

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÖRGÜT YAPISININ ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ

Münevver Ölçüm ÇETİN¹
Abdussamet AKTAŞ²

Makale Bilgisi	Özet
Araştırma Makalesi	Araştırmanın amacı eğitim örgütlerindeki örgüt yapısının öğretmen görüşlerine göre incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada, nicel araştırma yöntemlerinden betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ili Beykoz ilçesinde resmi ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan, tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak ulaşılan 233 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veriler Tuysuz (2019) tarafından Türkçeye uyarlaması gerçekleştirilen Örgüt Yapısı Ölçeği aracılığıyla toplanmıştır. Verilerin analizi bağımsız gruplar t testi ve ANOVA testi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre öğretmen görüşleri eğitim örgütlerinde yapının mekanik ile organik yapıların karışımı niteliğinde olduğunu göstermektedir. Araştırmanın diğer bulgularına göre öğretmenlerin örgüt yapısına ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemekte, eğitim durumu lisansüstü olan öğretmenlerin eğitim örgütlerini mekanik yapıya daha yakın gördükleri tespit edilse de lisans ve lisansüstü eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre örgüt yapısı kıdem ve okul kademesine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre örgüt yapısının kıdem yükseldikçe daha organik, okul kademesi yükseldikçe daha mekanik olarak algılandığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler:
Anahtar Örgüt Yapısı,
Eğitim Örgütleri,
Öğretmen.

EXAMINATION OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS ACCORDING TO TEACHER'S OPINIONS

Article Information	Abstract
Research Article	The aim of the study is to examine the organizational structure in educational organizations according to teachers' opinions. For this purpose, descriptive survey model, one of the quantitative research methods, was used in the study. The sample of the study consists of 233 teachers who work in public primary, secondary and high schools in Beykoz district of Istanbul province and reached using the stratified sampling method. The data in the study were collected through the Organizational Structure Scale, which was adapted into Turkish by Tuysuz (2019). The analysis of the data was carried out using independent groups t test and ANOVA test. According to the results obtained in the study, teachers' opinions show that the structure in educational organizations is a mixture of mechanical and organic structures. According to the other findings of the study, teachers' views on the organizational structure do not show a significant difference according to gender, although it is determined that teachers with graduate education see educational organizations closer to mechanical structure, there is no significant difference between undergraduate and graduate education levels. According to another finding of the research, organizational structure shows a significant difference according to seniority and school level. Accordingly, it was observed that the organizational structure was perceived as more organic as seniority increased, and more mechanical as the school level increased.

Keywords:
Organizational Structure,
Educational
Organizations,
Teachers.

¹ Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, mctetin@marmara.edu.tr, 0000-0002-1203-9098

² Eğitim Uzmanı, Marmara Üniversitesi, abdussametaktas@marun.edu.tr, 0000-0002-8363-0053

1. GİRİŞ

İnsanların bir arada yaşamaya başlamasıyla birlikte bireysel ihtiyaçlar toplumsal ihtiyaçlara dönüşmüştür. Bu ihtiyaçların giderilmesi ve aynı zamanda belirli amaçların gerçekleştirilmesi için kasıtlı ve bilinçli olarak çeşitli örgütler kurulmuştur (Dissanayake ve Takahashi, 2006). Bu ihtiyaçlardan biri de toplumların gelişimi ve geleceği için önem arz eden eğitimidir. Toplumlar eğitim ihtiyacını gidermeye yönelik okul öncesinden yükseköğretime kadar birçok eğitim örgütü kurmuş ve yapılandırmıştır.

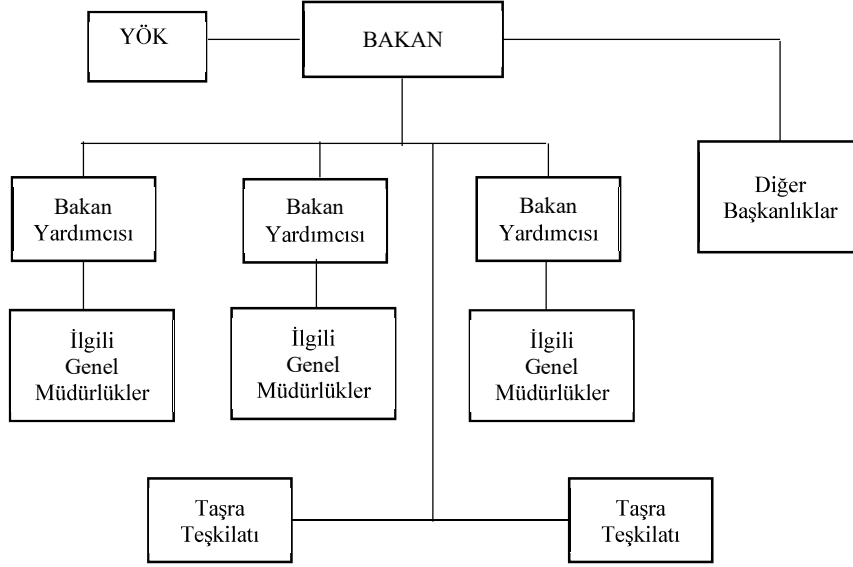
Kurulan bu örgütlerin misyonlarını gerçekleştirebilmesi ve vizyonlarına ulaşabilmesi belirli bir düzen içerisinde hareket etmesine bağlıdır. Bu düzenin ve birlikteliğin sağlanması adına örgütler ayrı ayrı görevleri olan bölümleri olacak şekilde organize edilmektedir. Örgütlerdeki bu bölümlerin oluşturulması, bölümlere düşen görevlerin paylaşımı, sorumluluk ve otorite alanlarının belirlenmesi, bölümler arası iletişim ve etkileşimin sağlanması örgüt yapısını belirlemektedir (Kovats, 2018; Walton, 1986). Örgüt yapısının oluşturulmasındaki amaç bireylerin kendi kendine gerçekleştiremeyecekleri ortak hedeflerin belirli bir iş bölümü ve sorumluluk dâhilinde gerçekleşmesini sağlamaktır (Türkkan, 2015).

Örgütün yapısı, bölümler arası sorumlulukların belirlenmesi, birbirleriyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi, örgütte hiyerarşinin sağlanması neticesinde örgütün sahip olduğu özelliklerdir (Marasi, Bennet ve Budden, 2018). Örgütte yapı, işlerin resmi olarak düzenlenmesi ve örgüt hedeflerine ulaşılması için çalışanları takım olarak kontrol eden, koordine eden ve ilham veren, aynı zamanda çeşitli boyutlardan oluşan ağdır (Ajagbe, Bih, Olujobi ve Udo, 2016). Örgütte yapıyı oluşturan bu boyutlar merkezileşme, formalizasyon, uzmanlaşma, hiyerarşi olarak nitelendirilmekle birlikte karmaşıklık ve iletişim de yapının boyutları arasına dâhil edilmektedir (İbrahim, Sulaiman, Kahtani ve Jarad, 2012).

Formalizasyon; formların açıkça formüle edilmesini, kararların, çalışma ilişkilerinin kurallar ve prosedürlerle yönetilme derecesini, örgütte iletişimin ve prosedürlerin yazılı hale getirilme ve dosyalanma derecesini ifade etmektedir (Pugh, Hickson, Hinings, Macdonald, Turner ve Lupton, 1963). Büyük çaplı örgütler genellikle normları yazılı prosedür ve talimatlarla belirtirken, küçük çaplı örgütler yazılı olmasa bile açıkça belli olan resmi normlara sahiptir. Kurallar ve prosedürler işlerin standartlaştırılmasını ve örgütte uygun davranışların yapılmasını sağlamaktadır. Formalizasyonun yoğun olduğu örgütlerde, iş oldukça resmileştirilmekte ve çalışana neyi, nasıl, ne zaman, ne şekilde yapacağı konusunda seçim hakkı tanınmamaktadır. Çalışanların girdiyi aynı şekilde ele alması istenmekte ve tek tip çıktı vermesi beklenmektedir. Bürokrasinin yoğun şekilde hissedildiği bu örgütler çalışanların müdahalelerini ve değişikliklerini kısıtlamakta, çalışanlara esneklik tanımamaktadır. Formalizasyonun düzeyi yoğun olmayan örgütlerde görevler ve davranışlar nispeten yapılandırılmamıştır. Ayrıca çalışanlar bürokratik engellerle nadiren karşılaşmakta, işleri konusunda belirli derecede özgürlükleri bulunmaktadır (Robbins, Coulter ve Decenzo, 2015).

Merkezileşme, örgütte karar vermenin tek bir noktada yoğunlaşma derecesini tanımlamaktadır. Üst kademe yöneticiler kuruluş kararlarını astlarından, alt kademelerden fikir almadan ya da en az düzeyde fikir alarak veriyorsa örgüt merkezileşmiş demektir. Astlar ve alt düzey çalışanlar karar alımına ne kadar çok etki ederse merkezileşme derecesi artmaktadır (Robbins, Decenzo, Coulter ve Anderson, 2014). Merkezileşmiş örgütlerde kararlar yalnızca üst yönetim tarafından alınmaktadır, çalışanların karar alma sürecine katılımı söz konusu değildir (Ogidi, 2014). Bu örgütlerde yürütme hızlı fakat istikrarlı ve esnek olmayan ortamda gerçekleşmektedir. Sorunları tespit etme ve çözümü sunma noktasında ağır olan merkezileşmiş örgütlerde, sorun tespit edilebilse de merkezin haberi olmadan müdahale edilemez. Bu örgütlerde çalışanlar alınan kararlara katılım gösteremedikleri için örgüte yeterince bağlılık hissetmemektedir (Tata ve Prasad, 2004). Bu bağlamda merkezileşme örgütün yakından kontrolü, politika ve uygulamalarda belli bir standart, çalışanların uzmanlaşması ve verimlilik gibi avantajlar sağlarken; ortak karar alamama, değişimler karşısında reaksiyon gösterememe, alınan kararların koşullara adapte edilememesi gibi dezavantajlara sahiptir (Montana ve Charnov, 1993).

Örgütün merkezileşmesinde büyüklüğü, bölümlendirmesi, coğrafi dağılımı, personel sayısı gibi etkenler etkili olmaktadır. Örneğin Milli Eğitim Bakanlığı'nın merkezileşmiş örgüt yapısına sahip olması coğrafi olarak geniş yayılım göstermesinden, personel sayısının fazlalığından, büyüklüğünden kaynaklanmaktadır. Şekil 1'de Milli Eğitim Bakanlığının merkezi örgüt yapılanması gösterilmektedir.



Şekil 1: MEB Teşkilat Şeması
Kaynak: MEB (2020).

Karmaşıklık ve uzmanlaşma, örgütte yer alan mesleki uzmanların sayısını ve her bir uzman için gereken eğitim süresini belirtmektedir. Örgütte uzman sayısı arttıkça çalışanın uzmanlaşması için gereken eğitim süresi de artacak dolayısıyla örgütte karmaşıklık artacaktır (Lunenberg, 2012). Çevrenin ve dış tedarikçilerin örgüte etkisi, çevrenin örgütteki nüfuzunun artması (Bidwell, 2012), uzmanlık gerektiren işi yapan çalışanların meslekleri ile ilgili faaliyetlere katılmaları, meslekleriyle ilgili veya örgüt faaliyetleriyle ilgili bilgi edinme çabası içine girmeleri (Hage ve Aiken, 1970), uzmanlaşmanın fazla olması, fazla yetki devri yapılması, örgüt içi denetleme alanının daralması (Hatch, 1997) gibi faktörler karmaşıklığı artırmaktadır.

Hiyerarşi, örgüt çalışanlarının her birinin kime bağlı olarak çalıştığını, as üst ilişkisini, örgütün en alttan en üst seviyeye kadar kaç kademeye sahip olduğunu belirtmektedir (Ajagbe, vd., 2016). Yüksek hiyerarşik yapı örgütte karar verme sürecinin aksamasına neden olmaktadır, verilen kararların uygulanma oranını yükseltmektedir (Long, Ajagbe ve Kowang, 2014). Hiyerarşinin yüksek olması örgütün dikey yapılanmasına ve dikey iletişimin oluşmasına neden olmakta, bürokratik yapılanmayı, bütçeleme ve evrak işlerini beraberinde getirmektedir.

İletişim, örgüt çalışanlarının ve birimlerin haberleşmesi anlamına gelmektedir. Görevlerin tam ve eksiksiz yerine getirilmesi ve örgüt hedeflerine ulaşılması açısından sağlıklı iletişim önemlidir. İletişim; örgüt içi iletişim ve örgütün dış çevresi ile iletişim şeklinde ikiye ayrılmaktadır (Bovee ve Thill, 2010). Örgüt içi iletişim; bilgilerin çalışanlarla paylaşılması, çalışanların fikirlerinin alınması, faaliyetlerin organize edilmesi, iş birliği yapılması gibi tüm olayları kapsamaktadır. Dış çevre ile iletişim ise örgütün diğer örgütlerle ve toplumla ilişki içerisine girmesi, iş birliği yapması, bilgi alışverişinde bulunması anlamına gelmektedir. Örgüt iç iletişim sayesinde çalışanlar arasında bir ağ ve bağ kurarken, dış iletişim sayesinde çevresi ile bütünleşmekte, girdi almakta, çıktı vermektedir. Bu ağın ve bağın güçlü olmasının iletişime bağlı olduğunu belirten Widhiastuti (2012), iletişimi etkileyen faktörler olarak; örgüt üyelerinin iletişime açık ya da kapalı olması ve kişisel özellikleri, çevre, lider ve örgüt yapısını göstermektedir. Bu doğrultuda örgütlerde iletişim; formal, informal, yatay, dikey ve çapraz şeklinde adlandırılmaktadır.

Formal iletişim, örgüt içi ya da örgüt dışı gerçekleşen tüm etkileşimlerde kurallar ve prosedürlerin belirlediği şekilde iletişim kurulmasını gerektirmektedir. Formal iletişim direktif ve planların aşağı yönlü hareketi ve raporların yukarıya doğru hareketi ile gerçekleşmekte, bireyler yerine örgütsel rollere hitap etmektedir. Bu iletişim türü hedeflere yönelik olup verimliliği artırmayı amaçlamakta ve ön yargıları azaltmaktadır (Gomez ve Dailey, 2017). İnfomal iletişim ise çalışanlar arasında kendiliğinden gerçekleşen, kurallara, prosedürlere göre hareket etmeyen ve grupların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan iletişim türüdür. İnfomal iletişim özellikle otoriter yöneticilerin olduğu örgütlerde çalışanların düşüncelerini ifade edememeleri nedeniyle yoğun olarak görülmekte ve informal grupların oluşumuna sebep olmaktadır (Bektaş, 2014). Buradan hareketle örgüt yapısının iletişime etki ettiğini ve katı kurallara sahip, bürokratik ve mekanik örgütlerde informal iletişimin çalışanlar arasında yaygın olduğu anlaşılmaktadır.

Genellikle geleneksel yapıli hiyerarşik örgütlerde gözlemlenen dikey iletişim, üstten alta bilgi aktarımı şeklinde gerçekleşmekte ve asttan üste doğru iletişime izin vermemektedir. Yatay iletişim ise çalışanlar ve birbirine

denk birimler arasında iletişime, bilgi alışverişine ve iş birliğine imkân tanımaktadır (Sabuncuoğlu, 2001). Hiyerarşik olmayan yapılarda karşılaştığımız çapraz iletişimde ise hiyerarşinin farklı seviyelerindeki birim ve bireylerin hiyerarşiyi kullanmadan iletişim kurmaları sağlanmaktadır. Karmaşık ve hızla çözülmesi gereken durumlarda hiyerarşiyi göz ardı ederek kısa sürede iletişime geçilmesi çapraz iletişimin en büyük avantajıdır (Genç, 2004). Örgüt içi iletişimde fikirlere önem verilen açık ve yatay iletişimin tercih edilmesi; çalışanların örgüte bağlılıklarını artıracak, özverili olmalarını ve performanslarının yükselmesini sağlayacaktır (Argon ve Kösterlioğlu, 2009). Dolayısıyla doğru tercih edilmiş ve sağlıklı şekilde kurulmuş iletişim; çalışanların zamanında ve eksiksiz bilgilendirilmesini, çalışanlar arası iş birliğini, çalışanların kararlara katılımını ve örgütün sorunsuz işleyişini sağlayacaktır. Sağlıklı bir iletişim olmaması durumunda ise örgüt içinde kırgınlık, isteksizlik, motivasyon düşüklüğü gibi durumların oluşmasına ve örgüt amaçlarına ulaşmanın güçleşmesi muhtemeldir.

Örgütsel yapı oluşturma sürecinde yöneticiler; “belirli kişiler veya gruplar tarafından gerçekleştirilecek görevleri organize etme, iş uzmanlığı ve birimlerin boyutlarına bağlı olarak bölümler oluşturarak işleri birimlere ayırma” faaliyetlerini dikkatle gerçekleştirmek durumundadır (Skripak, 2016). Robbins ve Judge (2017) ise örgüt yapısının oluşturulmasında yöneticilerin dikkate alması gereken hususları şu şekilde sıralamaktadır;

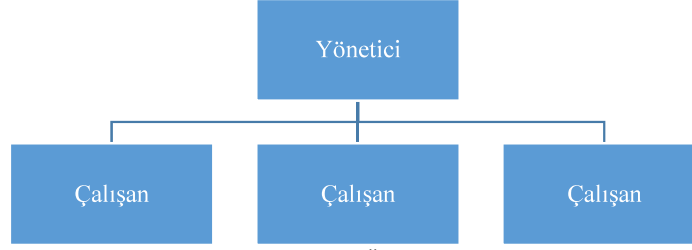
- ✓ Çalışanların görevlerinde uzmanlaşması ya da görev paylaşımı yapılmasını ifade eden işin özelliği,
- ✓ İşlerin gruplandırılmasını ifade eden bölümlendirme,
- ✓ Örgütün en tepesinden en alt kademesine kadar uzanan ve kimin kime rapor vereceğini ifade eden emir komuta zinciri,
- ✓ Örgütün kademe sayısı ve yöneticilerin doğrudan kaç çalışana denetleyebildiği ve böylece örgüt etkililiğini ifade eden denetim alanı,
- ✓ Karar verme gücünün örgütte nerede toplandığını ifade eden merkezileşme,
- ✓ Belirgin iş tanımları, örgütsel kural ve iş tanımları, açıkça tanımlanmış prosedürleri, çalışanların neyi ne zaman, nasıl, ne şekilde yapacağına belli olmasını sağlayan biçimselleşme.

Diğer taraftan Mintzberg’e (2015) göre örgüt yapısının oluşturulması sadece yöneticinin belirli hususları dikkate alması ile tamamlanacak bir süreç değildir ve bu süreci, çevre, teknoloji, örgüt yaşı, örgüt büyüklüğü ve örgütün gücü gibi faktörler etkilemektedir:

- ✓ Çevre; Örgüt, içinde bulunduğu çevrenin ekonomik, politik, siyasi durumundan, ekolojik gelişmelerinden, sosyal ve kültürel değişim ve beklentilerinden etkilenecek tepkiler vermektedir. Bu durum aynı zamanda açık sistemlerin gereğidir. Açık sistem modeli örgütlerin yalnızca çevrelerinden etkilendiğini değil aynı anda bu etkilere bağlı tepkiler verdiğini belirtmektedir. Örneğin okullar çevrelerinden aldıkları öğrenci girdisinden ya da politik düzenlemelerden de etkilenmektedirler (Hoy ve Miskel, 2012).
- ✓ Teknoloji; Mintzberg (1981) teknolojiyi örgütün kaynaklarını çıktılara dönüştürmede aracı olarak kullanılan teknolojik metotlar, teknik sistemler olarak tanımlamaktadır. Teknoloji örgütün üretim ya da hizmetini sunarken kullandığı mekanizma ve süreçleri ifade etmektedir (Uslu, 2016).
- ✓ Örgütün yaşı; Örgütün kuruluşundan itibaren ne kadar süre geçtiği kast edilmektedir. Örgütler ilk yıllarında genellikle basit yapıya sahip olmakta, yaşlandıkça daha fazla biçimselleşmektedir. Örgütün yaşlanması aynı zamanda örgüt tarihi anlamına da gelmektedir (Mintzberg, 2015).
- ✓ Örgüt büyüklüğü; Çalışan sayısı ile ilgilidir. Örgütler basit yapıdayken daha az bireye ve birime sahiptir fakat örgüt büyüdükçe birey ve birim sayısı artmaktadır. Dolayısıyla yetki devri, biçimlendirme, merkezileşme artmaktadır. Ayrıca örgüt büyüklüğü arttıkça örgütün çevreye uyum sağlama yeteneği zayıflamaktadır (Uslu, 2016).
- ✓ Güç; Güçten kasıt hem örgüt gücü hem de örgüt dışındakilerin örgüte karşı gücüdür. Dış güç ve kontrol ne kadar büyük olursa örgüt o kadar resmileşmekte ve merkezileşmektedir. Örgütün kendi gücü ise hem çalışanlarını hem de çevresini etkileme/kontrol edebilmesi ile doğru orantılı olarak örgüt yapısını etkilemektedir (Mintzberg, 2015).

Her örgüt; görevleri birimlere ayırması, birimler arası iletişim tarzı, hiyerarşinin düzeyi, merkezileşmenin derecesi, görevlerde uzmanlaşma oranı, görevlerin yerine getirilmesinde esneklik tanınması gibi özellikler taşımaktadır. Bu özelliklerin farklı şekillerde bir araya gelmesi ile basit, şebeke, matriks, dikey, yatay, mekanik ve organik şeklinde isimlendirilen örgüt yapıları oluşmaktadır.

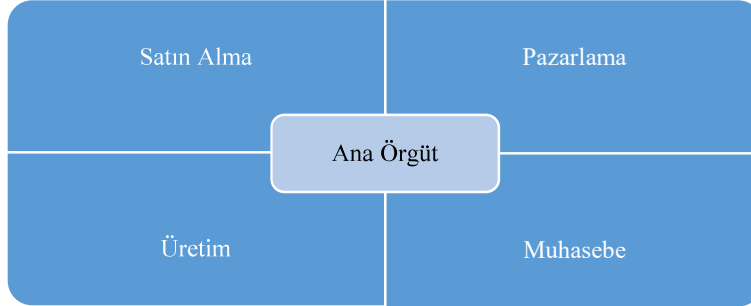
Basit yapı, çalışan rolleri tanımlanmış olmakla birlikte minimum düzeyde hiyerarşi bulunmaktadır. Son derece esnek, bu sayede çalışanların görevlerini yerine getirirken ve kendi aralarında meydana gelecek duvarlar en aza indirilmektedir. Bu yapıya sahip örgütlerde çalışanlar ve görevlerin koordinesi doğrudan örgüt yöneticisine bağlıdır. Bu yüzden basit yapıların büyümesi zordur (McShane ve Glinow, 2016). Bu bağlamda Şekil 2’de basit yapı şeması verilmiştir.



Şekil 2: Basit Örgüt Yapısı
Kaynak: (Mintzberg, 2015).

Basit yapıda az sayıda uzman ve çalışan ile gevşek bir iş bölümü bulunmaktadır. Yöneticinin tek yetkili konumunda bulunduğu basit yapılarda çalışanlar, ihtiyaç duyuldukça sözleşmeli personel olarak istihdam edilmektedir. Örgütte her şeyin yöneticiye bağlı olması, beklenmeyen bir durumda örgütün temel merkezi çökmesi gibi durumlarla karşılaşılabilmesi nedeniyle basit yapı en riskli yapı olarak gösterilmektedir (Mintzberg, 2015). Basit yapı genellikle yeni kurulmuş ya da henüz büyüme gerçekleştirememiş örgütlerde yaygın olduğu için girişimci örgüt yapı olarak da adlandırılmaktadır. Basit yapıda iletişim informaldır ve yönetici ile çalışan arasında da görülebilmektedir (Can, 2006). Düşük derecede iş bölümü ve uzmanlaşma bulunan bu yapıda strateji, hedef ve faaliyetler yönetici tarafından belirlenmekte, fırsatlar sıkı sıkıya takip edilmektedir. Bu yapıda örgüt denetimi bizzat yönetici tarafından gerçekleştirilmektedir (Aydoğdu, 2013). Bölümlendirmenin fonksiyonel olmaması ve iletişimin tek yönlü olmamasından dolayı bu yapı organik olarak nitelendirilmektedir (Kumbalı, 2018).

Şebeke yapı, iki ya da daha fazla örgütün aralarında iş bölümü yapmak suretiyle bir araya gelmesi, iş birliği yapması ile oluşmaktadır. Aralarında üstünlük olmayan ve aynı zamanda birbirinden bağımsız olan bu örgütler kurulan şebeke yapı ile ortak mal ve hizmet üretmektedirler. Üretilen ürünün her bir parçası farklı örgütler tarafından üretilmekte, ana örgüt bu parçaları birleştirerek ürünü ortaya koymaktadır. Örnek olarak bir otomobil üreticisinin motor kısmını, farları, tekerleri, iskeleti teker teker ayrı örgütlere yaptırması, ya da bir örgütün satın alma, pazarlama gibi iş bölümlerini farklı örgütlere yaptırması verilebilir. Şebeke örgüt yapısı Şekil 3'te gösterilmiştir.

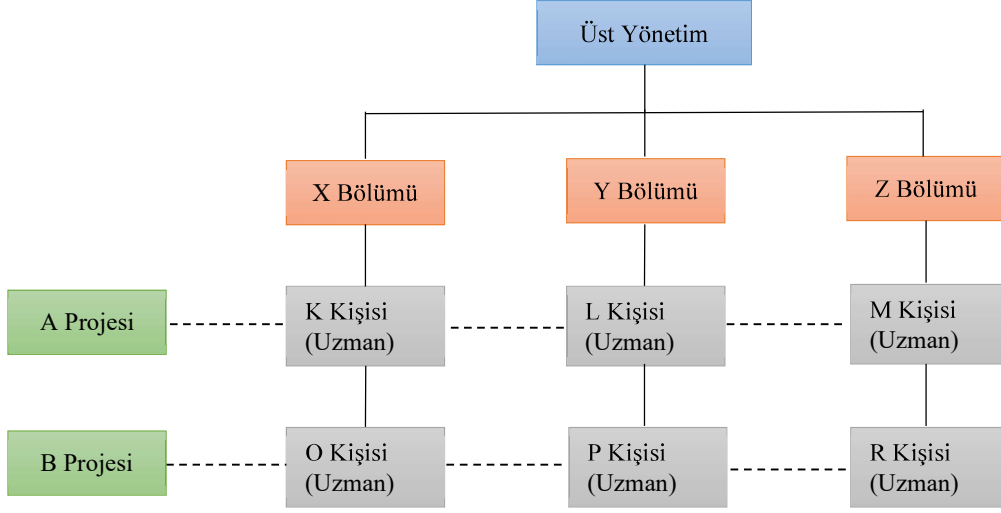


Şekil 3: Şebeke Örgüt Yapısı
Kaynak: Eren (2016).

Kurulan iş birliği ve ağ sayesinde görev dağılımı yapılan şebeke örgüt yapısı teknolojik gelişmelerin hızlı yaşanması, kısa ürün ömrü ve uzman pazar ortamlarında avantaj sağlamaktadır (Ahmady, Mehrpour ve Nikooravesh, 2016). Şebeke yapıların diğer özellikleri Eren (2016) tarafından şu şekilde belirtilmektedir;

- ✓ Birbirinden bağımsız olan örgütler ülkeye ya da dünyaya dağılım gösterebilmektedir,
- ✓ Birden fazla örgütün bir araya gelmesinde uygun örgütleri tespit edecek, koordinasyonu sağlayacak aracı organizatöre ihtiyaç duyulmaktadır,
- ✓ Şebeke örgüt kurulurken kendi alanında en etkili örgütlerle iş birliği yapmak şebeke örgütün etkililiğini artırmaktadır,
- ✓ Karmaşık iletişim ağına sahiptir,
- ✓ Şebeke örgütlerin başarılı olması birbirinden bağımsız örgütlerin şebeke yapısı içinde birbirlerine güvenmeleri ile sağlanmaktadır.

Matriks yapı, bu yapı fonksiyonel departman ve yatay, dikey ekipler tarafından organizasyonu içermektedir. Her dikey birimden katılan katılım uzmanlarla oluşturulan yatay etkileşim içinde olan ekip ve ekibi yöneten liderinden oluşmaktadır. Proje yönetimi için bir araya gelen ekip proje bitiminde dağılmaktadır (Montana ve Charov, 1993). Matriks yapı Şekil 4 ile özetlenmiştir.



Şekil 4: Matriks Örgüt Yapısı
Kaynak: Eren (2016).

Matriks yapıda dikey bölümlerden uzmanlar yatay şekilde bir araya gelmektedir. Bu nedenle ekip dikeyde amirlere, yatayda proje yöneticilerine bağlıdır ve bu durum matriks yapının en belirgin özelliği olan ikili komuta zincirini oluşturmaktadır. Matriks yapıda süreç boyutu ve fonksiyonel boyut önemlidir. Süreç boyutunun iş süreçlerini ve projeleri yürüttüğünü, müşteri için bir şeyler üretmekten sorumlu olduğunu, fonksiyonel boyutun ise kaynak sağlama, kaynak kapasitesini, kabiliyetini ve teknik standartları koruma görevlerini yürüttüğünü belirten (Horney ve O'shea, 2009) matriks yapının iki önemli avantajını vurgulamaktadır;

- ✓ Birden çok perspektife aynı anda odaklanma; bir matriks yapı bir kişiyi ya da birimi birden fazla gruba, işe duyarlı hale getirmektedir.
- ✓ Teknik, mali ve insani kaynakların daha etkin kullanımı; matriks yapı uzmanların farklı birim ve işlerde de görev almasını sağlayarak insan kaynağının paylaşılmasına imkân tanımaktadır.

Bu yapının diğer avantajlarını; değişen pazar ve teknik gereksinimlere esneklik ve hızlı adaptasyon, etkili kaynak tahsisi, yatay iletişim şeklinde belirten Schnetler, Steyn ve Staden (2015) dezavantajlarını ise şu şekilde özetlemektedir;

- ✓ Personelin ne zaman kime karşı sorumlu olduğunu bilememesinden kaynaklı anarşiye eğilimin artması,
- ✓ Otorite ve sorumluluk alanlarının tam ve net şekilde belirli olmaması nedeniyle güç mücadeleleri yaşanması,
- ✓ Ekonomik kriz anında matriks örgütünün dağılması,
- ✓ Aşırı genel masraflar,
- ✓ Geciken karar alma mekanizması, karar mekanizmasının bozulması,
- ✓ Bireylere, birimlere ve örgüte zarar verecek cinsten yıkıcı çatışmalar oluşabilmesi.

Dikey yapı, otoriter yapıyı da içine alan ve tüm çalışanların dikey olarak birbirine bağlandığı yapı türüdür. Her çalışanın bir üstü bulunur ve bu şekilde tüm çalışanlar en üst yöneticiye bağlıdır. Kararlar yönetici tarafından alınır ve çalışanlar tarafından uygulanır (Maral, 2019). Dikey örgütlerde emir komutayı, hiyerarşiyi takip etmek önemli görülmektedir. Her çalışan bağlı olduğu yöneticiden emir alırken her yönetici de kendisine bağlı çalışana emir verebilmektedir. Örgütün üst yöneticileri ile çalışanlar arasında iletişim kopuktur. Disiplin sorunu olmaması, çalışanın kime bağlı olduğunu bilmesi, diğer yöneticilerin emir verememesi gibi avantajları mevcut iken, örgütün büyümesi ile meydana gelebilecek yönetsel zorluklar ve artan hiyerarşik basamaklar bu yapının dezavantajlarını oluşturmaktadır (Güleç, 2008).

Yatay yapı, katı hiyerarşi barındırmayan, emirlerin hem üst yöneticiden hem de faaliyete göre ilgili görevlilerden geldiği, iş birliğine elverişli yapı tarzıdır. Yatay yapıda iş bölümü ve sorumluluk paylaşımı yapılmasına rağmen koordinasyon ve denetimde zorluklarla karşılaşabilmektedir (Haman, 2016). Yatay örgüt

yapısı özellikleri itibariyle uzmanlık oluşumunu teşvik etmekte ve dolaylı olarak üretimin artmasına katkı sağlamaktadır.

Mekanik yapı, kural, politika ve prosedürlere katı bir şekilde bağlı, dikey iletişimin, uzmanlaşma ve merkezileşmenin yoğun, dar ve net tanımlanmış görevlerin olduğu örgüt yapısıdır (Lunenburg, 2012). Bu yapı askeri örgütlerin yapılarına benzetilebilir. Çalışanlardan ne tür görevler beklendiği, hangi durumlarda ne tür davranışlar sergilenmesi gerektiği açıkça belirlenerek çalışanların katı kurallar dışında hareket etmesi istenmemektedir. Mekanik yapıda iletişim dikey olup emirler aşağı yönlü iletilirken geri dönütler yukarı yönlüdür (Jewczyn, 2010).

Mekanik yapı Fayol'un ilkeleri ve Weber'in bürokratik yapısının birleşimi ile oluşmaktadır. Fayol ilkeleri; işin standartlaştırılmasını ve çalışanların uzmanlaşmasını, işlerin uzmanlık alanına göre gruplanmasını, merkezi otoritenin gücünü, dikey iletişim ile katı hiyerarşik düzeni vurgulamaktadır. Disiplin ve sertliği ön planda tutan Weber'in bürokratik yapısı ise, işte uzmanlaşma sayesinde görevlerin etkin olarak yerine getirilmesini, kurallara bağlılığı, kesilmeyen emir komuta zincirini, resmi iletişimi, sadakat ve görevde başarıyı vurgulamaktadır (Gibson, Ivancevich, Donnely ve Konopaske, 2011). Bu tip örgütün uzmanlaşma, merkezileşme, formalizasyon, yetki hiyerarşisi ve katı otoritesi gibi özellikleri yüksek üretimi ve verimliliği sağlamaktadır. Verimlilik, iş bölümü, hesap sorma, ceza ve bölümlendirmenin yoğunluğu mekanik örgütü yapısı klasik yönetim anlayışının bir sonucu olarak karşımıza çıkarmaktadır. Mekanik örgüt yapısı çevresel değişimlerin yaşanmadığı ya da değişimlerin tahmin edilebildiği, örgütün değişim ve yeniliğe ihtiyaç duymadığı, yeni ürün geliştirme fikrinin olmadığı örgütler için uygundur (Tuysuz, 2019). Mekanik yapılarda denetimin sıklığı, kural ve yasaklar örgütün esnek hareket etmesini engellemekte ve dolayısıyla karar verme hızını yavaşlatmakta, verimliliği düşürmektedir.

Organik yapı, ekip yönetimli, hiyerarşinin zayıf olduğu, yatay uzmanlaşmanın olduğu, karar vermenin merkezileşmediği, iletişimin çok yönlü olduğu, görevlerin değişen koşullara uyarlanabildiği örgüt yapısıdır. Organik yapıda, daha az yatay farklılaşma, yüksek iş birliği, esnek görevler, resmi olmayan işler, gayri resmi çalışmalar ve esneklik belirgindir (Ahmady, vd., 2016). Mekanik örgütler kadar sıkı yapılandırılmamış olan, daha az kural içeren organik örgüt yapısı, değişimlerin öngörülemeyen istikrarsız çevrelere ve değişimlere hızla uyum sağlaması yönünden avantajlıdır. İletişimin çok yönlü olduğu bu tip örgüt yapısında çalışana değer verilerek kararlara katılımı sağlanır ve fikir paylaşımı teşvik edilir (Burns ve Stalker, 1971). Değişime ve yeniliğe açık olan organik yapıda çalışanlar değişim ve yenilik için teşvik edilmekte, çalışanın tecrübesi ve donanımını işine yansıtması önemsenmektedir. Üst ile çalışanlar arasında mekanik yapıdaki emir komuta zinciri değil, danışan ile öğrenen ilişkisi, bilgi paylaşımı ve iş birliği bulunmaktadır (Hatch ve Cunliffe, 2006).

Hızla gelişen teknoloji ve artan rekabet, örgütlerin yeniliklere ve değişime açık olmalarını zorunlu kılmaktadır. Yaşanan bu değişim ve yenilikler örgütte çeşitli sorunlara neden olabilmektedir. Organik örgüt yapısı tanıdığı esneklik sayesinde örgütün yenilik ve değişimlere daha çabuk uyum sağlamasına katkı sunmakta ve örgütü bir anlamda açık sistem olarak ele almakta iken; genellikle örgütün büyümesiyle bürokratik yapının yerleşmesi şeklinde ortaya çıkan mekanik yapı ise çevresel değişimlere uyum sağlamakta zorlanmakta örgütü kapalı sistem olarak değerlendirmektedir (Reyhanoğlu, 2009). Bu bilgiler bağlamında mekanik ve organik örgüt yapısı karşılaştırması Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Mekanik ve Organik Yapı

<i>Süreç</i>	<i>Mekanik Yapı</i>	<i>Organik Yapı</i>
<i>Liderlik</i>	Güven içermez; İşle ilgili problemleri üstlerin üstleriyle tartışması söz konusu değildir.	Çalışan ve üst arasında her konuda güven tamdır; iş ile ilgili problemler çalışanlar tarafından rahatça dile getirilebilir.
<i>Motivasyon</i>	Korku ve yaptırım; fiziksel, güvenlik ve ekonomik güdü kullanılır, çalışanlar örgüte karşı olumsuz tutuma sahiptir.	Katılımcı yöntemleri kullanarak geniş yelpazede güdüleme vardır; tutumlar kuruma ve hedeflere karşı olumludur.
<i>İletişim</i>	Bilgi aşağı doğru akar; iletişim dikey yönlüdür, bilgi bozulmaya uğrar.	İletişim her yönlüdür; bilgi aşağı, yukarı, yatay bozulmaya uğramadan akabilir, doğrudur, doğru kalır.
<i>Etkileşim</i>	Etkileşim kısıtlı ya da kapalıdır; çalışanların hedef, söylem ve faaliyetler üzerinde etkisi çok azdır.	Etkileşim açık ve kapsamlıdır; hem üst hem çalışan hedef, yöntem ve faaliyetler üzerinde etkilidir.

Karar	Merkezidir; örgütün tepesinde gerçekleşir.	Merkezileşmemiştir; gruplarda ve sürecin her aşamasında gerçekleşmektedir.
Hedef Belirleme	Örgütün tepesi tarafından gerçekleştirilir; çalışanların cesareti kırılır.	Çalışanların katılımı cesaretlendirilir; birlikte belirlemek önemlidir.
Kontrol	Merkezidir; hatalar için suçun çözülmesi vurgulanır.	Örgüte dağılmıştır; öz kontrol ve problem çözme vurgulanır.
Performans Amaçları	Kuruluşun insan kaynaklarını geliştirmek için hiçbir taahhütte bulunmayan yöneticiler tarafından düşük ve pasif olarak aranır.	Örgütün insan kaynaklarını eğiterek geliştirme konusunda tam bağlılık ihtiyacını kabul eden üstler tarafından aktif olarak aranır.

Kaynak: Likert (1967).

Tablo 1 incelendiğinde örgüt yapısının liderlik, motivasyon, iletişim, etkileşim, karar verme, hedefler, kontrol ve performans bağlamlarında örgütü ve çalışanları etkilediği anlaşılmaktadır. Eğitim örgütleri, merkezileşmiş ve bürokratik bir yapıya sahip olan Millî Eğitim Bakanlığına bağlı olsalar da çevre, politikalar, kararların alınma biçimi, okul yöneticisinin uygulamaları gibi birçok faktörden etkilenecek mekanik ya da organik örgüt yapısına bürünebilmektedir. Bu yapılar okullarda genellikle öğretmenlerin desteklenmesi ya da engellenmesi şeklinde kendini göstermektedir. Bu bağlamda mekanik ve organik yapıya ait engelleyici ve destekleyici davranışlar Tablo 2’de belirtilmiştir.

Tablo 2: Okullarda Destekleyici ve Engelleyici Yapı Davranışları

	<i>Destekleyici Yapı</i>	<i>Engelleyici Yapı</i>
Biçimlendirme	Esnek kurallar ve prosedürleri destekler, Problemleri öğrenme fırsatı olarak görür, Değerlerde farklılığa saygı, Girişimi destekler, Güven verir.	Katı kuralları ve prosedürleri destekler, Problemleri tehdit olarak görür, Görüş birliği ister, Hataları cezalandırır, Şüphelidir.
Merkezleşme	Problem çözmeyi kolaylaştırır, İşbirliğini destekler, Açıklığı destekler, Öğretmeni cezalandırır, Yenilikleri destekler, İş birliği arar.	İtaat ister, Kontrol sağlar, Güvensizliği besler, Öğretmeni korur, Değişmeyi istemez, Otokratik kurullarla yönetir.
Süreç	Birlikte karar verme, Problem çözme.	Tek taraflı karar, İtaate zorlama.
Bağlam	Öğretmenin güveni, Doğruluk ve gerçeklik, Kaynaşma, Öğretmenin güçlülük hissi.	Öğretmenin güvensizliği, Gerçeği saklama ve aldatma, Kargaşa, Öğretmenin güçsüzlük hissi.

Kaynak: Hoy ve Miskel (2012).

Tablo 2’ye göre eğitim örgütlerinde destekleyici yapı girişimciliği desteklemekte, personele güven vermekte, problem çözmei kolaylaştırmakta, iş birliğini desteklemekte, kararların ortak alınmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda esnek olan destekleyici yapı organik örgüt yapısının özelliklerini taşımaktadır. Engelleyici okul yapısı ise katı kurallar, itaatin ön planda olması, değişime karşı tutumu, örgütte oluşturduğu güvensizlik ve güçsüzlük hissi ile mekanik organik yapısı ile benzeşmektedir.

Eğitim örgütlerinin ülkelerin geleceğinde oynadığı rol düşünüldüğünde örgüt yapısının önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Örgüt yapısı, genellikle işletmeler ile ilişkilendirilmektedir ve araştırmaların genellikle bu alanda yoğunlaştığı görülmektedir (Ertürk, 2019; Kretschmer ve Khashabi, 2020; Sevik, 2019). Ancak örgüt yapıları ile eğitim örgütlerini bir arada inceleyen araştırmalar sınırlı sayıda da olsa mevcuttur (Bibi ve Akhtar, 2020; Bhebe, 2019; Bozkuş, 2016; Çelikten, Ayyıldız ve Çelikten, 2019; Küçükçayır ve Güçlü, 2017; Tyler, 1985; Zapata, 2019). Örgüt yapısı ile eğitim örgütlerini bir arada ele alan bu çalışmalar incelendiğinde eğitim örgütlerinin yapısını öğretmen görüşlerine göre inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Buradan hareketle araştırmanın problem cümlesi “Eğitim örgütlerinde örgüt yapısı öğretmenler tarafından ne düzeyde algılanmaktadır” şeklindedir. Bu bağlamda araştırma okullarda örgüt yapısını öğretmen görüşlerine göre ortaya koyacak olması

bakımından, okul yöneticilerinin okullarındaki örgüt yapısını fark etmeleri açısından önemli görülmekte ve literatüre katkı sunması beklenmektedir. Bu kapsamda araştırmada şu alt sorulara cevap aranmıştır:

1-Öğretmen görüşlerine göre okulların örgüt yapısı mekanik ve organik yapılar bağlamında hangi düzeydedir?

2-Okulların mekanik ve organik örgüt yapılarına ilişkin öğretmen görüşleri;

- a. Cinsiyet,
- b. Eğitim Durumu
- c. Mesleki Yıl,
- d. Okul Kademesi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Deseni

Bu araştırma eğitim örgütlerinin yapıları hakkında öğretmen görüşlerini ortaya çıkarmayı amaçlamadığından dolayı nicel araştırma yöntemlerinden betimsel tarama deseni ile yürütülmüştür. Betimsel tarama modeli, bir olay ya da durumun herhangi bir müdahale olmaksızın mevcut haliyle belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmektedir (Karasar, 2010).

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2019-2020 eğitim öğretim yılı içerisinde görev yapmakta olan İstanbul ili Beykoz ilçesinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme; araştırma evrenindeki alt grupların belirlenmesinden sonra bu grupların evren içindeki oranlarına göre temsil edildiği bir örnekleme yöntemidir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2018). Öğretmenler görev yaptıkları okul türlerine göre ilkökul, ortaokul ve lise olarak tabakalara ayrılmış, daha sonra ölçek bu okullara ulaştırılmış, öğretmenlerden araştırmaya katılmaları istenmiş ve bu yöntem ile 233 öğretmene ulaşılmıştır. Bu bağlamda araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin tanımlayıcı istatistik bilgileri Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Gruplar	f	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	135	57.9
	Erkek	98	42.1
Eğitim Durumu	Lisans	174	74.7
	Lisansüstü	59	25.3
Mesleki Kıdem	0-5 Yıl	33	14.2
	6-10 Yıl	63	27
	11-15 Yıl	58	24.9
	16 + Yıl	79	33.9
Okul Kademesi	İlkokul	110	47.2
	Ortaokul	67	28.8
	Lise	56	24
Toplam		233	%100

Tablo 3'e göre araştırma örneklemini %57.9'u kadın, %42.1'i erkek; %74.7'si lisans, %25.3'ü lisansüstü mezunu olan 233 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlerin %14.2'si 0-5 yıl, %27'si 6-10 yıl, %24.9'u 11-15 yıl aralığında görev yapmaktayken, %33.9'u 16 yıldan daha uzun süreli olarak görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 47.2'si ilkökul, %28.8'i ortaokul ve % 24'ü lise kademesinde görev yapmaktadır.

2.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm cinsiyet, mesleki yıl/kıdem, okul kademesi ve eğitim durumu sorularını içeren demografik bilgiler bölümüdür. İkinci bölümde Örgüt

Yapısı ölçeği bulunmaktadır. Bu ölçek Khandwalla (1977) tarafından geliştirilmiş olup, Tuysuz (2019) tarafından geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılarak Türkçe 'ye uyarlanmış ve yine Tuysuz (2019) tarafından doktora tez çalışmasında kullanılmıştır. Tuysuz (2019) ölçeğin KMO değerini 0.83 ve Cronbach Alfa değerini 0.79 olarak tespit etmiştir. 7 ifade bulunan ölçekte 6'lı derecelendirme kullanılmış olup; 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Pek Katılmıyorum, 4: Biraz Katılıyorum, 5: Katılıyorum, 6: Tamamen Katılıyorum ifadelerine karşılık gelmektedir.

2.4. Verilerin Toplanması Verilerin Analizi

Tabakalı örnekleme yöntemi ile belirlenen okullara ulaştırılan ölçekler toplanmış ve ölçeklerde yer alan veriler önce Excel programına işlenmiş, ardından SPSS 25 programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizi sonucunda basıklık ve çarpıklık değerlerinin normal dağılım gösterdiği anlaşılmış olup; örgüt yapısı algısının cinsiyet değişkeni ve eğitim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığının analizi için bağımsız grup t testi, kıdem ve okul kademesi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının analizi için ANOVA testi uygulanmıştır. Verilerin toplanması, analizi ve yorumlanması aşamalarında araştırma ve yayın etiğine uygun hareket edilmiştir.

3. BULGULAR

Örnekleme grubunun Örgüt Yapısı Ölçeğinden elde edilen puanların ortalama, standart sapma, Cronbach Alfa, basıklık, çarpıklık değerleri Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Ölçeğe Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	<i>N</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>	<i>Cronbach Alfa</i>	<i>Basıklık</i>	<i>Çarpıklık</i>
Örgüt Yapısı	233	3.88	1.2	.80	-.159	-.690

Tablo 4'te görüldüğü üzere, öğretmen görüşlerine göre eğitim örgütlerinde örgüt yapısının ($\bar{X}=3.88$; $ss=1.2$) hem mekanik hem organik yapıların karışımı niteliği taşıdığı ifade edilebilir. Ölçekte katılımcıların verdikleri puanlar arttıkça algılanan örgüt yapısının organiklik derecesi artmaktadır. Araştırma kapsamında katılımcılara uygulanan ölçeğin analizinde Cronbach Alfa değeri 0.80 ve basıklık çarpıklık değerleri -.159 ile -.690 olarak tespit edilmiştir. Bu durumda ölçeğin güvenilirliği yüksek ve verilerin normal dağılım gösterdiği saptanmıştır.

Kadın ve erkek öğretmenlere göre örgüt yapısı ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla t testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Örgüt Yapısı Puanlarının Cinsiyete Göre t Testi Analizi

<i>Değişken</i>	<i>Gruplar</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>ss</i>	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
Örgüt Yapısı	<i>Kadın</i>	135	3.89	1.2	.97	231	.900
	<i>Erkek</i>	98	3.87	1.3			

Tablo 5'te görüldüğü üzere Örgüt Yapısı için $p=.900$, $t=.97$ olarak tespit edilmiştir. Tespit edilen değerlere göre $p>0.05$ olduğu için cinsiyet değişkeninin örgüt yapısı algısında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Öğretmenlerin mezuniyet değişkenine göre örgüt yapısı ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları arasında fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla t testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 6'te verilmiştir.

Tablo 6. Örgüt Yapısı Puanlarının Mezuniyete Göre t Testi Analizi

<i>Değişken</i>	<i>Gruplar</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>ss</i>	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
Örgüt Yapısı	<i>Lisans</i>	174	3.95	1.2	1.4	231	.144
	<i>Lisansüstü</i>	59	3.67	1.3			

Tablo 6'da görüldüğü üzere Örgüt Yapısı için $p=.144$, $t=1.4$ olarak tespit edilmiştir. Tespit edilen değerlere göre $p>0.05$ olduğu için mezuniyet değişkeninin örgüt yapısı algısında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Öğretmenlerin örgüt yapısı algılarında mesleki yıl/kıdeme göre fark olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve sonuçlar Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Örgüt Yapısı Puanlarının Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre ANOVA Analizi

Değ.	Kıdem	N	\bar{X}	Ss	V.K	KT	sd	KO	F	p	Fark
Örgüt Yapısı	A-0-5	33	3.54	1.2	G.A.	13.55	3	4.5	2.8	.036	D>C C>B B>A
	B-6-10	63	3.72	1.2	G.İ.	358.36	229	1.5			
	C-11-15	58	3.81	1.2	Top.	371.91	232				
	D-16+	79	4.2	1.3							
	Toplam	233	3.88	1.2							

Tablo 7 incelendiğinde örgüt yapısı için $p=.036$ olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla $p=.036<0.05$ olduğu için öğretmenlerin kıdemleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Anlamlı farklılığı ortaya koymak adına yapılan LSD testine göre, 16+ yıl kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{X}=4.2$) diğer kıdemdeki öğretmenlere göre örgütlerini daha fazla organik olarak algılamaktadır. 0-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{X}=3.54$), okullarını diğer kıdemdeki öğretmenlere göre daha fazla mekanik olarak algılamaktadır. Elde edilen bulgular incelendiğinde öğretmen kıdeminin artmasıyla örgüt yapısının organik algılanma durumunun arttığı gözlenmiştir.

Öğretmenlerin örgüt yapısı algılarında okul kademesine göre fark olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve sonuçlar Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Örgüt Yapısı Puanlarının Öğretmenlerin Okul Kademelerine Göre ANOVA Analizi

Değ.	Kademe	N	\bar{X}	Ss	V.K	KT	sd	KO	F	p	Fark
Örgüt Yapısı	A-İlkokul	110	4.1	1.2	G.A.	39.03	2	19.51	13.48	.000	A>C; B>C;
	B-Ortaokul	67	4.0	1.1	G.İ.	332.88	230	1.4			
	C-Lise	56	3.1	1.1	Top.	371.91	232				
	Toplam	233	3.88	1.2							

Tablo 8 incelendiğinde örgüt yapısı için $p=.000$ olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla $p=.000<0.05$ olduğu için öğretmenlerin okul kademeleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Okul kademeleri arasında bulunan anlamlı farklılıkları ortaya koymak adına LSD testi yapılmıştır. Teste göre lise öğretmenlerinin algılamaları ($\bar{X}=3.1$), ilkokul öğretmenlerinin ($\bar{X}=4.1$) ve ortaokul öğretmenlerinin algılamalarına ($\bar{X}=4.0$) göre daha düşük seviyededir. Dolayısıyla lise öğretmenlerinin diğer kademelere göre örgüt yapısını daha mekanik algıladığını ifade edebiliriz.

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırma eğitim örgütlerinde örgüt yapısının öğretmenlerin algılarına göre belirlenmesi ve çeşitli değişkenlere göre incelenmesini amaçlamaktadır. Bulgulara göre öğretmenler okullarının örgüt yapısını mekanik ve organik yapının karışımı niteliğinde algılamaktadırlar. Bu durumda öğretmenlerin okuldaki süreçlerden bir kısmını mekanik bir kısmını ise organik algıladıkları söylenebilir.

Araştırmanın bulgusuna göre öğretmenlerin örgüt yapısı algılamaları cinsiyet ve eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Cinsiyete göre verilen cevapların ortalaması incelendiğinde erkek ve kadın öğretmenlerin örgüt yapısı algılamalarının birbirine yakın ve mekanik ile organik yapının karışımı şeklinde olduğu görülmektedir. Fakat eğitim durumuna göre öğretmenlerin örgüt yapısı algılamaları incelendiğinde lisansüstü mezunu öğretmenlerin lisans mezun öğretmenlere göre okullarının örgüt yapısını daha mekanik algıladığı görülmektedir. Bu durumun sebebi lisansüstü mezunu öğretmenlerin lisansüstü eğitimleri sırasında örgüt yapıları konusunda farkındalık kazanmaları ve bilinç düzeylerinin artması şeklinde belirtilebilir.

Araştırmanın diğer bulgusuna göre öğretmenlerin mesleki yıl/kıdemlerine göre okullarının örgüt yapısı algılamalarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre okullarını en yüksek ortalama ile organik olarak algılayan öğretmenler 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler olmuştur. Okullarını mekaniğe en yakın algılayan grup ise 0-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler olmuştur. Dolayısıyla kıdem artması okulların organik olarak algılanmasına neden olmaktadır şeklinde yorumlanabilir. Bu durumun açıklaması ise mesleğe yeni başlayan öğretmenlerle mesleğinde deneyimli öğretmenlere karşı okullarda gerçekleştirilen uygulamalar ve yaklaşımların farklı olması; mesleğe yeni başlayan öğretmenlerle deneyimli öğretmenlerin mesleğe karşı tutumları, duyguları, okuldaki diğer personel ve yöneticilerle iletişimleri arasındaki farklılıklar gösterilebilir.

Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre öğretmenlerin okul kademelerine göre okullarının örgüt yapısı algılamalarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre lise öğretmenleri okullarının örgüt yapılarını mekanik olarak algılayarak ilkokul kademesi öğretmenleri okullarının örgüt yapılarını organik olarak algılamaktadır. Sonuçlara göre okul kademesi artarken okulların mekanik yapıları daha fazla hissedilmektedir. Bunun sebebi olarak lise kademesinin okul mevcudu, öğrencilerin yaşları, derslerin ve programların karmaşıklığı, okul müdürünün liderlik stili gibi özellikler gösterilebilir. Nitekim Özgenel ve Aktaş (2020) tarafından yapılan çalışmada da lise öğretmenlerinin okul yönetimlerini daha otokratik olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Benzer

şekilde okullarda uygulanan yönetim şekillerinin örgüt yapısını etkilediği Sert (2016) tarafından yapılan araştırmada da vurgulanmaktadır.

Örgüt yapıları okullarda olumlu ve olumsuz sonuçlara sebep olabilmektedir. Bu nedenle organik yapının eğitim örgütlerinin misyonu doğrultusunda daha işlevsel olacağı belirtilmektedir (Hoy ve Miskel, 2010). Bu bağlamda Bhebe (2019) tarafından yapılan araştırmada okullarda örgüt yapısının esnekliğinin artması ile koşulların öğretme ve öğrenmeye daha elverişli hale geldiği, öğretmen ve öğrenciler için daha kontrollü, yüksek motivasyonlu ve işbirlikçi öğrenme fırsatlarının oluşmasını sağladığı belirtilmektedir. Türkiye’de eğitim örgütleri bazında merkezi ve bürokratik örgüt yapının öne çıktığını belirten Küçükçayır ve Güçlü (2017) ise okullarda karşılaşılan yıldırma sorununun en etkili sebeplerinden biri olarak örgüt yapısını göstermektedirler. Diğer taraftan Bibi ve Akhtar (2020) ise örgüt yapısı ile öğretmen performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtmektedir.

Sonuç olarak örgüt yapısının okullarda öğrenme ortamını, öğretmenlerin performansını ve motivasyonunu etkilediği, eğitim örgütlerinin misyonunu yerine getirmesi ve vizyonuna ulaşılması noktasında önemli rol oynadığı bilinmektedir. Bu doğrultuda başta lise kademesi olmak üzere okul müdürleri, örgüt yapısını oluşturma sürecinde bu etkilerin ve öğretmenlerinin yapı algılamalarının farkında olmalı, okullarında organik yapıyı hâkim kılabilecek uygulamalara yönelmeli, öğretmenleri performans, motivasyon, iş birliği, güven gibi birçok alanda olumsuz etkileyecek mekanik yapının oluşumuna izin vermemelidir.

KAYNAKLAR

- Ahmady, G. A., Mehrpour, M. ve Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia, Social and Behavioral Science*, 230, 455-462.
- Ajagbe, M. A., Bih, J., Olujobi, J. O. ve Udo, E. E. (2016). Which precedes the other? Organizational strategy or organizational structure. *International Institute of Academic Research and Development*, 2(6), 50-66.
- Argon, T. ve Kösterelioğlu, M. A. (2009). Akademisyenlerin akademik iletişim düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 43-61.
- Aydoğdu, A. (2013). *Örgüt yapısının inovasyon ve örgüt kültürüne etkisi ve bir araştırma* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Bektaş, M. (2014). *Yönetim tarzlarının örgütlerdeki informal iletişim kanallarına etkisi: Burdur ili kamu kurumları örneği* [Yayınlanmamış doktora tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Bhebhe, S. (2019). The organisational structure and teachers' performance in high schools: perceptions from head teachers and teachers. *International Open Journal of Educational Research*, 2(5), 1-12.
- Bibi, N. ve Akhtar, M. S. (2020). Relationship between organizational structure and job performance of teaching faculty at higher education level. *Journal of Research and Reflections in Education*, 14(1), 113-122.
- Bidwell, M. (2012). Politics and firm boundaries: How organizational structure, group interests and resources affect outsourcing. *Organization Science*, 23(6), 1622-1642.
- Bovee, C. L. ve Thill, J. V. (2010). *Business communication today*. Pearson.
- Bozkuş, K. (2016). Örgüt yapısı ve okullar. *Kesit Akademi Dergisi*, 2(4), 236-260.
- Burns, T. ve Stalker, G. M. (1971). *The Management of innovation*. Tavistock Public.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Can, D. (2006). *Bilişim sistemlerinin örgüt yapısına etkisi: Çerkezköy organize sanayi bölgesinde bir araştırma* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Covin, J. V. ve Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Çelikten, M., Ayyıldız, K. ve Çelikten, Y. Y. (2019). Türk eğitim sisteminin örgüt yapısı: Denetim ve merkezileşme. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 13(19), 2847-2866.
- Dissanayake, K. ve Takahashi, M. (2006). The construction of organizational structure: Connections with autopoietic systems theory. *Contemporary Management Research*, 2(2), 105-116.
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve organizasyon*. (12. Basım). Beta Basım.
- Ertürk, M. (2019). *Risk yönetiminde örgüt yapısı boyutlarının önem derecelerinin belirlenmesi: Türkiye'deki uçur eğitim organizasyonları üzerine bir uygulama* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Genç, N. (2004). *Yönetim organizasyon*. Seçkin Yayınları.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, H. H. ve Konopaske, R. (2011). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Mc Graw-Hill.
- Gomez, L. F. ve Dailey, S. L. (2017). Formal communication. C. R. Scott ve L. Lewis (Ed.) The international encyclopedia of organizational communication. John Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc083>
- Güleç, O. (2008). *Örgüt kültürünün bir yansıması olarak işletmelerde ast üst ilişkisi ve Denizli'de bir uygulama* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Hage, J. ve Aiken, M. (1970). *Social change in complex organizations*. Random House.
- Haman, Ö. (2016). *Örgüt yapısı ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin belirlenmesi üzerine bir araştırma* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Nişantaşı Üniversitesi.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory*. Oxford University.

- Hatch, M. J. ve Cunliffe, A. (2006). *Organizational theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford University Press.
- Horney, N. ve O'shea, T. (2009). Matrix organizations: Design for collaboration and agility. *Agility Consulting and Training*, 1-14.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi*. (7.Bsk.). S., Turan. (Çev.). Nobel Yayın Dağıtım
- Ibrahim, M., Sulaiman, M., Kahtani, A. ve Jarad, I. (2012). The relationship between strategy implementation and performance of manufacturing firms in Indonesia: The role of formality structure as maderator. *World Applied Sciences Journal* 20(7), 955-964.
- Jewczyn, N. (2010). Assessing mechanistic and organic organizational structures: measuring organizational uncertainty and determining an organization's proper structure. *Journal of Business Management and Entrepreneurship*, 1(6), 1-12.
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*. Nobel Akademik
- Khandwalla, P. N. (1977). *The design of organizations*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Kovats, G. (2018). The chage of organizational structure of higher education institutions in Hungry: A contingency theory analysis. *International Review of Social Research*, 8(1), 74-86.
- Kretschmer, T. ve Khashabi, P. (2020). Digital transformation and organizational design: An integrated approach. *California Management Review*, 62(4), 86-104.
- Kumbalı, H. Ç. (2018). Örgüt yapısına göre bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık ilişkisi [Yayınlanmamış doktora tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Küçükçayır, G. A. ve Güçlü, N. (2017). Eğitim örgütlerinin yapıları ve örgütsel bir sorun: Yıldırma. *12.Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi*, 11-13 Mayıs.
- Likert, R. (1967). *The Human organization*. Mc Graw-Hill.
- Long, C. S., Ajangbe, A. M. ve Kowang, O. T. (2014). Addressing the issues on employees' turnover intention in the perspective of hrm practices in SME. *Social and Behavioal Sciences*, 129, 99-104.
- Lunenberg, F. C. (2012). Mechanistic organic organizations an axiomatic theory: Authority based on bureaucracy or professional norms. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14(1), 1-7.
- Maral, S. (2019). Pazarlama stratejileri ve örgüt yapısının firma performansı üzerindeki etkisi [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Marasi, S., Bennet, R. J. ve Budden, H. (2018). The structure of an organization: Does it influence workplace deviance and its' dimensions and to what extent? *Journal of Managerial Issues*, 1, 8-27.
- McShane, S. L. ve Glinow, M. A. V. (2016). *Örgütsel davranış*. (2. Bsk.). A., Günsel ve S., Bozkurt. (Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık
- Mintzberg, H. (2015). *Örgütler ve yapılar*. (1.Bsk.). A., Aypay (Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Montana, P. ve Charnov, B. (1993). *Management: A Streamlined course for students and business people*. (Hauppage). Barron's Business Review Series.
- Ogidi, A. E. (2014). Organizational structure, function and performance of agribusiness enterprise in Nigeria. *SCSR Journal of Development*, 1(3), 28-41.
- Özgenel, M. ve Aktaş, A. (2020). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen performansına etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 1-18.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., Macdonald, K. M., Turner, C. ve Lupton, T. (1963). A conceptual scheme for organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 8(3), 289-315.
- Reyhanoğlu, M. (2009). Mintzberg'in örgütlenme boyutları ve örgüt yapıları. 10 Ekim 2020 tarihinde <http://www.mku.edu.tr/files/347-42762f43-c95d-47d6-a003-ecbb77ae3286.pdf> adresinden erişildi.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., Coulter, M. ve Anderson, I. (2014). *Fundamentals of management*. Pearson.
- Robbins, S. P., Coulter, M. ve Decenzo, D. A. (2015). *Fundamentals of management*. Pearson.
- Robbins, S. ve Judge, T. A. (2017). *Örgütsel davranış*. (14.Bsk.). Erdem, İ. (Edt.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. (2001). *İşletmelerde halkla ilişkiler*. Ezgi Yayınları.

- Schnetler, R., Steyn, H. ve Staden, P. J. (2015). Characteristics of matrix structures and their effects on project success. *South African Journal of Industrial Engineering* 26(1), 11-26.
- Sert, H. T. (2016). *Liderlik tarzları ve örgütsel yapı arasındaki ilişkiler: Düzce ilindeki kobiler üzerinde nicel bir araştırma* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Düzce Üniversitesi.
- Sevik, G. (2019). *Örgüt kültürü, örgüt yapısı ve bilgi yönetim süreçleri arasındaki ilişkiler: ilaç sektöründe bir araştırma* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Sevinç, B. (2011). Survey araştırma yöntemi. K. Böke (Ed.). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Skripak, S. J. (2016). *Fundamentals of business*. Virginia: Pamplin College of Business and Virginia Tech Libraries.
- Tata, J. ve Prasad, S. (2004). Team self management, organizational structure and judgments of team effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 16(2), 248-265.
- Tuysuz, M. (2019). *İnsan kaynakları departmanı rollerinin yöneticilerin insan kaynakları yönetimine ilişkin algısına etkisi ve bu süreçte örgüt yapısının düzenleyici rolü* [Yayınlanmamış doktora tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Türkkan, L. (2015). *Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkileri* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Tyler, W. B. (1985). The organizational structure of the school. *Annual Reviews Social*, 11, 49-73.
- Uslu, Y. D. (2016). Örgüt yapılarını tasarlama. Günsel, S. ve Bozkurt, S. (Edt). *Örgütsel davranış*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Walton, R. E. (1986). A vision led approach to management restructuring. *Organizational Dynamics*, 14(4), 5-17.
- Widhiastuti, H. (2012). The effectiveness of communications in hierarchical organizational structure. *International Journal of Social Science And Humanity*, 2(3), 185-190.
- Zapata, I. T. (2019). University research centers: Organizational structures and performance. *Journal of Technology management & Innovation*:14(3), 29-42.