünleşmeyi sağlayan; çalışanın işlemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan; kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren, değer, norm, inanç, gelenek, tören, hikâye ve kültürel semboller gibi çeşitli ölçütlerin tümüdür” (Önal ve Ekici, 2012: 140).

Okul kültürü, okulun kendine özgü değer, inanç ve normlarının bir bileşimi olarak görülebilir. Her örgütte olduğu gibi her okulun da kendine özgü bir kültürü vardır. Bu kültür zaman içinde biçimlenir, gelişir ve o okula has bir yapı kazanır. Okul kültüründe başarı, destek ya da bürokrasi ağırlıklı bir yapının hâkim olmasına bağlı olarak öğretmenlerin davranışlarında farklılaşmalar görülür. Destek kültürünün baskın olduğu bir okulda öğretmenler arasında işbirliği ve yardımlaşma daha fazla görülürken, bürokrasi kültürünün hâkim olduğu bir okulda merkezi bir yapı ve katı bir hiyerarşi dikkat çekebilir (Özdemir, 2012: 605).

Olumlu ve etkili bir okul kültürünün okula bağımlılığını arttırma, okul ve yönetime karşı güven oluşturma, yıkıcı çatışmaları önleme, okulda görev yapan öğretim elemanları ile öğrencilerin davranış ve beklentilerini şekillendirerek okulun başarısını artırma gibi birçok yararları vardır (Gümüseli, 2006: 8).

Okul kültürünü geliştirmek için yönetici var olan şeylerle yetinmemeli sürekli gözlemci ve araştırmacı olarak yanlış olaylar ve eylemler hakkında soru sormalı, nedenleri, olası sonuçları, olası çözümlere ilişkin kestirimlerde bulunmalıdır (Bilgin, 2009: 37).

Okul kültürünün temel işlevleri şekil 3.1’de verilmiştir.



Şekil 2.1: Okul kültürünün temel işlevleri (Greenberg ve Baron, 1977, 472, Akt, Şimşek, 2003).

Okul kültürü yönetici, öğretmen ve diğer personelin katkılarıyla oluşan ve paylaşılan değerler, normlar ve inançlar bütünüdür. Okulları birbirinden farklı kılan ve kültürel yapısını ortaya koyan özelliklere ilişkin olarak yapılan araştırmalar, okulların kültürel yapısının fiziksel özelliklerden çok, yönetici-öğretmen-öğrenci iletişiminin yapısından kaynaklandığı saptanmıştır (Geylani, 2013: 6).

### 3.1.1 Güçlü ve Zayıf Okul Kültürünün Özellikleri

Bilgi toplumunda eğitim kurumlarının çok önemli bir yeri vardır. Çünkü bu kurumlar bilgiyi üreten, sunan ve yayan bir konumdadır. Bilgi toplumunda okulun örgütsel yapısı da önemlidir. Okulun sahip olduğu örgütsel kültür, değişikliklere ve gelişmelere açık, insana önem veren ve bireyin kendini gerçekleştirmesine yardımcı olmalıdır (Doğan, 2010: 58). Okul kültürünün zayıf ve güçlü özellikleri bulunmaktadır. Güçlü okul kültürlerinin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Ramsey, 1992; Akt: Özdemir, 2006: 417; Fırat, 2007: 53);

1. Güçlü okulların öğretimsel uygulamalara ilişkin paylaşılmış deneyimleri vardır.

2. Bir lider olarak yöneticiye karşı inanç bulunmaktadır.
3. Öğretme ve öğrenmeye ilişkin güçlü inançlar beslenir. Öğretmenler rol modelleri olurken, öğrenciler ise gerçekleştirmek istedikleri rol modeline uygun sorumluluk taşıma pozisyonundadırlar.
4. Önemli törenler, gelenekler ve ritüeller bulunmaktadır.
5. Katı olmayan düzenli bir atmosfer vardır. Sorumluluk, baskıyı gerektirmemektedir.
6. Öğretmenler ve çalışanlar karara katılırlar.
7. Kalite bir alışkanlıktır.
8. İnsanlar kendilerini daha iyi ve motive edilmiş hissederler.
9. Mutlu aile havası vardır.
10. Meslek aşkı ve şevki örgüte yayılmıştır.
11. Bireyler değişikliklere açıktırlar.
12. Üyeler onurlu ve özgüvenlidir.
13. Güven, paylaşım ve değer verme duygusu temel unsurdur.
14. Üyeler birbirlerine karşı yüksek beklenti içindedirler.
15. Karşılıklı destek ve güvene dayalı işbirliği ruhu vardır.
16. Üyeler sorunlarını birbirleriyle paylaşırlar.
17. Ortam, bireylerin kendilerini yenilemelerine uygundur.
18. Ahlaki değerler ve sorumluluklar ön plandadır.

Kolaylaştırıcı değerler, “özerklik, girişimcilik, yenilik ve yaratıcı fikirler ile ekip çalışması değerlerine önem verirler ve çalışanlarının risk almaları konusunda onları cesaretlendirirler. Bu durum okul kültürünün güçlü hale gelmesini sağlayan önemli değişkenler arasındadır” (Şirin, 2011: 21).

Ancak bazı okullar zayıf kültüre sahiptirler. Zayıf okul kültürünün özellikleri ise aşağıda gibi sıralanmıştır (Genç, 1993; Akt: Özdemir, 2006: 416);

1. Yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli arasındaki bağlar zayıflamıştır.
2. Tüm üyeler birbirlerinden düşük başarı beklentisi içindedirler.
3. Diyalog zayıflamıştır.
4. Motivasyon düşüktür.
5. Üyeler arasında kuşku ve düşmanlık hisleri yaygındır.
6. Yıkıcı çatışmalar artmıştır.
7. Koordinasyon bozulmuştur.

8. Üyeler arasında sevgi-saygı zayıflamıştır.

Zayıf kültüre sahip okullarda öğretmen, yöneticiler ve öğrenciler değişime karşı isteksizdirler (Peterson, Deal, 1998, 30'dan aktaran Hinde, 2004: 3). Zayıf okul kültürü, eğitim ve öğretimdeki yeniliklerin okulda rastgele bir şekilde ve nadiren uygulanmasına ve değişimlerin yavaş bir şekilde gerçekleşmesine neden olur (Saphier ve King, 1985: 67).

Okul kültürü bir okulda bulunan bütün paydaşların (yöneticiler, öğretmenler, eğitimci olmayan diğer çalışanlar, öğrenciler ve veliler) davranışlarını derinden etkiler. İşbirlikçi okul kültürlerinde okuldaki işgörenler paylaşımcı ve okul başarısını artırma yönünde etkileşimde bulunurlar. İşbirlikçi kültürleri sahip olmayan okullarda ise, paydaşların tam tersi tutum ve davranışlar içinde oldukları görülmektedir. İşbirlikçi okul kültürleri öğretmenlerin birbirleri ve yöneticilerle olan iletişimlerini güçlendirerek işbirliğine dayalı bir ortam sağlar (Demirtaş ve Ersözlü, 2007: 179).

### **3.1.2 Okul Kültürünü Oluşturan Öğeler**

Okuldaki öğretmenlere çeşitli eğitim programları düzenleyerek, okulun örgütsel değer, norm ve felsefesi hakkında bilgi verilmesi, güçlü bir okul kültürünün oluşturulmasını ve korunmasını kolaylaştırır. İnsan kaynakları yönetiminin değerlere yönelik olarak gerçekleştirilmesi, öğretmenlerin güdülenmesi açısından da büyük önem taşır. Okul kültürünün değer, norm ve felsefesine bağlı olan öğretmenler, okulun örgütsel amaçları doğrultusunda daha kolay güdülenirler (Çelik, 2002: 68). Pawlas (1997), güçlü ve etkili okul kültürünün temel öğelerini şu şekilde sıralamıştır (Akt: Özdemir, 2006: 415-416):

Paylaşılan Değerler: Kurumun üstlendiği her çalışmanın yapısında ve ortaya çıkan ürünlerinde yayılmış olarak görülürler. Bu yapısıyla değerlerin yazılı olmasına ihtiyaç hissetmezler çünkü müfredat programları, öğretim yöntemleri, zaman yönetimi, kimin niçin ödüllendirileceği gibi durumlarla okulun gerçekleştirdiği çalışmaların yapısal özelliklerinde ve sonuçlarında kendiliğinden ortaya çıkar ve okulun tüm bileşenlerini etkilerler.

Hikâye Anlatımı: Her kurumun kendi tarihsel bakış açısını yansıtan, yerleşmiş hikâyeleri vardır. Yapısı gereğince bu hikâyeler, eğitici ve motive edicidir. Örnek

alınması ve kaçınılması gereken durumlara yönelik bu hikâyeler kurum üyeleri arasında bağlayıcı rolle sahiptir.

Ritüeller ve Seremoniler (Törenler, Merasimler): Ritüellerden anlaşılması gereken bilinen okul faaliyetleridir. Seremoniler ise kahramanları ve efsaneleri anma ve özel olayları kutlamadır. Seremoniler okul kültürünü ortaya koyar. Seremonilere, açılış ve yılsonu yemekleri, geleneksel olarak düzenlenen piknikler örnek olarak verilebilir. Seremonilerin uzun süreli etkileri olup resmiliği vardır. Ayrıca seremoniler okul kültürünü ortaya koyar.

Meslektaşlar Arası İlişkiler: Öğretmen ve yöneticiler arasındaki olumlu ya da olumsuz diyalog örgüt içi yardımlaşma, mesleki bilgilerin paylaşımı açısından uygun ya da uygun olmayan bir yapının oluşmasını sağlayarak okul kültürünü belirler.

### **3.1.3 Okul Kültürünün Boyutları**

Yönetici, öğretmen, öğrenci ve veliler okulun bileşenleridir. Okul kültürü bu bileşenlerce paylaşılan temel değer ve norm ile tutum ve yaklaşımlarla oluşur. Okuldaki kültürü anlamak için kültürü oluşturan öğelerden sonra kültürünün boyutlarını tanımlamak da zorunludur. Buna karşın okul kültürü kavramı, pek çok araştırmacı tarafından soyut çevre olarak görülmekte ve okul kültürünün boyutları kesin olarak belirlenmemektedir (Önsal, 2012: 28). Örgüt kültürünün tanımlanıp ölçülmesinde, belirlenmesinde Akıncı (1998: 140) 10 boyuttan söz etmektedir (Akt: Güçlü, 2003: 154-155). Bu boyutlara aşağıda yer verilmektedir.

1. Bireysel özerklik: Örgüt çalışanlarının sahip olduğu özgürlük ve sorumluluk derecesidir.

2. Risk toleransı: Çalışanların girişimci, yaratıcı ve risk almaya açık bir biçimde teşvik edilme derecesidir.

3. Yön: Örgütün çalışanlarına verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performans derecesidir.

4. Bütünleşme: Örgüt birimlerinin birlikte eşgüdümlü olarak çalışmaya teşvik edilmeleridir.

5. Yönetim desteği: Örgüt içinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğin derecesidir.

6. Kontrol: Örgütte geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısı ve çalışanların davranışlarını kontrol etmek üzere yapılan denetimlerinin sayısıdır.

7. Kimlik: Çalışanların örgütü bir bütün halde görme ve tanımlarının derecesidir.

8. Ödül Sistemi: Nesnel olarak belirlenmiş ölçütlere göre verilen ödüllerin derecesidir.

9. Fikir ayrılıklarına verilen tolerans: Örgütte çalışanların düşünce ayrılıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadarının tolere edildiği ve çalışanlara verilen açık eleştiri ve mücadele etme derecesidir.

10. İletişim modelleri: Örgütsel iletişimin, resmi otorite ve hiyerarşiyle ne kadarının sınırlandırıldığı derecesidir. Bu boyutları bir araya getirdiğimizde örgüt kültürünün bir resmi ortaya çıkmaktadır.

Okul kültürünün boyutlarına ilişkin farklı araştırmacılarca çeşitli boyutlar belirlenmiştir. Fırat (2007: 56) çalışmasında, “Demokratik Yönetim ve Katılım”, “İşbirliği, Destek ve Güven”, “Okul-Çevre İlişkisi” ve “Bütünleşme ve Aidiyet” olmak üzere dört boyutu ele almıştır.

Demokratik Yönetim ve Katılım: Demokratik okul yönetimi denildiğinde personele, öğrencilere ve velilere yönelik hakların gözetimi akla gelmektedir. Böylece okulun birçok biriminde görev alacak temsilcilerin seçim yoluyla belirlenmesi (örneğin öğrenci temsilciliği), yönetime katılma hakkının işletilmesi ve şeffaf yönetim anlayışı gerçekleşecektir. Belirtilen şeffaf yönetim anlayışı çerçevesinde özgür çalışma ortamları sağlanacak, personelin ve öğrencilerin kendilerini özgürce ifade edebilmelerine olanak tanınacaktır. Ayrıca bu yönetim anlayışı çerçevesinde başarılı uygulamaların gerçekleşeceği, eşitliğin ortak bir değer olarak benimseneceği, farklılıkların birer olumluluk olarak algılanacağı vb. akla gelmektedir.

İşbirliği, Destek ve Güven: İnsanlar var olduğundan itibaren güçlerinin yetmediği durumlarda, kendileriyle aynı amaç ve ihtiyaçlara sahip olan diğer insanlarla işbirliği yaparlar. Yapılan işbirliğinin kurumsallaşması ile örgütlerin oluştuğu söylenebilir. İşbirliği, kısaca “amaç ve çıkarları aynı olan bireylerin oluşturdukları çalışma ortaklığı ya da iş ortaklığı” olarak tanımlanabilir (Balaban, 2014: 31).

Okul eğitim amaçlı bir araya gelen eğitim çalışanlarının oluşturduğu bir örgüttür. Her örgütte olduğu gibi okullarda da verilen eğitim sırasında, her eğitim çalışanın diğer çalışanların yardımına ihtiyaç duyması kaçınılmazdır. Eğitimin

kalitesini arttırmak için bütün çalışanların bilgi ve becerilerinin işbirliği havuzunda toplanarak bütün öğrencilerin yararına kullanılmasının eğitime önemli katkılarının olacağı söylenebilir. Eğitim çalışanları arasında işbirliği ve öğrenciler arasında rekabeti egemen kılmak örgüt için yararlı olacaktır. Okullarda eğitim çalışanlarının paylaşımında bulunabilmeleri ve işbirliği yapabilmeleri için eğitim çalışanları arasında güvenin hâkim olması gerekmektedir. Güven ortamı sağlanırsa eğitim çalışanları arasındaki ilişkiler kuvvetlenir ve sorunlar karşısında ortak duruş sergilenerek, herkes çözüme katkı sağlar, işbirliği ve paylaşım artar. Güven ortamı sağlanamazsa çalışanlar arasında ilişkiler zedelenir paylaşım ve işbirliği azalır (Balaban, 2014: 31-32).

**Okul-Çevre İlişkisi:** Okul örgütünün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddeyi (öğrenciyi) toplumdan alması, gerekli eğitim sürecinden geçirdikten sonra da tekrar topluma vermesidir. Çevredeki bütün formal ve informal örgütlerin ya yön verdiği yahut etkilediği bir örgüt olması, okulu diğer örgütlerden ayırıcı bir özelliktir (Bursalıoğlu, 1998; Akt: Fırat 2007: 56). Okul ve çevre arasında kurulan güçlü bir bağ, okul kültürünü olumlu yönde etkileyecektir (Fırat 2007: 57).

**Bütünleşme ve Aidiyet:** Okulda aitlik ve topluluk duygusu oluşturabilmek için her şeyden önce uzun süreli birlikteliğe dayalı istikrarlı bir grup gereklidir. Kadronun uzun süreli birlikteliği, bütünleşme açısından önemlidir. Sık yönetici ya da öğretmen devri, bütünleşmenin gelişmesini olumsuz etkiler. Diğer yandan topluluk olma duygusu, okul toplumunu oluşturan bütün üyelerin kendilerini okulun birer parçası olarak kabul etme, okulla bütünleşme durumunu ifade eder (Şişman, 2002; Ak: Fırat 2007: 58).

Demirtaş ve Ersözlü (2007: 182) çalışmalarında okul kültürü boyutlarını 5 boyutlu olarak ele almışlardır. Bu boyutlara ilişkin bilgileri şu şekilde belirtmişlerdir.

1. İşbirlikçi Liderlik: Okul liderlerinin öğretmenlerin birbirleri ile etkileşimde bulunma ve öğretmenler arasında işbirliğini kolaylaştırma davranışlarını tasvir eden boyuttur.

2. Öğretmen İşbirliği: İşbirlikçi kültürü ifade eden öğretmen davranışlarını tasvir etmektedir.

3. Mesleksel Gelişme: Yeni düşünceler üretme ve okul geliştirme düşüncesi doğrultusunda öğretmenlerin sahip olduğu tutumları belirtmektedir.

4. Amaç Birliği: Misyona ifadesinin öğretimi nasıl etkilediğini göstermektedir.

5. Mesleksel Destek: Öğretmenler arasındaki mesleksel dayanışmayı ifade etmektedir.

### 3.1.4 Okullarda Örgüt Kültürü Düzeyinin İncelenmesi

Literatürde okul kültürü üzerine yapılmış çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Aşağıda bu araştırmalardan ve sonuçlarından bahsedilmektedir.

Işık ve Gürsel (2009) “Örgüt Kültürünün Bazı Değişkenlere Göre Analizi (Eğitim Fakültesi Örneği)” adlı araştırmalarında Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesinde var olan kültürü çeşitli değişkenler açısından incelemeyi amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesinde görev yapan 139 öğretim elemanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, “Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının genel olarak var olan 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 değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim Fakültesinde bulunan bölümler arasında olumsuz topluluksal örgüt kültürü boyutu dışında bölümler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır”.

Doğan (2010) “Okul Müdürlerinin Okul Kültürünü Gerçekleştirme Düzeyleri” adlı araştırmasında öğretmen ve yönetici görüşlerini göz önünde bulundurarak okul müdürlerinin okul kültürünü gerçekleştirme düzeylerini belirlenmeyi amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket İstanbul İli Kâğıthane İlçesinde görev yapan 24 yönetici ve 224 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda öğretmen ve yöneticilerin, okul müdürünün okul kültürüne etkisine yönelik algıları ile ilgili sonuçlarda öğretmen ve yönetici görüşlerinde farklılıklar tespit edilmiştir. Farklılıklar incelendiğinde yöneticiler öğretmenlere nazaran okul müdürünün okul kültürüne etkisini olumlu bulmaktayken öğretmenler ise okul müdürünün okul kültürüne etkisini yetersiz bulmaktadır.

Uysal Arpaguş (2011) “Okul Kültürünün Öğretmen Davranışlarına Etkisi” başlıklı araştırmasında okul kültürünün öğretmen davranışlarına etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2010-2011 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde Kırklareli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev

yapan 338 ilköğretim okulu öğretmeni üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda okul kültürü ile ilgili olumlu durumların öğretmenlerin davranışlarını genel olarak olumlu etkilediği, öğretmenlerin motive olduğu ya da daha aktif çalıştığı; olumsuz durumların ise öğretmenlerin büyük çoğunluğunun motivasyonunu düşürdüğü, stres yaşamasına neden olduğu ya da öğretmenlerin bu durumları değiştirmeye çalıştığı görülmüştür. Öğrencilerin sosyo-ekonomik durumlarının ise öğretmenlerin büyük çoğunluğunun davranışlarını etkilemediği görülmüştür. Bunlardan farklı olarak öğrencilere ilişkin olumlu durumlarda öğretmenlerin büyük çoğunluğunun “daha aktif çalışırım” yerine “motive olurum”, okul çalışanları arasındaki ilişkiler ve okul yönetimi ile ilgili olumsuz durumlarda ise öğretmenlerin büyük çoğunluğunun “değiştirmeye çalışırım” yerine “motivasyonum düşer” ifadesini kullandıkları görülmüştür. Ayrıca araştırmaya katılan çok az sayıda öğretmenin “durumu kabullenirim” ifadesini kullandığı görülmüştür.

Demirkol ve Savaş (2012) “Okul Müdürlerinin Örgüt Kültürü Algılarının İncelenmesi” adlı araştırmalarında okul müdürlerinin okul kültürü algılarının demografik değişkenlere bağlı olup olmadığı incelemeyi amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket Gaziantep ilinde görev yapan 144 okul müdürü üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda “okul müdürleri algılarına göre okul öncesi okul müdürlerinin, lise ve ilköğretim müdürlerine göre daha az saldırgan savunmacı örgüt kültürüne sahip olduğu görülmüştür. 11 yıl ve üzeri deneyime sahip okul müdürlerinin bulunduğu okullarda örgüt kültürlerinin, 5 yıl ve altı deneyime sahip okul müdürlerinin bulunduğu okulların örgüt kültürlerine göre fazla pasif savunmacı olduğu belirlenmiştir”.

Yavuz ve Yılmaz (2012) “Resmi ve Özel İlköğretim Okullarının Okul Kültürü Üzerine Öğretmen ve Öğrenci Görüşleri” başlıklı araştırmalarında resmi ve özel ilköğretim okullarının kültürünün, öğretmen ve öğrenci algılarına göre değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2010-2011 öğretim yılında seçilen 25 ilköğretim okulunda görev yapan 567 öğretmen ve öğrenim gören 746 öğrenci üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda, “okul kültürüne ilişkin özellikleri özel okulda çalışan öğretmenlerin devlet okulunda çalışan öğretmenlerden daha çok önemli buldukları belirlenmiştir. Öğrencilerin okul kültürü algılarında ise durum bunun tam tersidir. Okul kültürüne ilişkin özellikleri daha önemli bulanlar devlet okulunda okuyan öğrencilerdir”.

Balaban (2014) “Resmi Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerinin Okul Kültürü Algıları” başlıklı araştırmasında resmi özel eğitim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin okul kültürü algılarının ortaya konması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2011–2012 eğitim öğretim yılında Kayseri ilinde bulunan resmi özel eğitim okullarında çalışan 100 sınıf ve branş öğretmeni üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, kurs, özel sektör tecrübesi, okulda geçen süre değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık ortaya konulamamış olmakla beraber yaş, okul türü, branş, mesleki kıdem ve mezuniyet değişkenlerine göre öğretmenlerin okul kültürü algılarının değiştiği sonucuna varılmıştır.

### 3.2 Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin bağlılıkları farklı odak noktalarında yoğunlaşmış olabilir. Çünkü öğretmenlerin bağlılıklarının eğitimin kalitesini doğrudan etkilediği düşünülmektedir. Eğitim örgütlerinde paydaşların (öğretmen, öğrenci, meslek, yönetim, okul) amaç ve değerleri birbiri ile çatışabilir. Bütünsel yapı olarak düşünüldüğü zaman her öge kendi amaç ve değerini korur. Çalışanın kendisini adadığı amaç ve değer herhangi birinin veya birkaçının amaç ve değeri olabilir. Bir öğretmen için meslek, bir başka öğretmen için öğrenci adanma odağı olabilir. Öğretmenlerin çok boyutlu örgütsel bağlılığı okul içindeki veya dışındaki paydaş ögelerin uzlaşma ve işbirliğine bağlıdır (Celep, 2000: 133–137).

Öğretmenlerin okula bağlılıklarını, okulun amaçlarını kabul etme ve amaçlara duydukları güçlü inanç belirlemektedir (Celep, 2000: 138).

Literatürde öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini inceleyen farklı araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalardan bazılarının sonuçlarına aşağıda yer verilmektedir.

Kılıçoğlu (2010) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı çalışmasında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin; örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının nasıl olduğunu betimleyerek, bu algıları bazı değişkenler açısından incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda 2009-2010 yılında İzmir ili Bornova ilçesindeki resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan 484 öğretmen üzerinde

gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının cinsiyet, buldukları kurumda çalışma süresi, kıdem ve Milli Eğitim Bakanlığı tarafından ödüllendirilme durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, mezun olunan okul türü eğitim seviyesi değişkenine göre devam bağlılığı alt boyutunda lisans ve önlisans mezunu öğretmenler arasında lisans mezunu öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Kadro türü değişkenine göre ise öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarında devam bağlılığı alt boyutunda anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları ile örgütsel iklim algıları arasındaki ilişki incelendiğinde; örgütsel bağlılık toplam, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt ölçekleriyle örgüt iklimi arasında pozitif yönde, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıoğen (2010) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri” başlıklı araştırmalarında ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2009-2010 öğretim yılı güz döneminde İzmir il merkezindeki ilköğretim kurumlarında görev yapan 353 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin en fazla gösterdikleri bağlılık düzeyi duygusal bağlılık olduğu saptanmıştır.

Akyol, Atan ve Gökmen (2012) “Beden Eğitimi ve Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi” adlı çalışmalarında Beden Eğitimi ve Sınıf Öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerini incelemeyi amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket Türkiye genelinde internet yoluyla ulaşılan 150 Sınıf Öğretmeni, 150 Beden Eğitimi Öğretmeni olmak üzere toplam 300 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda “örgütsel bağlılık düzeyinin öğretmenlik yapılan bransa göre değişmediği ancak çalışılan bölgeye ve medeni duruma göre değiştiği sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin duygusal, sürekli ve normatif bağlılıkları kararsız düzeydedir. Bu durumda öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu saptanmıştır.”

Kaygısız (2012) “İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Karara Katılma Durumları Arasındaki İlişki Kütahya Örneği” başlıklı araştırmasında devlet ilköğretim okullarında öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve öğretmenlerin okul düzeyinde alınan kararlara katılım düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2010-2011

Eğitim-Öğretim Yılında Kütahya il merkezinde görev yapan 296 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek, devam bağlılığı düzeyinin diğerlerine nazaran düşük olduğu belirlenmiştir. İlköğretim okulunda görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri kurum tipi, branş, eğitim bölgesi, yaş, bulunduğu okuldaki hizmet süresi, mesleki kıdemi ve mezun olunan okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterirken, istihdam tipi ve medeni durum değişkenlerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin okullarda alınan kararlara katılım düzeyleri ve karara katılıma isteklilik düzeyleri alt boyutlarında en çok öğretim programlarıyla ilgili konulara katılırken en az fiziki yapı/araç ve gereç ile ilgili konulara katıldıkları görölmektedir. Öğretmenlerin karara katılım düzeyleri branş, eğitim bölgesi, yaş, mesleki kıdem, mezun olunan okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterirken, kurum tipi, istihdam tipi, medeni durum, bulunduğu okuldaki hizmet süresi değişkenlerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi ile karara katılma durumları arasında anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ve ilköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumunun, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir.

Demirkol (2013) “Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Meslek Yüksekokulları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı araştirmasında meslek yüksekokullarında çalışmakta olan öğretim elemanı ve yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmeyi; bunun cinsiyet, yaş, eğitim durumu, unvan ve kıdeme göre değişip değişmediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket Akdeniz Üniversitesi’ne bağlı beş meslek yüksekokulunda 2012-2013 eğitim-öğretim yılında görevli 62 öğretim elemanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda katılımcılar en yüksek katılımı sırası ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarında göstermiştir. Katılımcıların görüşleri cinsiyet ve idari görev yapıp yapmama durumuna göre değişmediği sonucuna varılmıştır.

### 3.3 Örgüt (Okul) Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

#### 3.3.1 Örgütlerde Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri

Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek amacıyla literatürde sınırlı sayıda araştırma yapıldığı gözlenmektedir. Aşağıda ulaşılan bu araştırmalardan ve sonuçlarından bahsedilmektedir.

Çavuş ve Gürdoğan (2008) “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma” başlıklı araştırmalarında örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu Kuşadası’nda beş yıldızlı bir otel işletmesinde çalışan 134 personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda “a) örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılığın duygusal ve devam bağlılığına göre daha güçlü olduğunu, b) örgütsel bağlılık boyutları ile örgüt kültürünün sosyalleşme/örgütsel yapı, semboller/katılım/ödül ve hoşgörü/adalet/işgören seçimi boyutları arasında pozitif ancak zayıf bir ilişki bulunduğunu, buna karşılık tarihsel geçmiş/ilişki ve tören/toplantı örgütsel kültür boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir.”

Yaşar (2011) “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama” başlıklı araştırmasında araştırma yapılan kurumun örgüt kültürü algısı ve örgüt kültürü tercihini ortaya koymayı ve bu kültürün boyutlarının çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına etkilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu savunma sanayi alanında faaliyet gösteren bir kurumda çalışan 51 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda güç odaklı kültür boyutunun normatif bağlılığı, rol odaklı kültür boyutunun devam ve normatif bağlılığı, görev odaklı kültür boyutunun duygusal bağlılığı, birey odaklı kültür boyutunun normatif bağlılığı etkilediği belirlenmiştir.

Özcan (2011) “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Alanında Bir Araştırma” başlıklı araştırmasında örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu Denizli’de faaliyet gösteren çeşitli unvanlardaki özel ve kamu bankasında görevli 143 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda örgüt kültürü düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin boyutlarını ortaya koymuştur.

Güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde, çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının olumlu yönde etkilendiği tespit edilmiştir.

### 3.3.2 Eğitim Örgütlerinde Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri

Eğitim örgütlerindeki örgüt kültürü literatürde okul kültürü olarak geçmektedir. Okul kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde etkisini belirlemeye yönelik sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Aşağıda bu araştırmalardan bahsedilerek ulaşılan sonuçlara yer verilmektedir.

Alamur (2005) “Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde Bir Uygulama” adlı araştırmasında örgüt kültürü ile örgüte bağlılık kavramlarının varlıklarını ve aralarındaki ilişkiyi bir organizasyonda ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi görev yapan 122 akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde örgüt kültürü ve örgüte bağlılığın yüksek oranda mevcudiyetinden ve bu ikisi arasında olumlu bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur.

Çakır (2007) “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı araştırmasında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, örgütsel bağlılıkla okul kültürü algıları arasında ilişkinin varlığını belirlemeyi, bu ilişkinin öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, branş ve eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini saptanmayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket 2006–2007 öğretim yılı ikinci döneminde görev yapan 200 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin algıladığı okul kültürü ile örgütlerine olan bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir.

Sezgin (2010) “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü” adlı araştırmasında öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile okul kültürü arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket Ankara’da düzenlenen bir hizmet içi eğitim etkinliğine katılan 270 ilköğretim okulu öğretmeni üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, “öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılık biçimlerinin okul kültürünün destek, başarı ve görev

boyutları ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Devam bağlılığı ise bürokratik okul kültürü ile pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişkilidir. Regresyon analizi sonuçları, destek ve görev kültürü değişkenlerinin öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılığını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordadığını ortaya koymuştur. Devam bağlılığının tek anlamlı yordayıcısı bürokratik kültür boyutudur. Başarı kültürü, öğretmenlerin örgütsel bağlılığının anlamlı bir yordayıcısı değildir.”

Okul kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik araştırma sonuçları incelendiğinde, okul kültürünün öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkilerinin olduğu yönünde sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Ancak yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun eğitim örgütleri dışında yapıldığı, eğitim örgütlerinde yapılan çalışmalar incelendiğinde ise sadece ilkokulları kapsayan çalışmaya rastlanmadığından, okul kültürünün öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla Afyonkarahisar il merkezindeki ilkokullarda bu çalışma yapılmıştır. Gerek okul kültürü gerekse örgütsel bağlılık dinamik bir değişken olup, öğretmenlerin görev yaptıkları yörenin ve okullarının özelliklerine göre farklılık gösterebilir. Bu nedenle farklı örneklemeler üzerinde araştırmaların yapılması, okul kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine dair daha somut bilgiler ortaya koyacaktır. Araştırmanın takip eden bölümünde konu ile ilgili yapılan bir araştırmaya yer verilmektedir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### OKUL KÜLTÜRÜNÜN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1 Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Bu araştırma, ilkökul öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve okul kültürü algı düzeylerini belirlemek, öğretmenlerin demografik özellikleri açısından örgütsel bağlılık ve okul kültürü algı düzeylerini incelemek ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde okul kültürünün etkisini belirlemek amacındadır.

Amaç doğrultusunda araştırmada aşağıdaki soruların yanıtları aranacaktır:

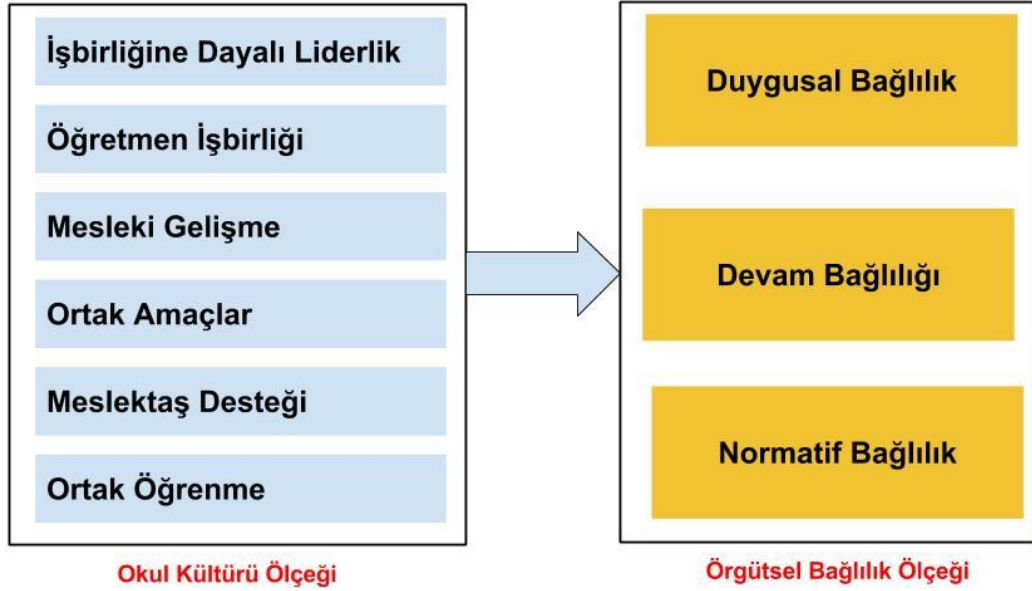
1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ne düzeydedir?
2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul kültürü algıları ne düzeydedir?
3. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri, tanımlayıcı özelliklerine (yaş, cinsiyet, çalışma yılı vb.)göre farklılık göstermekte midir?
4. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul kültürü algıları, tanımlayıcı özelliklerine (yaş, cinsiyet, çalışma yılı vb.)göre farklılık göstermekte midir?
5. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul kültürü algıları arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?

Araştırmanın temel hipotezi ise; “öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasında algıladıkları olumlu okul kültürünün etkisi vardır” olarak belirlenmiştir.

#### 4.2 Araştırmanın Modeli

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan

araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar, 2009: 77). Araştırmanın amacına en uygun olduğu düşünülen model Şekil 4.1’de görülmektedir.



Şekil 4.1: Araştırmanın modeli.

### 4.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim öğretim yılı Afyonkarahisar ili Merkez ilçede faaliyet gösteren, 83 ilkokullarda görev yapmakta olan 1068 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemine ise evren içerisinden tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenmiş ve araştırmaya katılmayı gönüllü kabul eden 293 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma için 350 anket dağıtılmış, anketlerden 321’i geri dönmüş ve 293’ü değerlendirmeye alınmıştır.

### 4.4 Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Söz konusu anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik (yaş, cinsiyet, vb.) 7 çoktan seçmeli soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde Steve Gruenertve Jerry Valentine (1998) tarafından geliştirilen ve Ayık (2007) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan

5’li Likert tipinde “Okul Kültürü Ölçeği” yer almaktadır. Anketin üçüncü bölümünde ise Meyer ve Allen (1990) tarafından geliştirilen, Çöl ve Gül (2005) tarafından Türkçeye uyarlanan 5’li Likert tipinde “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği” yer almaktadır. Öğretmenlerin okul kültürü algılarını içeren 35 madde, örgütsel bağlılıklarını içeren 18 maddeden oluşmaktadır. Yapılan literatür incelemeleri sonucunda araştırmanın amacına en uygun olduğu düşünülerek bu ölçekler seçilmiştir.

Okul kültürü ölçeğinin genel güvenilirliği 0,948 olarak, örgütsel bağlılık ölçeğinin genel güvenilirliği 0,852 olarak yüksek bulunmuştur. Ölçeklerin alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları Tablo 4.1 ve Tablo 4.2’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.1:** Okul kültürü ölçeği alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları.

Boyutlar	Cronbach’s Alpha
İşbirliğine Dayalı Liderlik	0,882
Öğretmen İşbirliği	0,764
Mesleki Gelişme	0,760
Ortak Amaçlar	0,800
Meslektaş Desteği	0,775
Ortak Öğrenme	0,758
Genel Okul Kültürü Algısı	0,948

**Tablo 4.2:** Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları.

Boyutlar	Cronbach’s Alpha
Duygusal Bağlılık	0,752
Devam Bağlılığı	0,729
Normatif Bağlılık	0,783
Genel Örgütsel Bağlılık	0,852

Cronbach’s Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri (Özdamar, 2004);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güveniliridir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada kullanılan Likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

**Tablo 4.3:** Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesine ilişkin kriterler.

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	Çok düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	Çok yüksek

#### 4.5 Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada “elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlar (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (Oneway) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey Post Hoc testi kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi korelasyon analizi, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir” (Kalaycı, 2006: 116);

<i>r</i>	İlişki
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

#### 4.6 Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde, araştırma sorularının yanıtını aramak için, araştırmaya katılan öğretmenlerden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

##### 4.6.1 Öğretmenlerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler tablo 4.4'te verilmiştir.

**Tablo 4.4:** Öğretmenlerin demografik özelliklere göre dağılımı.

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş	20-35 Yaş	84	28,7
	36-50 Yaş	168	57,3
	51 Yaş ve üzeri	41	14,0
Cinsiyet	Erkek	145	49,5
	Kadın	148	50,5
Medeni Durumu	Evli	269	91,8
	Bekâr	24	8,2
Eğitim Durumu	Ön Lisans	54	18,4
	Lisans	224	76,5
	Lisansüstü	15	5,1
Mesleki Deneyimi	1-5 Yıl	12	4,1
	6-10 Yıl	51	17,4
	11-15 Yıl	50	17,1
	16 Yıl ve üzeri	180	61,4
Şu Anki Bulunduğu Okuldaki Çalışma Süresi	1-5 Yıl	190	64,8
	6-10 Yıl	74	25,3
	11-15 Yıl	29	9,9
Branş	Sınıf Öğretmeni	205	70,0
	Branş Öğretmeni	88	30,0
	Toplam	293	100,0

Tabloda yer alan bulgular doğrultusunda katılımcıların %57,3'ü (n:168) 36-50 yaş aralığında, %28,7'si ise 20-35 yaş aralığındadır. Katılımcıların cinsiyet dağılımı hemen hemen eşit olmakla birlikte, büyük çoğunluğunun evli (n:269,%91,8) olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun (n:224,%76,5) lisans mezunu olduğu, 16 yıl ve üzeri (n:180, %61,4) mesleki deneyime sahip olduğu, şu anki bulunduğu okulda (n:190,%64,8) 1-5 yıl arası çalıştığı ve branşlarına bakıldığında büyük çoğunluğunun (n:205,%70) sınıf öğretmeni olduğu görülmektedir.

#### 4.6.2 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Kültürü Algılarının ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları

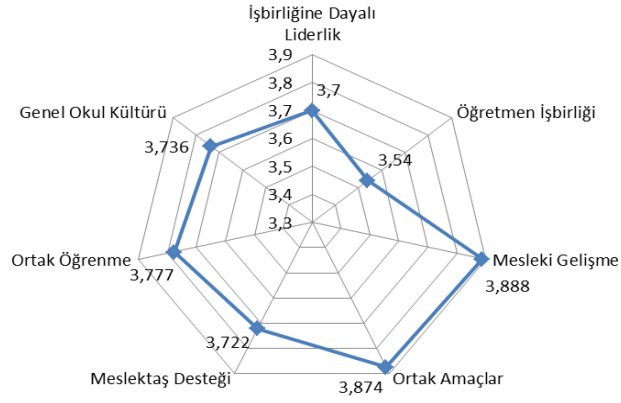
Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul kültürü algılarına ilişkin veriler Tablo 4.5'te yer almaktadır.

**Tablo 4.5:** Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul kültürü algılarının ortalamaları.

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
İşbirliğine Dayalı Liderlik	293	3,700	0,600	1,730	5,000
Öğretmen İşbirliği	293	3,540	0,605	1,830	5,000
Mesleki Gelişme	293	3,888	0,537	2,000	5,000
Ortak Amaçlar	293	3,874	0,574	1,600	5,000
Meslektaş Desteği	293	3,722	0,669	1,250	5,000
Ortak Öğrenme	293	3,777	0,679	1,250	5,000
Genel Okul Kültürü	293	3,736	0,519	1,710	5,000

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul kültürü algılarının ortalamaları incelendiğinde, mesleki gelişme ( $3,888 \pm 0,537$ ) ve ortak amaçların ( $3,874 \pm 0,574$ ) en çok algılanan kültür boyutları olduğu anlaşılmaktadır. Diğerlerine oranla daha az algılanan kültür boyutu ise öğretmen işbirliğidir ( $3,540 \pm 0,605$ ). Şekil 4.2'de bu durum şematik olarak görülmektedir.

Okul idarecileri, öğretmenleri işbirliğine dayalı çalışmaya teşvik etmeli ve desteklemelidir. Öğretmenlerin işbirliği içerisinde olmalarının okul kültürünün gelişmesine ve eğitim kalitesinin yükselmesine faydalı olacağı düşünülmektedir.



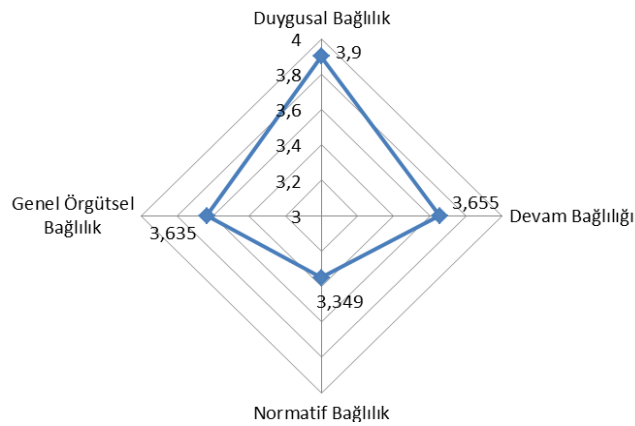
Şekil 4.2: Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul kültürü algılarının ortalamaları.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin veriler Tablo 4.6’te yer almaktadır.

Tablo 4.6: Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalamaları.

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Duygusal Bağlılık	293	3,900	0,631	1,670	5,000
Devam Bağlılığı	293	3,655	0,499	2,170	5,000
Normatif Bağlılık	293	3,349	0,747	1,000	5,000
Genel Örgütsel Bağlılık	293	3,635	0,534	1,670	5,000

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, duygusal bağlılığın ( $3,900 \pm 0,631$ ) en yüksek örgütsel bağlılık düzeyi olduğu anlaşılmaktadır. Diğerlerine oranla normatif bağlılık düzeyinin daha düşük olduğu görülmektedir ( $3,349 \pm 0,747$ ). Şekil 4.3’de bu durum şematik olarak görülmektedir.



Şekil 4.3: Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalamaları.

### 4.6.3 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Kültürü Algılarının Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin demografik özelliklerine göre okul kültürü algılarında farklılık olup olmadığına dair analizler yapılmış ve çıkan sonuçlar tablolar aracılığıyla yorumlanarak sunulmuştur. Tablo 4.7’de öğretmenlerin eğitim durumlarına göre okul kültürü algılamalarındaki farklılıklara ilişkin veriler yer almaktadır.

**Tablo 4.7:** Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul kültürü algılarının eğitim durumuna göre farklılaşma durumu.

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İşbirliğine Dayalı Liderlik	Ön Lisans	54	3,663	0,573	5,785	0,003	1 > 3 2 > 3
	Lisans	224	3,742	0,589			
	Lisansüstü	15	3,212	0,668			
Öğretmen İşbirliği	Ön Lisans	54	3,494	0,507	1,329	0,266	
	Lisans	224	3,566	0,616			
	Lisansüstü	15	3,322	0,744			
Mesleki Gelişme	Ön Lisans	54	3,867	0,594	3,430	0,034	2 > 3
	Lisans	224	3,916	0,510			
	Lisansüstü	15	3,547	0,635			
Ortak Amaçlar	Ön Lisans	54	3,856	0,577	2,732	0,067	
	Lisans	224	3,900	0,554			
	Lisansüstü	15	3,547	0,761			
Meslektaş Desteği	Ön Lisans	54	3,806	0,616	6,197	0,002	1 > 3 2 > 3
	Lisans	224	3,740	0,653			
	Lisansüstü	15	3,150	0,855			
Ortak Öğrenme	Ön Lisans	54	3,806	0,614	3,989	0,020	1 > 3 2 > 3
	Lisans	224	3,803	0,680			
	Lisansüstü	15	3,300	0,751			
Genel Okul Kültürü	Ön Lisans	54	3,723	0,483	5,132	0,006	1 > 3 2 > 3
	Lisans	224	3,766	0,508			
	Lisansüstü	15	3,330	0,650			

Araştırmaya katılan “öğretmenlerin işbirliğine dayalı liderlik puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip

göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=5,785$ ;  $p=0,003<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc scheffe analizi yapılmıştır.” Eğitim durumu ön lisans olan öğretmenlerin işbirliğine dayalı liderlik puanları ( $3,663 \pm 0,573$ ), eğitim durumu lisansüstü olan öğretmenlerin işbirliğine dayalı liderlik puanlarından ( $3,212 \pm 0,668$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lisans olan öğretmenlerin işbirliğine dayalı liderlik puanları ( $3,742 \pm 0,589$ ), eğitim durumu lisansüstü olan öğretmenlerin işbirliğine dayalı liderlik puanlarından ( $3,212 \pm 0,668$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan “öğretmenlerin mesleki gelişme puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,430$ ;  $p=0,034<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc scheffe analizi yapılmıştır.” Eğitim durumu lisans olan öğretmenlerin mesleki gelişme puanları ( $3,916 \pm 0,510$ ), eğitim durumu lisansüstü olan öğretmenlerin mesleki gelişme puanlarından ( $3,547 \pm 0,635$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan “öğretmenlerin meslektaş desteği puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=6,197$ ;  $p=0,002<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc scheffe analizi yapılmıştır.” Eğitim durumu ön lisans olan öğretmenlerin meslektaş desteği puanları ( $3,806 \pm 0,616$ ), eğitim durumu lisansüstü olan öğretmenlerin meslektaş desteği puanlarından ( $3,150 \pm 0,855$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lisans olan öğretmenlerin meslektaş desteği puanları ( $3,740 \pm 0,653$ ), eğitim durumu lisansüstü olan öğretmenlerin meslektaş desteği puanlarından ( $3,150 \pm 0,855$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ortak öğrenme puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $F=3,989$ ;  $p=0,020<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-

hoc scheffe analizi yapılmıştır. Eğitim durumu ön lisans olan öğretmenlerin ortak öğrenme puanları ( $3,806 \pm 0,614$ ), eğitim durumu lisansüstü olan öğretmenlerin ortak öğrenme puanlarından ( $3,300 \pm 0,751$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lisans olan öğretmenlerin ortak öğrenme puanları ( $3,803 \pm 0,680$ ), eğitim durumu lisansüstü olan öğretmenlerin ortak öğrenme puanlarından ( $3,300 \pm 0,751$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan “öğretmenlerin genel okul kültürü puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=5,132$ ;  $p=0,006<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc scheffe analizi yapılmıştır.” Eğitim durumu ön lisans olan öğretmenlerin genel okul kültürü puanları ( $3,723 \pm 0,483$ ), eğitim durumu lisansüstü olan öğretmenlerin genel okul kültürü puanlarından ( $3,330 \pm 0,650$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lisans olan öğretmenlerin genel okul kültürü puanları ( $3,766 \pm 0,508$ ), eğitim durumu lisansüstü olan öğretmenlerin genel okul kültürü puanlarından ( $3,330 \pm 0,650$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmada öğretmenlerin diğer demografik özellikleri olan yaşlarına, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, mesleki deneyim ve görev yaptıkları okuldaki çalışma sürelerine göre okul kültürü algılarında farklılaşma olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile farklı yaş ve cinsiyette bulunan evli veya bekâr farklı mesleki deneyim ve okulda çalışma süresine sahip olan öğretmenlerin okul kültürü algıları birbirlerine benzer düzeydedir.

Tablo 4.8’de öğretmenlerin branşlarına göre okul kültürü algılamalarındaki farklılıklara ilişkin veriler yer almaktadır.

**Tablo 4.8:** Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul kültürü algılarının branşa göre farklılaşma durumu.

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İşbirliğine Dayalı Liderlik	Sınıf Öğretmeni	205	3,707	0,620	0,320	0,749
	Branş Öğretmeni	88	3,683	0,554		
Öğretmen İşbirliği	Sınıf Öğretmeni	205	3,528	0,630	-0,525	0,600
	Branş Öğretmeni	88	3,568	0,546		
Mesleki Gelişme	Sınıf Öğretmeni	205	3,905	0,548	0,841	0,401
	Branş Öğretmeni	88	3,848	0,512		

**Tablo 4.8 (Devam):** Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul kültürü algılarının branşa göre farklılaşma durumu.

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Ortak Amaçlar	Sınıf Öğretmeni	205	3,902	0,579	1,265	0,207
	Branş Öğretmeni	88	3,809	0,558		
Meslektaş Desteği	Sınıf Öğretmeni	205	3,734	0,686	0,480	0,632
	Branş Öğretmeni	88	3,693	0,629		
Ortak Öğrenme	Sınıf Öğretmeni	205	3,868	0,623	3,572	0,001
	Branş Öğretmeni	88	3,565	0,757		
Genel Okul Kültürü	Sınıf Öğretmeni	205	3,754	0,530	0,930	0,353
	Branş Öğretmeni	88	3,693	0,492		

Araştırmaya “katılan öğretmenlerin ortak öğrenme puanları ortalamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=3.572$ ;  $p=0.001<0,05$ ). Sınıf öğretmenlerinin ortak öğrenme puanları ( $x=3,868$ ), branş öğretmenlerinin ortak öğrenme puanlarından ( $x=3,565$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin işbirliğine dayalı liderlik, öğretmen işbirliği, mesleki gelişme, ortak amaçlar, meslektaş desteği, genel okul kültürü puanları ortalamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır” ( $p>0,05$ ).

#### **4.6.4 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları**

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık olup olmadığına dair analizler yapılmış ve çıkan sonuçlar tablolar aracılığıyla yorumlanarak sunulmuştur. Tablo 4.9’da öğretmenlerin yaşlarına göre okul örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıklara ilişkin veriler yer almaktadır.

**Tablo 4.9:** Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşa göre farklılaşma durumu.

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	20-35 Yaş	84	3,736	0,622	4,062	0,018	2 > 1
	36-50 Yaş	168	3,962	0,620			
	51 Yaş ve üzeri	41	3,980	0,650			
Devam Bağlılığı	20-35 Yaş	84	3,550	0,489	2,689	0,070	
	36-50 Yaş	168	3,700	0,501			
	51 Yaş ve üzeri	41	3,687	0,488			
Normatif Bağlılık	20-35 Yaş	84	3,159	0,737	3,912	0,021	2 > 1
	36-50 Yaş	168	3,432	0,758			
	51 Yaş ve üzeri	41	3,398	0,668			
Genel Örgütsel Bağlılık	20-35 Yaş	84	3,482	0,522	4,975	0,008	2 > 1
	36-50 Yaş	168	3,698	0,526			
	51 Yaş ve üzeri	41	3,688	0,541			

Araştırmaya “katılan öğretmenlerin duygusal bağlılık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=4,062$ ;  $p=0,018<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 36-50 yaş olan öğretmenlerin duygusal bağlılık puanları ( $3,962 \pm 0,620$ ), yaşı 20-35 yaş olan öğretmenlerin duygusal bağlılık puanlarından ( $3,736 \pm 0,622$ ) yüksek bulunmuştur.”

Araştırmaya katılan “öğretmenlerin normatif bağlılık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,912$ ;  $p=0,021<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 36-50 yaş olan öğretmenlerin normatif bağlılık puanları ( $3,432 \pm 0,758$ ), yaşı 20-35 yaş olan öğretmenlerin normatif bağlılık puanlarından ( $3,159 \pm 0,737$ ) yüksek bulunmuştur.”

Araştırmaya katılan “öğretmenlerin genel örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup

ortalamları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=4,975$ ;  $p=0,008<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 36-50 yaş olan öğretmenlerin genel örgütsel bağlılık puanları ( $3,698 \pm 0,526$ ), yaşı 20-35 yaş olan öğretmenlerin genel örgütsel bağlılık puanlarından ( $3,482 \pm 0,522$ ) yüksek bulunmuştur.”

Araştırmaya katılan “öğretmenlerin devam bağlılığı puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır”(p>0.05).

Tablo 4.10’da öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıklara ilişkin veriler yer almaktadır.

**Tablo 4.10:** Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşma durumu.

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Erkek	145	3,981	0,607	2,177	0,030
	Kadın	148	3,821	0,646		
Devam Bağlılığı	Erkek	145	3,724	0,464	2,358	0,019
	Kadın	148	3,588	0,523		
Normatif Bağlılık	Erkek	145	3,401	0,746	1,190	0,235
	Kadın	148	3,297	0,748		
Genel Örgütsel Bağlılık	Erkek	145	3,702	0,518	2,147	0,033
	Kadın	148	3,569	0,543		

Araştırmaya katılan “öğretmenlerin duygusal bağlılık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=2.177$ ;  $p=0.030<0,05$ ). Erkek öğretmenlerin duygusal bağlılık puanları ( $x=3,981$ ), kadın öğretmenlerin duygusal bağlılık puanlarından ( $x=3,821$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin devam bağlılığı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=2.358$ ;  $p=0.019<0,05$ ). Erkek öğretmenlerin devam

bağlılığı puanları ( $x=3,724$ ), kadın öğretmenlerin devam bağlılığı puanlarından ( $x=3,588$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin genel örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=2.147$ ;  $p=0.033<0,05$ ). Erkek öğretmenlerin genel örgütsel bağlılık puanları ( $x=3,702$ ), kadın öğretmenlerin genel örgütsel bağlılık puanlarından ( $x=3,569$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin normatif bağlılık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır” ( $p>0,05$ ).

Tablo 4.11’de öğretmenlerin branşlarına göre okul örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıklara ilişkin veriler yer almaktadır.

**Tablo 4.3:** Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin branşa göre farklılaşma durumu.

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Sınıf Öğretmeni	205	3,948	0,626	2,001	0,046
	Branş Öğretmeni	88	3,788	0,632		
Devam Bağlılığı	Sınıf Öğretmeni	205	3,681	0,491	1,365	0,173
	Branş Öğretmeni	88	3,595	0,513		
Normatif Bağlılık	Sınıf Öğretmeni	205	3,431	0,729	2,910	0,004
	Branş Öğretmeni	88	3,157	0,758		
Genel Örgütsel Bağlılık	Sınıf Öğretmeni	205	3,687	0,523	2,572	0,011
	Branş Öğretmeni	88	3,513	0,543		

Araştırmaya katılan “öğretmenlerin duygusal bağlılık puanları ortalamalarının branşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=2.001$ ;  $p=0.046<0,05$ ). Sınıf öğretmenlerinin duygusal bağlılık puanları ( $x=3,948$ ), branş öğretmenlerinin duygusal bağlılık puanlarından ( $x=3,788$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin normatif bağlılık puanları ortalamalarının branşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=2.910$ ;  $p=0.004<0,05$ ). Sınıf öğretmenlerinin normatif bağlılık puanları ( $x=3,431$ ), branş öğretmenlerinin normatif bağlılık puanlarından ( $x=3,157$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin genel örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının branşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=2.572$ ;  $p=0.011<0,05$ ). Sınıf öğretmenlerinin genel örgütsel bağlılık puanları ( $x=3,687$ ), branş öğretmenlerinin genel örgütsel bağlılık puanlarından ( $x=3,513$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin devam bağlılığı puanları ortalamalarının branşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır” ( $p>0,05$ ).

#### 4.6.5 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiler

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin okul kültürü algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkilere dair yapılan korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır (Tablo 4.12).

**Tablo 4.4:** Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve okul kültürü algılarının aralarındaki ilişkinin korelasyon analizi ile incelenmesi.

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Genel Örgütsel Bağlılık
İşbirliğine Dayalı Liderlik	r	0,510	0,403	0,386	0,506
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Öğretmen İşbirliği	r	0,380	0,321	0,285	0,382
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Mesleki Gelişme	r	0,440	0,437	0,303	0,451**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000

**Tablo 4.12 (Devam):** Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve okul kültürü algılarının aralarındaki ilişkinin korelasyon analizi ile incelenmesi.

Ortak Amaçlar	r	0,506	0,489	0,381	0,529
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Meslektaş Desteği	r	0,355	0,312	0,265	0,360
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Ortak Öğrenme	r	0,495	0,399	0,431	0,520
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Genel Okul Kültürü	r	0,533	0,458	0,406	0,542
	p	0,000	0,000	0,000	0,000

Tablo 4.12’ye göre; genel okul kültürü ile genel örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulunmaktadır ( $r=0.542$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre genel okul kültürü arttıkça genel örgütsel bağlılık artmaktadır.

İşbirliğine “dayalı liderlik ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.51$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre işbirliğine dayalı liderlik arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır.

İşbirliğine dayalı liderlik ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.403$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre işbirliğine dayalı liderlik arttıkça devam bağlılığı artmaktadır.

İşbirliğine dayalı liderlik ile normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.386$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre işbirliğine dayalı liderlik arttıkça normatif bağlılık artmaktadır.

İşbirliğine dayalı liderlik ile genel örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.506$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre işbirliğine dayalı liderlik arttıkça genel örgütsel bağlılık artmaktadır.

Öğretmen işbirliği ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.38$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre öğretmen işbirliği arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır.

Öğretmen işbirliği ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.321$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre öğretmen işbirliği arttıkça devam bağlılığı artmaktadır.

Öğretmen işbirliği ile normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.285$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre öğretmen işbirliği arttıkça normatif bağlılık artmaktadır.

Öğretmen işbirliği ile genel örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.382$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre öğretmen işbirliği arttıkça genel örgütsel bağlılık artmaktadır.

Mesleki gelişme ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.44$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre mesleki gelişme arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır.

Mesleki gelişme ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.437$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre mesleki gelişme arttıkça devam bağlılığı artmaktadır.

Mesleki gelişme ile normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.303$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre mesleki gelişme arttıkça normatif bağlılık artmaktadır.

Mesleki gelişme ile genel örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.451$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre mesleki gelişme arttıkça genel örgütsel bağlılık artmaktadır.

Ortak amaçlar ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.506$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre ortak amaçlar arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır.

Ortak amaçlar ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.489$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre ortak amaçlar arttıkça devam bağlılığı artmaktadır.

Ortak amaçlar ile normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.381$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre ortak amaçlar arttıkça normatif bağlılık artmaktadır.

Ortak amaçlar ile genel örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.529$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre ortak amaçlar arttıkça genel örgütsel bağlılık artmaktadır.

Meslektaş desteği ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.355$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre meslektaş desteği arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır.

Meslektaş desteği ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.312$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre meslektaş desteği arttıkça devam bağlılığı artmaktadır.

Meslektaş desteği ile normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.265$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre meslektaş desteği arttıkça normatif bağlılık artmaktadır.

Meslektaş desteği ile genel örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.36$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre meslektaş desteği arttıkça genel örgütsel bağlılık artmaktadır.

Ortak öğrenme ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.495$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre ortak öğrenme arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır.

Ortak öğrenme ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.399$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre ortak öğrenme arttıkça devam bağlılığı artmaktadır.

Ortak öğrenme ile normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.431$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre ortak öğrenme arttıkça normatif bağlılık artmaktadır.

Ortak öğrenme ile genel örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.52$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre ortak öğrenme arttıkça genel örgütsel bağlılık artmaktadır.

Genel okul kültürü ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.533$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre genel okul kültürü arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır.

Genel okul kültürü ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.458$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre genel okul kültürü arttıkça devam bağlılığı artmaktadır.

Genel okul kültürü ile normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.406$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre genel okul kültürü arttıkça normatif bağlılık artmaktadır.”

#### 4.6.6 Okul Kültürü Algılarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisi

Araştırmanın bu bölümünde Araştırmanın temel hipotezi; “öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasında algıladıkları olumlu okul kültürünün etkisi vardır” regresyon analizi ile test edilerek sorgulanmıştır.

**Tablo 4.5:** Genel okul kültürü düzeyinin genel örgütsel bağlılık üzerine etkisi.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Genel Örgütsel Bağlılık	Sabit	1,550	8,096	0,000	120,839	0,000	0,291
	Genel Okul Kültürü	0,558	10,993	0,000			

Tablo 4.13’e göre öğretmenlerde genel örgütsel bağlılık oluşmasında genel okul kültürü etkilidir. Sonuç doğrultusunda regresyon modeli ise aşağıdaki şekildedir:

$$\text{Genel Örgütsel Bağlılık} = 1,550 + 0,558 \times \text{genel okul kültürü.}$$

Buna göre genel okul kültüründeki her 1 (bir) birim artış öğretmenlerin genel örgütsel bağlılığı üzerinde %55,8 artış sağlamaktadır.

**Tablo 4.6:** Okul kültürü algılarının genel örgütsel bağlılık üzerine etkisi.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Genel Örgütsel Bağlılık	Sabit	1,382	7,136	0,000	27,694	0,000	0,354
	İşbirliğine Dayalı Liderlik	0,257	3,405	0,001			
	Öğretmen İşbirliği	-0,072	-0,957	0,339			
	Mesleki Gelişme	0,075	0,897	0,370			
	Ortak Amaçlar	0,200	2,575	0,011			
	Meslektaş Desteği	-0,097	-1,534	0,126			
	Ortak Öğrenme	0,225	4,583	0,000			

Tablo 4.14’e göre öğretmenlerde genel örgütsel bağlılık oluşmasında etkili olan okul kültürü algıları; işbirliğine dayalı liderlik, ortak amaçlar ve ortak öğrenmedir.

Öğretmen işbirliği, mesleki gelişme ve meslektaş desteğinin genel örgütsel bağlılık oluşumunda etkisi yoktur. Sonuçlar doğrultusunda regresyon modeli ise aşağıdaki şekildedir:

Genel Örgütsel Bağlılık= 1,382 + 0,257 x işbirliğine dayalı liderlik + 0,200 x ortak amaçlar + 0,225 x ortak öğrenme.

Buna göre işbirliğine dayalı liderlikteki her 1 (bir) birim artış öğretmenlerin genel örgütsel bağlılığı üzerinde %25,7 artış sağlamaktadır. Benzer şekilde ortak amaçlardaki her 1 (bir) birim artış genel örgütsel bağlılık üzerinde %20 ve ortak öğrenmedeki her 1 (bir) birimlik artış genel örgütsel bağlılık üzerinde %22,5'lik artış sağlamaktadır.

Alınan bu genel sonuçlardan sonra boyut bazında da okul kültürü algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri sorgulanmıştır. Bu doğrultuda Tablo 4.14'de öğretmenlerin okul kültürü algılarının duygusal bağlılık düzeyleri üzerindeki etkilerine ilişkin yapılan regresyon analizine yer verilmektedir.

**Tablo 4.7:** Okul kültürü algılarının duygusal bağlılık üzerine etkisi.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Duygusal Bağlılık	Sabit	1,317	5,669	0,000	25,393	0,000	0,334
	İşbirliğine Dayalı Liderlik	0,353	3,889	0,000			
	Öğretmen İşbirliği	-0,086	-0,949	0,344			
	Mesleki Gelişme	0,089	0,882	0,378			
	Ortak Amaçlar	0,191	2,047	0,042			
	Meslektaş Desteği	-0,112	-1,479	0,140			
	Ortak Öğrenme	0,242	4,118	0,000			

Tablo 4.15'e göre öğretmenlerde duygusal bağlılık oluşmasında etkili olan okul kültürü algıları; işbirliğine dayalı liderlik, ortak amaçlar ve ortak öğrenmedir. Öğretmen işbirliği, mesleki gelişme ve meslektaş desteğinin duygusal bağlılık oluşumunda etkisi yoktur. Sonuçlar doğrultusunda regresyon modeli ise aşağıdaki şekildedir:

Duygusal Bağlılık=1,317 + 0,353 x işbirliğine dayalı liderlik + 0,191 x ortak amaçlar + 0,242 x ortak öğrenme.

Buna göre işbirliğine dayalı liderlikteki her 1 (bir) birim artış öğretmenlerin duygusal bağlılığı üzerinde %35,3 artış sağlamaktadır. Benzer şekilde ortak amaçlardaki her 1 (bir) birim artış duygusal bağlılık üzerinde %19,1 ve ortak öğrenmedeki her 1 (bir) birimlik artış duygusal bağlılık üzerinde %24,2'lik artış sağlamaktadır.

Tablo 4.16'da öğretmenlerin okul kültürü algılarının devam bağlılık düzeyleri üzerindeki etkilerine ilişkin yapılan regresyon analizine yer verilmektedir.

**Tablo 4.8:** Okul kültürü algılarının devam bağlılığı üzerine etkisi.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Devam Bağlılığı	Sabit	1,761	9,079	0,000	17,742	0,000	0,256
	İşbirliğine Dayalı Liderlik	0,099	1,305	0,193			
	Öğretmen İşbirliği	-0,071	-0,941	0,347			
	Mesleki Gelişme	0,182	2,168	0,031			
	Ortak Amaçlar	0,256	3,277	0,001			
	Meslektaş Desteği	-0,083	-1,302	0,194			
	Ortak Öğrenme	0,103	2,103	0,036			

Tablo 4.16'ya göre öğretmenlerde devam bağlılığı oluşmasında etkili olan okul kültürü algıları; mesleki gelişme, ortak amaçlar ve ortak öğrenmedir. İşbirliğine dayalı liderlik, öğretmen işbirliği ve meslektaş desteğinin devam bağlılığı oluşumunda etkisi yoktur. Sonuçlar doğrultusunda regresyon modeli ise aşağıdaki şekildedir:

Devam Bağlılığı=1,761 + 0,182 x mesleki gelişme + 0,256 x ortak amaçlar + 0,103 x ortak öğrenme.

Buna göre mesleki gelişmedeki her 1 (bir) birim artış öğretmenlerin devam bağlılığı üzerinde %18,2 artış sağlamaktadır. Benzer şekilde ortak amaçlardaki her 1 (bir) birim artış devam bağlılığı üzerinde %25,6 ve ortak öğrenmedeki her 1 (bir) birimlik artış devam bağlılığı üzerinde %10,3'lük artış sağlamaktadır.

Tablo 4.17'de öğretmenlerin okul kültürü algılarının normatif bağlılık düzeyleri üzerindeki etkilerine ilişkin yapılan regresyon analizine yer verilmektedir.

**Tablo 4.9:** Okul kültürü algılarının normatif bağlılık üzerine etkisi.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Normatif Bağlılık	Sabit	1,068	3,564	0,000	13,976	0,000	0,211
	İşbirliğine Dayalı Liderlik	0,321	2,743	0,006			
	Öğretmen İşbirliği	-0,060	-0,511	0,610			
	Mesleki Gelişme	-0,045	-0,347	0,729			
	Ortak Amaçlar	0,155	1,285	0,200			
	Meslektaş Desteği	-0,096	-0,985	0,325			
	Ortak Öğrenme	0,328	4,333	0,000			

Tablo 4.17'ye göre öğretmenlerde normatif bağlılık oluşmasında etkili olan okul kültürü algıları; işbirliğine dayalı liderlik ve ortak öğrenmedir. Öğretmen işbirliği, mesleki gelişim, ortak amaçlar ve meslektaş desteğinin normatif bağlılık oluşumunda etkisi yoktur. Sonuçlar doğrultusunda regresyon modeli ise aşağıdaki şekildedir:

Normatif Bağlılığı=1,068 + 0,321 x işbirliğine dayalı liderlik + 0,328 x ortak öğrenme.

Buna göre işbirliğine dayalı liderlikteki 1 (bir) birim artış öğretmenlerin normatif bağlılıkları üzerinde %32,1 artış sağlamaktadır. Benzer şekilde ortak öğrenmedeki her 1 (bir) birimlik artış normatif bağlılık üzerinde %32,8'lik artış sağlamaktadır.

Yukarıdaki bulgular doğrultusunda araştırmanın temel hipotezi olan “öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasında algıladıkları olumlu okul kültürünün etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Konuyla ilgili olarak, Gökyer'e (2011: 289) Güçlü okul kültürü etkili okul için gerekli olan bir ön koşuldur. Güçlü okul kültürü, yönetici ve öğretmenlerin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır.” Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda öğretmenlerin Genel Okul Kültürü algıları yüksek bulunmuştur. Okul kültürü algıları yüksek tutulduğu sürece güçlü ve etkili okulların artacağı düşünülmektedir.

Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıoğen (2010) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri” başlıklı araştırmalarında ilköğretim kurumlarında görev

yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin en fazla gösterdikleri bağlılık düzeyinin duygusal bağlılık olduğu saptanmıştır. Duygusal bağlılık düzeyinin yüksek olması örgütler tarafından en çok istenen durum olup, bizim çalışmamızın sonucunu destekler niteliktedir.

Akyol, Atan ve Gökmen (2012) “Beden Eğitimi ve Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi” adlı çalışmalarında Beden Eğitimi ve Sınıf Öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda “örgütsel bağlılık düzeyinin öğretmenlik yapılan bransa göre değişmediği ancak çalışılan bölgeye ve medeni duruma göre değiştiği sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin duygusal, sürekli ve normatif bağlılıkları kararsız düzeydedir. Bu durumda öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu saptanmıştır.” Bizim çalışmamızda ise sınıf öğretmenlerinin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri branş öğretmenlerinden yüksek olup, öğretmenlerin genel örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek bulunmuştur. Araştırmanın evreni ve branşlar değiştikçe sonuçların değişeceği düşünülmektedir.

Demirkol (2013) “Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Meslek Yüksekokulları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı araştırmasında meslek yüksekokullarında çalışmakta olan öğretim elemanı ve yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmeyi; bunun cinsiyet, yaş, eğitim durumu, unvan ve kıdeme göre değişip değişmediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda katılımcılar en yüksek katılımı sırası ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarında göstermiştir. Katılımcıların görüşleri cinsiyet ve idari görev yapıp yapmama durumuna göre değişmediği sonucuna varılmıştır. Duygusal bağlılığın yüksek çıkması çalışmamızın sonuçlarını desteklerken, çalışmamızda erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre örgütlerine daha fazla bağlıdırlar. Kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için örgütlerine erkeklere oranla daha az bağlı oldukları düşünülmektedir.

Lisansüstü eğitim düzeyindeki öğretmenlerin okul kültürü algılarının orta düzeyde çıkmasının ise beklentilerin yüksek olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre örgütlerine daha fazla bağlı olmaları ise küçük öğrencilerine olan bağlılıklarıyla, branş öğretmenlerine göre okulda daha fazla zaman geçirmeleriyle, zümre olarak çoğunlukta olmaları ve

ortak yönlerinin fazla olmasıyla, okul değiştirmelerinin branş öğretmenlerine göre zor olmasıyla ilgili olduğu düşünölmektedir.

Örgüt költürü algısının ve örgötsel bağlılık düzeyinin yükseltilmesi için örgütün hedefleri ile çalışanların beklentilerinin dengelenmesi gerekir. Bunun gerçekleşmesi halinde örgütte çalışanların iş başarılarında artma görülür ve dolayısıyla iş tatminleri artar. Bütün bunların sonucu olarak çalışanların örgötsel bağlılığı artar ve işgücü devri düşer.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

İlkokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve okul kültürü algı düzeylerini belirlemek, öğretmenlerin demografik özellikleri açısından örgütsel bağlılık ve okul kültürü algı düzeylerini incelemek ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde okul kültürünün etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmadan aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmada öğretmenlerin okul kültürü algıları; “İşbirliğine Dayalı Liderlik”, “Öğretmen İşbirliği”, “Mesleki Gelişme”, “Ortak Amaçlar”, “Meslektaş Desteği”, “Ortak Öğrenme” ve bu boyutların ortalamasını ifade eden “Genel Okul Kültürü” algısı boyutlarında incelenmiştir. 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre öğretmenlerin okul kültürü algıları 3,540 ile 3,888 arasında değişmektedir. Diğer bir ifade ile öğretmenler okullarının güçlü bir okul kültürüne sahip olduğunu düşünmektedirler.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri; duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve bu boyutların ortalamasını ifade eden genel örgütsel bağlılık boyutları altında ele alınmıştır. 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre genel öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalaması 3,635’dir. Diğer bir ifade ile öğretmenler örgütlerine yüksek düzeyde bağlıdırlar. Öğretmenler orta düzeyde normatif bağlılığa (Ort:3,349), yüksek düzeyde duygusal bağlılığa (Ort:3,900) ve devam bağlılığına (Ort:3,655) sahiptirler.

Öğretmenlerin demografik özellikleri açısından okul kültürü algıları incelendiğinde; yaşlarına, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, mesleki deneyimlerine ve buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre okul kültürü algılarında farklılık olmadığı, eğitim durumu ve branşlarına göre farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Buna göre farklı yaşlarda bulunan, kadın veya erkek, evli veya bekar, farklı mesleki

deneyim ve aynı okulda görev yapma süresine sahip öğretmenlerin, okullarının kültürüne ilişkin algıları benzerlik göstermektedir. Lisansüstü eğitim düzeyinde bulunan öğretmenlerin öğretmen işbirliği ve ortak amaçlar boyutları dışında kalan okul kültürü algıları, lisans ve önlisans mezunu olan öğretmenlerden düşüktür. Sınıf öğretmenlerinin de ortak öğrenme boyutuna ilişkin okul kültürü algıları, branş öğretmenlerinden daha yüksektir.

Demografik özellikleri açısından öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine bakıldığında; öğretmenlerin medeni durumlarına, eğitim durumlarına, mesleki deneyimlerine ve görev yaptıkları okulda çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılıkların olmadığı, yaşlarına, cinsiyetlerine ve branşlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılıkların olduğu saptanmıştır. Buna göre evli veya bekar, farklı eğitim düzeyinde bulunan ve farklı mesleki deneyime ve aynı okulda görev yapma süresine sahip öğretmenler, örgütlerine benzer düzeyde bağlılık göstermektedirler. 36-50 yaş aralığındaki öğretmenlerin 20-35 yaş aralığındaki öğretmenlere göre duygusal, normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksektir. Erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre normatif bağlılık dışında, örgütlerine daha fazla bağlıdırlar. Sınıf öğretmenlerinin de branş öğretmenlerine göre devam bağlılığı dışında, örgütlerine daha fazla bağlı oldukları belirlenmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin okul kültürü algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda; araştırmada ele alınan tüm okul kültürü boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile okul kültürü algısı ve örgütsel bağlılık aynı doğrultuda artmakta veya azalmaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde okul kültürü algılarının etkisini incelemek için yapılan regresyon analizi bulgularına göre;

İşbirliğine dayalı liderlik, ortak amaçlar ve ortak öğrenme boyutlarına ilişkin okul kültürü algısı, öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerini artırmaktadır. Diğer okul kültürü boyutlarının öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde etkisi yoktur.

Mesleki gelişme, ortak amaçlar ve ortak öğrenme boyutlarına ilişkin okul kültürü algısı, öğretmenlerin devam bağlılık düzeylerini artırmaktadır. Diğer okul kültürü boyutlarının öğretmenlerin devam bağlılık düzeyleri üzerinde etkisi yoktur.

İşbirliğine dayalı liderlik ve ortak öğrenme boyutlarına ilişkin okul kültürü algısı, öğretmenlerin normatif bağlılık düzeylerini artırmaktadır. Diğer okul kültürü boyutlarının öğretmenlerin normatif bağlılık düzeyleri üzerinde etkisi yoktur.

İşbirliğine dayalı liderlik, ortak amaçlar ve ortak öğrenme boyutlarına ilişkin okul kültürü algısı, öğretmenlerin genel örgütsel bağlılık düzeylerini artırmaktadır. Diğer okul kültürü boyutlarının öğretmenlerin genel örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkisi yoktur.

Sonuç olarak öğretmenlerin genel okul kültürü algıları, genel örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu etkileyerek artırmaktadır. Örgütlerine yüksek düzeyde bağlı öğretmenler için, güçlü okul kültürüne sahip okullara ihtiyaç olduğu, bu araştırma sonucuyla bir kez daha ortaya çıkmıştır.

Araştırmadan çıkan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

1. Öğretmenlerin okul kültürü algıları yüksek düzeyde çıkmıştır. Bu olumlu sonucun devamlılığı ve yükseltilmesi için, okullarda etkili ve güçlü okul kültürünü hakim kılabilecek özelliklerde okul yöneticileri atanmalıdır. Sık sık yönetici değişikliğine gidilmemesi, okul yöneticilerince hedeflerin net olarak belirlenmesi ve uygulamalarda tutarlı davranılması önerilmektedir.
2. Öğretmenlerin normatif bağlılık düzeyleri dışında örgütsel bağlılıkları yüksektir. Öğretmenlerin normatif bağlılıklarını artırıcı, okul yönetimlerinde ve İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde çalışmalar yapılabilir. Öğretmenlerin normatif bağlılıklarının neden düşük olduğu yönünde de araştırmalar yapılması önerilmektedir.
3. Öğretmenlerin okul kültürü algılarının örgütsel bağlılık düzeylerini artırıcı önemli bir unsur olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Etkili okullara örgütüne yüksek düzeyde bağlı öğretmenler ile ulaşılabilir. Bunun için kahvaltılı günleri, motivasyon yemekleri, spor müsabakaları ve geziler düzenlenerek örgüte olan bağlılıklarında önemli etkisi olan okul kültürünün güçlendirilmesine yönelik çalışmalarda bulunulması önerilmektedir.
4. Araştırma Afyonkarahisar il merkezinde görev yapan 293 öğretmen ile sınırlıdır. Araştırma sonuçlarından genelleme yapabilmek için, evrendeki tüm öğretmenler üzerinde araştırmaların yapılması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akyol, P., Atan, T. ve Gökmen, B. (2012). Beden Eğitimi ve Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 4, (1), 38-44.
- Alamur, B. (2005). Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Allen, N. J.,and Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63,(1), 1-18.
- Apulgan, O. (1996). *İşletme Bilimine Giriş*. Trabzon: Derya Kitabevi
- Aşan, H. ve Aydın, M. E. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Aydınlı, H. İ. (2003). Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi. *Bilgi* 7, (2), 79-99.
- Ayık, A. (2007). İlköğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü ile Okulların Etkililiği Arasındaki ilişki (Erzurum İli Örneği). (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balaban, Y. (2014). Resmi Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.

- Baş, A. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans [http://abdurrahmanbas.com/tur/docs/makaleler/Orgut\\_Kulturu&Performans\\_WithEnglishAbstract.pdf](http://abdurrahmanbas.com/tur/docs/makaleler/Orgut_Kulturu&Performans_WithEnglishAbstract.pdf)
- Başaran, E. İ. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: BRC Basım.
- Bayram, L. (2006). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*,(59), 125- 136.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28, (1), 7-15.
- Becker, H.S (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, (66), 32-42.
- Bilgin, E. (2009). Okul Yöneticilerinin, Okul Kültürünün Oluşturulması, Sürdürülmesi ve Değiştirilmesindeki Rolü (İstanbul ili Bahçelievler ilçesi Örneği). (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Celep, C., Doyuran, Ş., Sarıdere, U. ve Değirmenci, T. (2004). Eğitim Örgütlerinde Çok Boyutlu İş Etiği ve Örgütsel Adanmışlık. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz, Malatya.
- Ceylan, A., Çöl, G. ve Gül H. (2005). İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, (1), 35-51.
- Chusmir, L. H. (1982). Job Commitment and the Organizational Women. *Academy of Management Review*, 7, (4), 595-602.
- Clifford, M. (1989). An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment. *The Sociological Quarterly*, 30, (1), 144-151.
- Cohen, A. (2007). Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, (17), 336-354.

- Çakır, A. (2007). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi).Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 18-34.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi Bir Araştırma. *İş, Güç, Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8, (2), 153-168.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- Çimen, M.A. (2009). Polis Meslek Yüksek Okullarında Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü ve Önemi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Çöl, G. (2004). İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*,6, (2), 4–11.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 19, (1), 291-306.
- Dağdeviren Gözen, E. (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Deal, D. Kennedy, A. K. (1982). *Corporate Culture. The Rites and Rituals of Organizational Life*. Reading, Mass, Addison-Wesley.
- DeCotiis, T.A. ve Timothy, P. S. (1987). A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations* (40), 445.

- Demirel, Y. Karadal, H. (2007). Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12 (3), 253- 270.
- Demirkol, Y. A. (2013). Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Meslek Yüksekokulları Üzerine Bir Araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4, (1), 1-14.
- Demirkol, Y. A. ve Savaş, C. A. (2012). Okul Müdürlerinin Örgüt Kültürü Algılarının İncelenmesi. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 259-272.
- Demirtaş, Z. (2010). Okul Kültürü ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, (158).
- Demirtaş, Z. ve Ersözlü, A. (2007). Okul Kültürü İle Öğrencilerin Şiddete Başvurma Davranışları Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (2), 178-189.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 37-61.
- Doğan, S.(2010). Okul Müdürlerinin Okul Kültürünü Gerçekleştirme Düzeyleri İstanbul Kağıthane İlçesi Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dolu, B. (2011). *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. (Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Dursun, İ.T. (2013). Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1, (4), 43-56.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Fırat, N. (2007). Okul kültürü ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri. (Yayımlanmamış doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Fırat, N. Ş. (2009). Sendika Üyelik Durumu Açısından Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Okul Kültürü ve Değer Sistemlerine İlişkin Algıları. *Amme İdaresi Dergisi*, 42 (4), 137-177.

- Geylani, A. (2013). Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik Yaklaşımı ve Toplumsal Boyutu. *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi,(KAREFAD), 1 (1), 1-23.*
- Gökyer, N. (2011).Yatılı İlköğretim Bölge Okullarının Sorunlarına İlişkin Öğrenci ve Öğretmen Görüşleri. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi, (30), 280-310.*
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. Kırgızistan Manas Üniversitesi. *Sosyal Bilimler Dergisi, (6), 147-159.*
- Gülova, A.A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal, 3 (3), 49 – 76.*
- Gümüseli, A. İ. ve (2006). Okul Kültürü ve Liderlik. *Artı@Eğitim Dergisi, (8), 14.*
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güvenç, B. (2002). *İnsan ve Kültür*.9. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi. *Sayıştay Dergisi, Ocak-Mart (52), 43-60.*
- Hinde, E. (2004). School Culture and Change: An Examination of the Effects of School Culture on the Process of Change. *Essays in Education, Winter, (12), 1-12.*
- Işık, N. A. ve Gürsel, M. (2009). Örgüt Kültürünün Bazı Değişkenlere Göre Analizi (Eğitim Fakültesi Örneği). *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, (27), 187 -205.*
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık Çizgi* Kitabevi, Nisan.
- İra, N. ve Şahin, S. (2011). Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 9 (1), 1-14.*
- Kabakcı, H. (2007). Örgüt Kültürü Kavramı: HÜ İİBF VE AÜ SBF Örgüt Kültürlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayıncılık.

- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communitise. *American Sociological Review*, 33, (4), 500.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kaya, E. (2007). Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü (Burdur-Isparta Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaygısız, A, G, (2012), İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Karara Katılma Durumları Arasındaki İlişki Kütahya Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kılıçoğlu, G. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar 8 (28), (200-211).
- Koçel, T. (2007), *İşletme Yöneticiliği*. 11.Baskı, İstanbul: Arıkan Basım.
- Kök, B. S., Özcan, B. (2012). Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7 (2), 113-131.
- Köse, S., Tetik, S. ve Cuma, E. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, 7 (1), 219- 242.
- Kurşunoğlu, A.,Bakay, E. ve Tanrıögen, A. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (28),101-115.
- Martins, E.,Martins, N. ve Terblanche, F. (2004). An Organizational Culture Model to Stimulate Creativity and Innovation in an University. *Advances in Library Administration and Organization*, (21), 83-130.
- Meyer, J.P ve Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*,1 (1), 61-89.

- Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M. (1982). Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. New York: Academic Press.
- Nişancı, Z.N. (2012). Toplumsal Kültür- Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları. *Batman University Journal of Life Sciences*, 1 (1), 1279-1293.
- O'Reilly, C. And Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance. *Identification and Internalization on Prosocial Behaviour. Journal of Applied Psychology*, (71), 492-499.
- Önal, H.İ. ve Ekici, S. (2012). Okul Kütüphanecilerinin Görüşlerine Göre Okul Kültürü Değerlendirmesi. *Bilgi Dünyası*, 13 (1), 138-164.
- Önsal, A. (2012). Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özcan, B. (2011). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Alanında Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Özdemir, A. (2006). Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar. Ankara: *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Güz 4 (4), 411-433.
- Özdemir, S. (2012). İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ile Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18 (4), 599-620.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 113-130.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım.
- Öztürk, Z., Şaklak, Ö. ve Yılmaz, Ö. (2010). Üniversitelerde Öğretim Elemanlarının Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları (Bir Araştırma). *International Conference on New Trends in Education and Their Implications* (11-13) Antalya-Turkey.

- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 79-97.
- Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, O. H. (2013). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Basım.
- Peterson, K. And Deal T. (1998). How Leaders Influence The Culture of Schools. *Educational Leadership* 56 (1), 28-30.
- Randall, D.M. (1987). Commitment and Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12, (1), 460-471.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, 6. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi
- Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Saphier, J. ve King, M. (1985). Good Seeds Grow in Strong Cultures. *Educational Leadership*, 42 (6), 67-74.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2th Edition. Sanfrancisco: Jossey Bassinc.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35 (156), 142-159.
- Sönmez, M. A. (2006). Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (45), 85-108.
- Şeşen, H. (2013). *Örgütsel Davranış*. (Ed Ünsal Sığı ve Sait Gürbüz), İstanbul: Beta Basım
- Şimşek, H. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi: Kuram, İlkeler, Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Şimşek, Y. (2003). Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Şirin, E. (2011). İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (İstanbul İli Esenyurt İlçesi Örneği). (Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İstanbul.
- Şişli, G. (2012). Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (43), 423-442.
- Türk Dil Kurumu, (2014). [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts)
- Uysal Arpaguş, A. (2011). Okul Kültürünün Öğretmen Davranışlarına Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Wahn, J. C. (1998). Sex Differences in the Continuance Component of Organizational Commitment. *Group and Organization Management*, 23 (3), 256-266.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7 (3), 418- 428.
- Yağcı, K. (2007), Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (3), 114-129.
- Yaşar, S.E. (2011). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yavuz, Y. ve Yılmaz, E. (2012). Resmi ve Özel İlköğretim Okullarının Okul Kültürü Üzerine Öğretmen ve Öğrenci Görüşleri. *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education*, 1 (3), 76-90.
- Yıldız, G. ve Ardıç, K. (2002). Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir Model Olabilir mi?. *Mimar ve Mühendis Dergisi*, (31), 75-80.

## **EKLER**

<b>Ek-A: Anket Formu</b> .....	84
--------------------------------	----

## Ek-A: Anket Formu

Sayın Katılımcılar, Bu çalışma; Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda "OKUL KÜLTÜRÜNÜN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ" konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Turgut ÇOBAN  
Türk Hava Kurumu Üniversitesi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz

1. Yaş Grubunuz?

20-35                       36-50                       51 ve üzeri

2. Cinsiyetiniz?

Erkek                       Kadın

3. Medeni Durumunuz?

Evli                       Bekâr

4. Eğitim Durumunuz?

Ön Lisans                       Lisans                       Lisansüstü

5. Mesleki Deneyiminiz?

( ) 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16 ve üzeri

6. Bu Okulda Çalışma Süreniz?

( ) 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16 ve üzeri

7. Branşınız?

( ) Sınıf ( ) Branş

**Tablo A.1:** Okul kültürü anketi.

Bu bölümde okulunuzun kültürünü belirlemeyi amaçlayan maddeler yer almaktadır. Her cümlede ifade edilen görüşe, kendi okulunuzdaki durumu ve deneyiminizi göz önüne alarak ne ölçüde katıldığınızı belirtmeniz istenmektedir. Aşağıda belirtilen maddelerdeki görüşlere katılma düzeyinizi gösteren rakamı daire (O) içine alarak belirtiniz.		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	Öğretmenler sınıf öğretimi için araştırmalar ve bilgileri elde etmek amacıyla mesleki ağlardan (internet, uzman kişiler, esleki kaynaklar vb.) yararlanırlar.	1	2	3	4	5
2	Yöneticiler öğretmenlerin fikirlerine değer verir.	1	2	3	4	5
3	Öğretmenler konular ve seviyeler arasında diyalog ve planlama imkanına sahiptir.	1	2	3	4	5
4	Öğretmenler birbirlerine güvenirlir	1	2	3	4	5
5	Öğretmenler okulun misyonunu destekler	1	2	3	4	5
6	Öğretmenler ve veliler öğrenci performansı için ortak beklentilere sahiptirler.	1	2	3	4	5
7	Bu okuldaki yöneticiler öğretmenlerin mesleki değerlendirmesinde dürüsttür.	1	2	3	4	5
8	Öğretmenler zamanlarının önemli bir bölümünü birlikte plan yaparak geçirirler.	1	2	3	4	5
9	Öğretmenler düzenli olarak seminerlerden, konferanslardan ve meslektaşlarından fikir elde etme yollarını ararlar.	1	2	3	4	5
10	Öğretmenler her ne zaman bir sorun olsa yardım etmek için isteklidirler	1	2	3	4	5
11	Yöneticiler görevlerini iyi bir şekilde yerine getiren öğretmenleri takdir etmek için zaman ayırırlar.	1	2	3	4	5
12	Okul misyonu öğretmenler için açık bir yönlendirme duygusu sağlar	1	2	3	4	5
13	Aileler öğretmenlerin mesleki değerlendirmelerine güvenirlirler.	1	2	3	4	5
14	Öğretmenler karar verme sürecine katılırlar.	1	2	3	4	5
15	Öğretmenler birbirlerinin öğretim etkinliklerini gözlemlemek için zaman ayırırlar.	1	2	3	4	5

**Tablo A.1:** Okul kültürü anketi.

	Bu bölümde okulunuzun kültürünü belirlemeyi amaçlayan maddeler yer almaktadır. Her cümlede ifade edilen görüşe, kendi okulunuzdaki durumu ve deneyiminizi göz önüne alarak ne ölçüde katıldığınızı belirtmeniz istenmektedir. Aşağıda belirtilen maddelerdeki görüşlere katılma düzeyinizi gösteren rakamı daire (O) içine alarak belirtiniz.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
16	Mesleki gelişim okul tarafından değerli görülür.	1	2	3	4	5
17	Öğretmenlerin düşünceleri diğer öğretmenler tarafından önemsenir	1	2	3	4	5
18	Okulumuzdaki yöneticiler öğretmenlerin birlikte çalışmalarını kolaylaştırır.	1	2	3	4	5
19	Öğretmenler okulun misyonunu anlarlar	1	2	3	4	5
20	Öğretmenler okuldaki güncel konular hakkında bilgilendirilirler.	1	2	3	4	5
21	Öğretmenler ve aileler öğrenci performansı hakkında sıklıkla iletişim kurarlar.	1	2	3	4	5
22	Karar verme ya da politika oluşturmaya önemli ölçüde katılırım.	1	2	3	4	5
23	Öğretmenler genellikle diğer öğretmenlerin ne öğrettiğinin farkındadırlar.	1	2	3	4	5
24	Öğretmenler öğrenim süreçleri hakkında güncel bilgi desteğini sürdürürler.	1	2	3	4	5
25	Öğretmenler gruplar halinde işbirliği içinde çalışırlar.	1	2	3	4	5
26	Öğretmenler yeni fikirler ve teknikler denedikleri için ödüllendirilirler.	1	2	3	4	5
27	Okulun misyonunun ifadesi toplumun değerlerini yansıtır.	1	2	3	4	5
28	Yöneticiler öğretimde yenilik ve risk almayı desteklerler.	1	2	3	4	5
29	Öğretmenler projeleri ve programları değerlendirmek ve geliştirmek için birlikte çalışırlar.	1	2	3	4	5
30	Okulun değerleri okulu geliştirir.	1	2	3	4	5
31	Öğretim performansı okulun misyonunu yansıtır.	1	2	3	4	5
32	Yöneticiler planlama ve öğretim zamanını önemserler.	1	2	3	4	5
33	Öğretim uygulamalarındaki anlaşmazlıklar açıkça seslendirilir ve tartışılır.	1	2	3	4	5
34	Öğretmenler fikirlerini paylaşmak için cesaretlendirilir.	1	2	3	4	5
35	Öğrenciler genellikle kendi eğitim öğretimleri için sorumlulukları kabul ederler. Örneğin: ev ödevlerini tamamlarlar ve sınıfta zihinlerini derse verirler.	1	2	3	4	5

**Tablo A.2:** Örgütsel bağlılık ölçeği.

Bu bölümde örgütsel bağlılık düzeyinizi belirlemeyi amaçlayan maddeler yer almaktadır. Her cümlede ifade edilen görüşe, kendi okulunuzdaki durumu ve deneyiminizi göz önüne alarak ne ölçüde katıldığınızı belirtmeniz istenmektedir. Aşağıda belirtilen maddelerdeki görüşlere katılma düzeyinizi gösteren rakamı daire (O) içine alarak belirtiniz.		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum	1	2	3	4	5
2	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum	1	2	3	4	5
3	İş hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım	1	2	3	4	5
4	Bu kurumdan ayrılmanın en kötü taraflarından biri, yeni bir iş bulmanın zorluğu olurdu	1	2	3	4	5
5	Bu kurumdan ayrılmayı istesem bile, bunu şimdi yapmak benim için çok zor olurdu	1	2	3	4	5
6	Şu anda bu kurumdan ayrılmak benim avantajıma olsa da, bunu yapmam doğru olmaz	1	2	3	4	5
7	Bu kurumun karşılaştığı her problemi, sanki kendi problemimmiş gibi hissediyorum	1	2	3	4	5
8	Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir tercihten ziyade bir zorunluluktur	1	2	3	4	5
9	Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
10	Bu kurumdan ayrılırsam, dışarıda çok fazla alternatifim olacağını düşünmüyorum	1	2	3	4	5
11	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	1	2	3	4	5
12	Kendimi, bu kurumda çalışmaya devam etmek zorundaymış gibi hissetmiyorum	1	2	3	4	5
13	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
14	Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, belki başka bir kuruma geçebilirdim	1	2	3	4	5
15	Bu kurumdaki insanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şu anda işten ayrılmak yanlış olur	1	2	3	4	5
16	Bu kurumun benim için kişisel anlamı oldukça fazladır	1	2	3	4	5
17	Şu anda bu kurumdan ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olur	1	2	3	4	5
18	Bu kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Turgut ÇOBAN  
Uyruğu : T.C.  
Doğum Tarihi : 13.11.1970  
Doğum Yeri : Fethiye  
Medeni Hali : Evli  
Adres : Örnekevler Mah. Akasya Sokak Akasya Apt. No: 3 D:9  
Afyonkarahisar  
E Posta Adresi : tcoban48@hotmail.com  
İletişim : 505 816 24 88

### EĞİTİM

İlkokul : Fethiye Yayla Patlangıç İlkokulu  
Ortaokul : Fethiye Günlükbaşı Ortaokulu  
Lise : Muğla Endüstri Meslek Lisesi  
Ön Lisans : Akdeniz Üniversitesi/Burdur Eğitim Yüksek Okulu/Sınıf  
Öğretmenliği  
Lisans : Anadolu Üniversitesi/Açık Öğretim Fakültesi/Sınıf  
Öğretmenliği Lisans Tamamlama Bölümü  
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi/İşletme Ana Bilim Dalı

### MESLEKİ DENEYİM

1990-1994 Ağrı Diyadin Taşkesen Köyü İlkokulu Öğretmeni  
1994-1996 Afyonkarahisar Yıldırım Kemal Köyü İlkokulu Öğretmeni  
1996-2000 Afyonkarahisar Tınaztepe Atatürk İlköğretim Okulu Öğretmeni  
2000-2010 Afyonkarahisar Tınaztepe Atatürk İlköğretim Okulu Müdürü  
2010- ..... Afyonkarahisar Merkez Şehit Murat Saraç İlkokulu Müdürü

### YABANCI DİL

Fransızca