

İlköğretim Okullarında Cinsiyet ve Örgütsel Rollere Göre Örgüt Kültürü Algısı¹

Perception of Organizational Culture According to Gender and Organizational Roles in Primary Schools

Zeynep Meral Tanrıöğen²

Ramazan Baştürk³

Meral Uras Başer⁴

Özet: Bu çalışmanın amacı cinsiyet ve örgütsel rol (müdür-öğretmen) değişkenleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu amaçla 1) Öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermekte midir? 2) Örgüt kültürü örgütsel rollere göre farklılık göstermekte midir? sorularına yanıt aranmıştır. Tarama modeli ve nicel yöntemlerin kullanıldığı araştırmanın örnekleme, Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında çalışan ve oranlı küme örnekleme yoluyla seçilen 616 öğretmenden ve onların 26 okul müdüründen oluşmaktadır. Araştırmanın verileri Terzi (2005) tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Ölçeği” aracılığıyla toplanmıştır. Bu çalışmada Örgüt Kültürü Ölçeği’nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının test edilmesi amacıyla bir pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama örnekleme içinden asıl uygulamaya dahil edilmeyen 469 kişilik öğretmen grubu ile gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde Mann - Whitney U testinden yararlanılmıştır. Öğretmenlerin ve okul müdürlerinin algıları arasında örgüt kültürü boyutlarının tümüne ilişkin istatistiksel açıdan anlamlı bir fark çıkmıştır. İlköğretim okullarındaki kadın ve erkek öğretmenlerin örgüt kültürünün destek ve başarı boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır (p<.05).

Anahtar Sözcükler: Cinsiyet, örgütsel roller, örgüt kültürü

Abstract: The purpose of this study is to investigate the relationships between the organizational culture and selected variables such as gender and organizational role (principal-teacher). For this purpose the following questions have been asked: (1) Do teacher perceptions about organizational culture differ according to gender variable? (2) Does organizational culture differ according to organizational roles? The survey model and quantitative methods have been used and the rational group sample were composed of 616 teachers and their 26 principals. The data of the study was collected by administering “Organizational Culture Scale” developed by Terzi (2005). In order to test the validity and reliability of the scale a pilot implementation has been carried out. The pilot implementation was carried out on 469 teachers who were not included in the main study. Mann-Whitney U test was employed for analyzing the data collected. There has been found statistically significant differences between teachers and principals perceptions according to all organizational culture dimensions. There has been found statistically significant relationship between men and women teachers perceptions working for primary schools in terms of support and succes dimensions of organizational culture (p>.05).

Key Words: Gender, organizational roles, organizational culture

GİRİŞ

Örgütler genellikle, kendi çalışanlarının davranışlarını ortaya koyan farklı kimliklere sahiplerdir. Kültür kavramı, örgütteki bu davranışların, nasıl oluştuğunu ve örgüt performansını nasıl etkilediğinin anlaşılmasını sağlar. Örgüt kültürü ilk kez 1939 yılında Lewin, Lipitt White tarafından liderlik tarzları ve örgüt iklimi arasındaki ilişkinin araştırılması ile ele alınmış sonradan özellikle Ouchi (1981)'nin "Z kuramı", Deal and Kennedy (1982)' in "ortak kültür, Peters and Waterman (1987) in "Mükemmeli Arayış" adlı eserleri ile güncel hale gelmiştir (Aydınlı, 2008:3, Çelik, 1997:23). Kavram olarak örgütsel kültür 1980’lerde Amerikan İşletme Yönetimi bilim adamlarının kaleme aldıkları bir kavram olarak yönetim literatürüne girmiştir (Çelik, 1997:23).

¹ Bu çalışma Pamukkale Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (PAÜBAP) Koordinasyon Birimi tarafından desteklenen proje kapsamında “ İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürü ile İlişkisi” adlı doktora tezinden derlenmiştir.

² Öğr. Gör. Dr., Pamukkale üniversitesi, e-posta: zatogen@gmail.com

³ Doç. Dr., Pamukkale üniversitesi, e-posta: rbasturk@pau.edu.tr

⁴ Yrd. Doç. Dr., Pamukkale üniversitesi, e-posta: muras@pau.edu.tr

Greene (1995:117) örgüt kültürünü; herhangi bir örgütün içsel gerçeklerinin en önemli anahtar unsurlarından biri; Mainiero (1993:84) ise, örgüte ait olan; inançlar, normlar, standartlar, işlerle ilgilenen işgörenlerin organizasyonun herhangi bir alanında yaptıkları işe olan muhtemel katkıları veya potansiyel etkileri ve işgörenlerin sürekli çalışmasını sağlayan motivasyon unsurlarının oluşturduğu örgütsel köşe taşları olarak tanımlamışlardır. Örgüt kültürü, “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir” (Dinçer, 1992: 271).

Örgütler insanlardan oluşur. İnsan içinde yaşadığı çevreden etkilenir ve etkiler. Dolayısıyla bütün örgütler için ileri sürülebilecek genel geçer değerler, normlar, kahramanlar kalıbı ileri sürmek doğru olmaz. Çünkü; bir örgütün kültürü o örgütte yaşayan bireyler tarafından şekillendirilmekte, değerler ve normlar bu kültürü etkilemekte ya da örgütün kültürel parçaları olan değerler ve normlar çalışanların davranışlarını etkilemektedir. Bireylere davranışlarının sebeplerinin sorulduğunda alınan cevaplarda örgütün temel değerlerinin görüleceğini belirtmektedirler (Hoy ve Miskel,2010,s;167).

1.1. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Kültürün temelini davranışın derinliklerinde yatan temel sayıtlılar oluşturur. kültürün temel öğeleri olarak değerler, normlar, inançlar, gelenekler, törenler ve semboller işgörenin örgüt içindeki davranışını temelde etkilemektedir (Çelik, 2002,s;2).

a) Artifaktlar: Kültürün en gözlenebilir ve işitilebilir doğal yansımalarıdır. Örgüt üyelerince geliştirilen bazı sanat ürünleri, mitler, semboller, örgütsel hikayeler, efsaneler, örgütsel yapılanma, örgüt programı ve politikası, davranış örüntüleri ve bunların fiziksel yansımaları (iletişim mekanizmaları, eşgüdüm, karar verme gibi), giyim tarzları, yazılı ve sözel dil, örgüt kültürünün bu ögesi içerisinde tanımlanmaktadır (Schein, 1992).

b) Gizli Sayıtlılar: İşgörenlerin insana, nesnelere ve olaylara ilişkin olarak geliştirdikleri örtülü (gizli) inançlardır. Gizli sayıtlılar soyut olmakla birlikte işgörenlerin davranışlarının temelinde bulunur. Doğruluğu tartışılmaz ve örgütsel davranışı derinden etkiler (Çelik,1997:36).

c) Değerler: Değerler, bir örgütün ne anlama geldiğini, saygınlığının ya da adanmışlığının niteliklerini tanımlar. Amaçların tersine değerler soyuttur ve özgün, ayırt edici bir özelliği tanımlar. Değerler en üst yönetimden en alta kadar kimlik duygusunu taşır ve insanların yaptıkları iş konusunda kendilerini özel hissetmelerine yardımcı olur. Kabul edilen değerler kanunlara yönetmeliklere, örgüt kurallarına bakılmaksızın bir örgüt yaşamıdır (Bolman ve Deal,2003,252). Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, kurum kültürünün önemli bir ögesidir. Geniş anlamda değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen, öznel, içsel yönünü oluşturmakta, örgütsel sorunların çözümünde makul, uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir. Değerler örgütsel karakteri ve örgütsel kimlik duygusunu anlamada önemli bir belirleyicidir.

d) Normlar: Belli bir grup içindeki bireylerin ilişkilerini düzenler ve eylemlerine yön verir. Normlar, genellikle değerlerin yansımasıdır. Normlar, çalışanlara örgüt içinde nasıl davranmaları, nasıl ilişkide bulunmaları ve başkaları ile nasıl etkileşimde bulunmaları konusunda yol gösterirler. Normlar, bazen açık olarak dile getirilmez, bazen de yazılı değildirler. Ancak, örgüt üyelerinin sergiledikleri davranışlar üzerinde önemli etkiye sahiptirler.

e) Seremoniler ve Törenler: Tarihsel olarak, kültürler düzeni, belirginliği ve tahmin edilebilirliği sağlamak için ritüellere ve seremonilere bel bağlamışlardır. Ritüel ile seremoni arasındaki fark kolayca

anlaşılmaz. Ritüeller her gün karşımıza çıkabilir. Daha aralıklı olan seremonilere geçiş dönemlerinde ya da özel durumlarda başvurulur (Bolman ve Deal,2003,264). Seremoniler özel olaylardır. Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı, belli bir mesajı iletmek veya daha özel bir amacı gerçekleştirmektir. Bu özel olay sırasında örgüt çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar. Seremoniler dört ana rolü oynar: sosyalleştirir, dengeler, güven verir ve mesajlar aktarır. Uygun bir şekilde yönetildiğinde ve önem verilen mitlerle uyumlu hale getirildiğinde hem ritüeller hem de seremoniler hayal gücünü ateşler ve inançları derinleştirir; aksi takdirde, bunlar soğuk, insanların kızdığı ve kaçtığı içi boş şekiller haline gelir. Seremoniler yaratıcılığın önünü açar ve anlamları dönüştürür fakat bunlar aynı zamanda statükoyu sağlamlaştırır ve uyumu ve öğrenmeyi engeller. Bazı örgütlerde sızlanma ve şikayet etme tercih ritüelleri olarak gelişebilir. Olumsuz semboller, tıpkı olumlu sembollerin iyilikleri pekiştirdiği gibi, kötülükleri kalıcı hale getirir. Semboller iki yanı da keskin bir bıçaktır(Bolman ve Deal,2003,267).

f) Hikaye ve Efsaneler: Peri masalları gibi hikayeler küçük çocukları eğlendirmek ya da ahlaki öğütler vermekten daha fazla işlev görürler. Bunlar her yaştaki insana rahatlık, güven, yön duygusu ve umut verirler. İçsel çatışmalardan ve gerilimden kişiyi kurtarırlar (Bolman ve Deal,2003,256). Hikaye ve efsaneler örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, biraz da abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Kurallar insanlar için rahatsız edici olduğunda hikayeler örgüt kültürünün bir aktarıcısı olarak çalışırlar.

g) Mitler: Mit, bir sosyal grubun ya da örgütün değerlerini, tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Mistik düzeyde işlev gören mitler, hikaye ötesindeki hikayelerdir. Mitler dayanışmayı ve bağlılığı açıklar, ifade eder, yasallaştırır ve sürdürür. Günümüzle geçmiş ilişkilerinden bir öykü sunar. Tüm örgütler değişik güç, ve yoğunluktaki mitlere ya da destanlara dayanır. Mitler iş ortamını saygın kurumlara ve her şeyi içine alan bir yaşam biçimine dönüştürür. Mitler çoğu zaman bir girişimin başlatılmasında ortaya çıkar(Bolman ve Deal,2003,251).

h) Kahramanlar: Kahramanlar geçmişte, örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetleri nedeniyle devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış kişilerdir. Kahramanlar söyledikleri ve yaptıkları önemli çekirdek değerleri açıklayan ve pekiştiren insanlardır. Tüm ikonlar tepede değildir. Sıradan insanlar, kendi işlerini yaparak genellikle olağanüstü işleri yerine getirirler. Bazı kahramanca davranışlar gözden irak gerçekleştiği için fark edilmezler. Kadın ve erkek kahramanların yiğitlikleri ruhlarımıza yerleşmiştir. Bu kahramanların yaptıklarını belirsizlik ve stres zamanlarında anımsarız. Öğretmenlerin, ana-babalarımızın ve diğer kişilerin başlarından geçen olayları hep aklımızda tutarız. Onların öykülerle canlandırılan maceraları, kişisel yaşamımıza ve işimize ilişkin yaptığımız tercihlere rehberlik eder (Bolman ve Deal, 2003, 254-255).

i) Vizyon: Vizyon, örgütün çekirdek ideolojisini ya da amaç duygusunu bir gelecek imajına dönüştürür. Vizyon, efsaneler ve değerler alemindeki yeni fırsatları aydınlatan paylaşılmış bir hayaldir (Bolman ve Deal, 2003,252-253). Vizyon çağdaş örgütlerde yaşamsal bir gereklilik olarak görülür. Collins ve Porras, “Vizyoner bir şirketin özü şirketin dokusunda bulunan kendi özgün ilerleme dürtüsünden gelir” (1994, s.201) demektedir. Bir vizyon tarihsel efsaneleri ve çekirdek ilkeleri gelecekteki olaylara bağlayan zihinsel resimler sunar. Ortak vizyon, bir örgütü, canlı, kararlı ve istekli olma yolunda etkiler.

i) Ritüeller: Sembolik bir davranış olarak ritüel, “genellikle sabit bir amacı olan, fakat her zaman söylediklerinden daha fazla şeyi kasteden ve bir defada pek çok anlama sahip olan“ bir rutindir. Ritüel bir bireyi ya da grubu kelimelerle ifade edilemeyecek mistik bazı şeylere bağlar. Ev ve iş yaşamında ritüel her güne bir yapı ve anlam kazandırır. İnsanlar hem bireysel hem de toplumsal ritüeller yaratırlar. Fulghum’a göre “Ritüeller bize hareket özgürlüğü verirken ve yaşamın sürekli karşımıza çıkan belirsizliklerine karşı dururken, bizi merkeze bağımlı kılar. “ (1995,s.261). Ritüelleri kaybettiğiniz

zaman, uygarlık duygunuzu kaybedersiniz; ve bu nedenle toplum dzenini bozulur. Başlangıç ritüelleri yeni gelenleri toplumsal üyeliğe hazırlar. Yeni üyelerin tecrübeli üye haline gelmeleri onlara örgütsel sırlara vakıf olma şansı tanır. Ritüeller aynı zamanda bir grubu bir arada tutarlar ve şirkete gelenekleri ve değerleri aşırlar. Bazı ritüeller önemli başarıların hatırlanması için seremoni haline getirilmiştir. Diğer ritüeller kederleri yumuşatan türdendir. Ritüeller aynı zamanda önemli ilişkileri güvence altına alır (Bolman ve Deal,2003,259-264).

1.2. Örgüt Kültürü Kuramları

Örgütsel kültür kuramının gelişimi insanın örgütlerdeki varlığının anlaşılmaya başladığı dönemlere denk gelir. İnsanın örgütteki yaşamının farkına varan Neo-klasikler'den sonra örgütte çalışanların oluşturdukları informal grupların birey davranışı üzerindeki etkileri ve bunun örgüte etkisi üzerine çalışmalar başlamıştır. İnsanın doğasına ilişkin geliştirilen sayılılar, örgüt ve yönetim kuramlarının temel dayanağını oluşturur (Çelik, 1997:10). Tarih boyunca değişen ve gelişen insana bakış açıları her dönemde örgütsel kültür kuramlarına şekil vermiş ve hala yön vermeye devam etmektedir. Bu kuramlardan Quinn ve Mcgratt'ın sınıflaması; rasyonel kültür, gelişmeci kültür, uzlaşmacı kültür, hiyerarşik kültür, Cameron ve Quin'in sınıflaması; girişimci kültür, işbirliğine dayalı kültür, yapılaşmış kültür, pazar merkezli kültür , Hofstede (1984)'nin sınıflaması; güç mesafesi, belirsizlikten kaçma, bireysellik, eril (masculen) dişil (femenin) özellikler, Ouchi (1981) Z kültürü, Peters ve Waterman (1982) mükemmel örgütler kuramı, Sethia ve Von Glinow (1985)'un örgüt kültürü fenotipleri, Deming (1994)'in Toplam Kalite Kültürü örgüt kültürü sınıflamalarına örnek olarak verilebilir.

Bir çok bilim adamı örgüt kültürünü anlamaya ve tespit etmeye çalışmış bu amaçla örgütsel kültüre ait bir çok alt boyut saptamışlardır. Bu araştırmada Harrison (1972) ve Handy'nin (1993) “*görev kültürü*”, Vries ve Miller (1996)'in “*bürokratik kültür*”, Pheysey (1993)'nin “*destek kültürü*” ve “*başarı kültürü*” sınıflandırmaları dikkate alınmıştır. Destek kültürü; insan ilişkileri ve güvene dayalı kültürdür (Pheysey,1993), Başarı Kültürü; kurallardan çok işlerin yapılması ve amaçların gerçekleştirilmesinin ön planda tutulduğu örgütsel kültürdür (Pheysey,1993), bürokratik Kültür; rasyonel ve yasal yapılanmalara dayalı kuralların hakim olduğu kültürdür (Vries ve Miller ,1996), görev kültürü: Harrison (1972) ve Handy'nin (1993) tanımladığı görev kültüründe ilgi noktası, örgütsel amaçlar olup bu tip kültüre sahip örgütler iş merkezli örgütler olarak nitelendirilmektedir. Görev kültüründe proje ve takım çalışmalarına önem verilir. Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmesinin esas olduğu bu kültür, esnek ve uyum sağlayabilir yapılarda kendini gösterir. Bu modelin simgesi filedir. Çünkü model, örgütün çeşitli bölümlerinin belirli bir sorun üzerine eğilmesini ve o noktada odaklaşmasını sağlar. Bu kültür, gücün ve etkinin kaynağı olarak sadece uzmanlığı tanır. Gruba uyum sağlamak için gerekli olan yegâne şey yetenek, yaratıcılık ve duyarlı sezgilerdir (Terzi, 2005: 78). İşgörenler bu kültürde işleri üzerinde yüksek derecede bir kontrole sahiptir. Görevlerde, takım oluştırmada ve iş ilişkilerinde statüden çok işle ilgili yeterlilik aranır. Takım kültürü esnek ve adapte edilebilirdir. Takımlar belli amaçlar doğrultusunda oluşturulurlar. Takımlar esnektir ve çevreye karşı hassastır. Takımlar, yaratıcılık ve problem çözebilmek için sinerji oluşturur. Bu tür yapılarda bazen proje liderleri arasında kaynak tahsisi gibi konularda anlaşmazlık olabilir böyle durumlarda merkezden müdahaleler gelir ve görev kültürünün yerini güç kültürü almaya başlar. Özellikle danışmanlık şirketleri ile geliştirme ve pazarlama bölümlerinde görev kültürüne rastlamak mümkündür. Başarı kültüründe iyi bir yönetici görevle ilgili konularda etkileyici ve eşitleyicidir. Otoritesini işin başarılması için gerekli olan kaynakları sağlamak için kullanır (Pheysey,1993:155). Başarı kültüründe lider çalışanlarını yönlendirir ve katılımı cesaretlendirir. Destek kültüründe lider başkalarının ihtiyaçlarına karşı ilgili ve cevap vericidir (Pheysey,1993:155). Pozisyonunu iş fırsatları yaratmak için kullanır. Çalışanlarını hesaba katar ve onları dinler. Vries ve

Miller (1996) ise bürokratik Kültürü rasyonel ve yasal yapılanmalara dayalı kuralların hakim olduğu kültür olarak tanımlamışlardır.

Bu çalışmanın amacı cinsiyet ve örgütsel rol (müdür-öğretmen) değişkenleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu amaçla “Öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermekte midir?” ve “Örgüt kültürü örgütsel rollere göre farklılık göstermekte midir?” sorularına yanıt aranmıştır.

YÖNTEM

Araştırmada “İlişkisel Tarama Modeli” kullanılmıştır.

2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2011-2012 öğretim yılında Denizli Merkez İlçe’de bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan 3467 İlköğretim okulu öğretmeninden oluşmaktadır. Örneklemde en az olması gereken öğretmen sayısı Cochran (1962)’in formülüne göre 346’dır. Araştırmada en az olması gereken öğretmen sayısından daha fazlasına ulaşmak amaçlanmıştır. Evrenden örneklem alma işlemi “Oranlı Küme Örneklem” yöntemi ile belirlenmiştir. Oranlı küme örneklem yöntemi dikkate alınarak Denizli Merkez İlçe altı eğitim bölgesi içinde değerlendirilmiş ve örneklem bu altı bölgenin her birinden yansız olarak belirlenmiştir. Araştırmanın örnekleme 616 öğretmen ve onların 26 okul müdüründen oluşmaktadır. Okul müdürü sayısı araştırmada gidilen okul sayısı ile eşittir.

2.2. Veri Toplama Araçları

“Örgüt kültürü ölçeği” Terzi (2005) tarafından öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarını ölçmek amacıyla geliştirilmiş ve bazı çalışmalarda (Esinbay;2008, Koşar;2008, Sezgin;2010,) geçerlilik ve güvenilirliği test edilerek kullanılmıştır.

Örgüt Kültürü Ölçeği’nin geliştirilmesinde; “önce örgüt ve okul kültürü ile ilgili alan yazını tarayarak 113 soruluk ham bir form elde etmiş, ölçekte yer alan maddelerden aynı gruba girebilenler ayrılmış tekrar durumda olanlar çıkartılmış ve ölçek formu 55 soruya düşürülmüştür; form Örgüt Kültürü konusunda uzman bir, eğitim yönetimi alanında uzman iki öğretim üyesine incelettirilerek sorular 34’e düşürülmüştür; 10 öğretmen tarafından açık olmadığı ifade edilen 3 soru çıkartılarak soru sayısı 31’e düşürülmüş, Örgüt kültürü ölçeği’nin yapı geçerliliğini belirlemek üzere faktör analizi yöntemi uygulanmış, faktörlere eşit dağılan iki madde ölçekten çıkartılmış ve 29 soru kalmıştır” (Terzi,2005:423-442). Faktör analizinin yorumlanabilir olduğuna ilişkin hesaplanan KMO değeri 0.83, Bartlett değeri ise 2238.28 olarak bulunmuştur, örgüt kültürü ölçeği’ni oluşturan dört faktörün açıkladığı toplam varyans % 50.965’dir (Terzi,2005:428). Örgüt kültürü ölçeği’nde yer alan faktörlerden birinci faktör Destek, ikinci faktör Başarı, üçüncü faktör Bürokratik, dördüncü faktör Görev boyutlarını ifade etmektedir. Ölçekte 5’li Likert tipi dereceleme biçiminde oluşturulmuş toplam 29 madde bulunmaktadır. Öğretmenlerden maddelerin karşısında bulunan “Her Zaman”, “Sık Sık”, “Bazen”, “Nadiren”, “Hiçbir Zaman” ifadelerinden birisini işaretlemeleri istenmiştir.

2.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeği’nin Geçerliliği

Faktörler için hesaplanan iç-tutarlık katsayıları .76 (Bürokratik Kültür) ile .88 (Destek Kültürü) arasında değişmektedir (Terzi,2005). Ölçeğin dört faktörlü yapısının doğrulanıp doğrulanmadığını görmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır (Sezgin,2010). DFA sonucunda ölçeğin

dört faktörlü yapısına ilişkin modelin verilerle iyi uyum gösterdiği anlaşılmıştır ($X^2/sd=1.84$; RMSEA=.05; CFI=.94; GFI=.85)(Sezgin,2010). Yapılan çalışmada dört faktörlü yapının açıkladığı toplam varyansın yaklaşık %51 olduğunu göstermektedir (Sezgin,2010).

Bu araştırmada Örgüt Kültürü Ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının test edilmesi amacıyla bir pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama örneklem içinden asıl uygulamaya dahil edilmeyen 469 kişilik öğretmen grubu ile gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulamaya katılan öğretmenlere ilişkin bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Pilot uygulamaya dahil edilen öğretmen sayısı

<i>Cinsiyet</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Kadın	239	51.0
Erkek	230	49.0
Toplam	469	100

Örgüt Kültürü Ölçeği'nde yer alan boyutları temsil eden her bir maddenin ait olduğu boyutta en yüksek diğer boyutlarda ise düşük puanı alması maddenin belirtilen boyuta ait olacağını düşündürdüğü için Pearson Korelasyon yöntemi kullanılarak anket maddelerinin ait oldukları boyutta en yüksek puanı alıp almadıkları pilot uygulamada elde edilen verilerle kontrol edilmiştir. Tablo 2 Örgüt Kültürü Ölçeğinde yer alan her bir maddenin Pearson Korelasyon analizinde en yüksek puanı aldıkları boyutlar gösterilmektedir.

Tablo 2: Örgüt Kültürü Ölçeğinde yer alan her bir maddenin Pearson Korelasyon Analizinde en yüksek puanı aldıkları boyutlar

<i>Ölçek Maddeleri</i>	<i>Görev</i>	<i>Destek</i>	<i>Bürokratik</i>	<i>Başarı</i>
1	.61**	.42	.33	.45
2	.78**	.49	.33	.54
3	.75**	.44	.40	.45
4	.78**	.58	.35	.58
5	.73**	.43	.30	.44
6	.77**	.49	.30	.51
7	.45	.70**	.33	.53
8	.13	.21	.57**	.22
9	.45	.66	.26	.72**
10	.58	.77**	.35	.74
11	.45	.78**	.27	.62
12	.37	.36	.62**	.33
13	.27	.28	.76**	.27
14	.27	.20	.69**	.22
15	.35	.35	.75**	.34
16	.46	.82**	.35	.68
17	.53	.73	.32	.79**
18	.52	.79**	.25	.69
19	.23	.15	.70**	.16
20	.60	.66	.75**	.66
21	.47	.58	.37	.76**
22	.60	.60	.33	.75**
23	.34	.31	.61**	.33
24	.40	.74**	.33	.69
25	.48	.72	.39	.78**
26	.42	.71**	.36	.63
27	.50	.80**	.35	.71
28	.50	.76	.38	.82**
29	.12	.08	.58**	.17

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed)

Tablo 2'ye göre Görev Boyutu'na ait maddeler (1,2,3,4,5,6) görev boyutunda, Destek Boyut'una ait maddeler (7,10,11,16,18,24,26,27) destek boyutunda, Bürokratik Boyut'a ait maddeler (8,12,13,14,15,19,20,23,29) Bürokratik boyutta, Başarı Boyutu'na ait maddeler (9,17,21,22,25,28) başarı boyutunda en yüksek puanı almışlardır.

2.2.2. Örgüt Kültürü Ölçeği'nin Güvenilirliği

Örgüt Kültürü Ölçeği'nin güvenilirliği iç tutarlılık katsayısı ile incelenmiş, Örgüt Kültürü Ölçeği'nin birinci alt boyuta ilişkin Cronbach Alpha katsayısı .88 , ikinci alt boyuta ilişkin Cronbach Alpha katsayısı .82 , üçüncü alt boyuta ilişkin iç tutarlılık katsayısı ise .76, dördüncü alt boyutuna ilişkin Cronbach Alpha katsayısı .74 ve Ölçeğin bütün olarak Cronbach alpha katsayısı .84 olarak hesaplanmıştır (Terzi,2005:429). Örgüt Kültürü Ölçeği'nin Koşar (2008) 'ın çalışmasındaki iç tutarlılık katsayıları (n=119); Destek Kültürü boyutunda iç tutarlılık katsayısı Cronbach's Alpha .92, madde toplam korelasyonları .66 ile .82; Başarı Kültürü boyutunda iç tutarlılık katsayısı Cronbach's Alpha .88, madde-toplam korelasyonları .58 ile .81; Bürokratik Kültür boyutunda iç tutarlılık katsayısı Cronbach's Alpha .83, madde-toplam korelasyonları .31 ile .66 ve Görev Kültürü boyutunda iç tutarlılık katsayısı Cronbach's Alpha .82, madde-toplam korelasyonları .44 ile .77 arasında değerler almıştır.

Sezgin (2010:150) çalışmasında Terzi (2005)'nin geliştirdiği örgüt kültürü ölçeğinin iç tutarlılık katsayılarını sırasıyla destek kültürü için .85, başarı kültürü için .76, bürokratik kültür için .77 ve görev kültürü için .64 olarak hesaplamıştır. Örgüt Kültürü Ölçeği'nin güvenilirliğini belirlemek amacıyla bu araştırmada pilot uygulamada elde edilen veriler ışığında , 29 maddelik ölçeğin alt boyutları için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin boyutları için hesaplanan güvenilirlik katsayıları Görev Boyutu için .84; Destek Boyutu için .90; Bürokratik Boyut için .83; Başarı Boyutu için .87 bulunmuştur. Alfa katsayısına bağlı olarak Örgüt Kültürü Ölçeği'nin boyutlarının güvenilirlik testinden aldığı puanlar $0.80 \leq \alpha < 1.00$ (Kalaycı,2008) arasında olduğu için Örgüt Kültürü Ölçeği' nin güvenilirlik değerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmüştür.

2.3. Verilerin Analizi

Örgüt Kültürü Ölçeği ile toplanan verilerin çözümlemesi, SPSS 11.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Yanıtlar "Her Zaman" dan "Hiçbir Zaman" a; 5'ten 1'e doğru sayısal değerler verilerek puanlanmıştır. Ölçekte ters çevrilmiş olumsuz madde bulunmamaktadır. Verilerin analizinde ilk olarak hangi istatistiksel testlerin yapılacağına karar vermek için verilerin normal dağılım gösterip göstermediği Kolmogorov – Smirnov testi değerlerine bakılarak incelenmiştir. Kolmogorov – Smirnov testi değerlerine göre araştırma verileri normal dağılım göstermemektedir. Bu nedenle araştırmanın verileri non-parametrik testler kullanılarak çözümlenmiştir. İlköğretim okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algıların cinsiyete ve örgütsel rollere göre farklılık gösterip göstermediğine cevap vermek için nonparametrik testlerden Mann – Whitney U testi kullanılmıştır. Örgüt kültürü ölçeğinin geçerlik-güvenilirlik çalışması için yapılan pilot çalışmada elde edilen veriler normal dağılım göstermektedir. Örgüt Kültürü Ölçeği'nin geçerlilik çalışması için Pearson-Korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Güvenilirlik çalışmasında ölçeğin alt boyutları için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısından faydalanılmıştır.

BULGULAR

“Öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermekte midir?” sorusuna cevap vermek amacıyla, nonparametrik testlerden Mann – Whitney U testinden yararlanılmış, elde edilen bulgular Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: Öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarının cinsiyete göre değişimini gösteren Mann - Whitney U testi sonuçları

Örgüt kültürü	Cinsiyet	n	Sıra ortalaması	Sıralar toplamı	U	Z	p
Destek	Erkek	283	332.33	93716.00	40093.00	-3.12	.00*
	Kadın	333	287.40	95704.00			
Başarı	Erkek	283	339.92	95858.00	37951.00	-4.10	.00*
	Kadın	333	280.97	93562.00			
Bürokratik	Erkek	283	306.08	86313.50	46410.50	-.24	.80
	Kadın	333	309.63	103106.50			
Görev	Erkek	283	321.87	90767.50	43041.50	-1.78	.07
	Kadın	333	296.25	98652.50			

*p<.05

Tablo 3 incelendiğinde, ilköğretim okullarındaki kadın ve erkek öğretmenlerin örgüt kültürünün bürokratik ve görev boyutuna ilişkin algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark belirlenemezken ($p>.05$); destek ve başarı boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark çıkmıştır ($p<.05$). Buna göre, ilköğretim okullarında görev yapan kadın ve erkek öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürünün bürokratik ve görev boyutlarına ilişkin benzer algılara sahip oldukları söylenebilir. Destek ve başarı boyutlarına ilişkin ise algıları farklılaşmaktadır. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre destek ve başarı boyutlarına ilişkin algılar bakımından daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları söylenebilir. Kadınlara oranla erkek öğretmenlerin çalıştıkları okullarda örgüt kültürünü destek ve başarı boyutlarına daha yakın algılandığı söylenebilir.

“Örgüt kültürü örgütsel rollere göre farklılık göstermekte midir?” sorusuna cevap vermek amacıyla, nonparametrik testlerden Mann – Whitney U testinden yararlanılmış, elde edilen bulgular Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4: Örgüt kültürünün örgütsel rollere göre değişimini gösteren Mann - Whitney U testi sonuçları

Örgüt Kültürü	Örgütsel Roller	n	Sıra ortalaması	Sıralar toplamı	U	Z	p
Destek	Öğretmen	616	314.09	193476.50	3440.50	-4.93	.00*
	Müdür	26	497.17	12926.50			
Başarı	Öğretmen	616	314.36	193648.00	3612.00	-4.75	.00*
	Müdür	26	490.58	12755.00			
Bürokratik	Öğretmen	616	325.65	200601.50	5450.50	-2.76	.00*
	Müdür	26	223.13	5801.50			
Görev	Öğretmen	616	318.11	195958.00	5922.00	-2.26	.02*
	Müdür	26	401.73	10445.00			

*p<.05

Öğretmenlerin ve okul müdürlerinin örgüt kültürüne ilişkin algıları arasında bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan Mann – Whitney U testi sonuçları çizelge 4.1.8.’de verilmiştir. Bu çizelgedeki bilgiler incelendiğinde, öğretmenlerin ve okul müdürlerinin algıları arasında örgüt kültürü boyutlarının tümüne ilişkin istatistiksel açıdan anlamlı bir fark çıkmıştır ($p<.05$). Buna göre, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ve müdürlerin destek, başarı, bürokratik ve görev boyutlarına ilişkin algıları arasında fark bulunmaktadır. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, müdürlerin öğretmenlere göre bürokratik kültür boyutuna ilişkin algılar bakımından daha düşük algıya sahip olduğu bununla birlikte destek, başarı ve görev kültürü boyutlarına ilişkin algılar bakımından daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları söylenebilir.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Mann - Whitney U testi sonuçlarına göre kadın ve erkek öğretmenlerin örgüt kültürünün bürokratik ve görev boyutuna ilişkin algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark belirlenemezken ($p > .05$); destek ve başarı boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark çıkmıştır ($p < .05$). Buna göre, ilköğretim okullarında görev yapan kadın ve erkek öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürünün bürokratik ve görev boyutlarına ilişkin benzer algılara sahip oldukları söylenebilir. Destek ve başarı boyutlarına ilişkin var olan uygulamalar cinsiyete göre algıları farklılaşmaktadır. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre destek ve başarı boyutlarına ilişkin algılar bakımından daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları söylenebilir. Kadınlara oranla erkek öğretmenlerin çalıştıkları okullarda örgüt kültürünü destek ve başarı boyutlarına daha yakın algılandığı söylenebilir. Durmaz (2007) cinsiyetle örgüt tiplerini karşılaştırdığında başarı kültürünün diğerlerine göre anlamlı olarak farklılaştığını bulmuştur. Bu bulgu araştırmayı destekler niteliktedir. Başarı kültüründe lider çalışanlarını yönlendirir ve katılımı cesaretlendirir, otoritesini işin başarılması için gerekli olan kaynakları sağlamak için kullanır (Pheysey,1993:155). Kadın öğretmenler; uygulamalarla ilgili fikirleri açıkça ifade edebilme, kişisel bilgi ve yeteneklerin saygı görmesi vb. gibi başarı kültürüne ait liderlik davranışları hakkında erkek öğretmenlerle aynı görüşü paylaşmamaktadır. Kadın öğretmenlerin algı puanları okul müdürlerinin bu konularda daha düşük puanlar aldıklarını göstermektedir. Pheysey (1993)'e göre Destek kültüründe lider başkalarının ihtiyaçlarına karşı ilgili ve cevap verici olmalıdır (s.155). Pozisyonunu iş fırsatları yaratmak için kullanır. Çalışanlarını hesaba katar ve onları dinler. Okul müdürlerinin; insanlara değer verme, mesleki gelişim için fırsatlar yaratma vb. gibi destek kültürüne ait davranışları bayan öğretmenlerin algı ortalamalarına göre daha düşüktür. Ira (2011) “öğretim elemanlarının algılarına göre başarı ve destek kültürünün eğitim fakültelerinde bulunma düzeylerinin cinsiyete göre önemli bir farklılık göstermediği, buna karşın güç kültürünün bulunma düzeyi öğretim elemanlarının cinsiyetine göre önemli bir farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşmıştır. Bu bulgu araştırmada elde edilen bulgu ile farklılık göstermektedir. Denizli ilköğretim okullarındaki okul kültüründe örgütsel yapı unsurlarını içeren görev ve bürokratik kültürünün cinsiyete göre şekillenmediği fakat destek ve başarı kültüründe erkek öğretmenlerin algı puanlarının bu boyutlarda daha yüksek bir puana sahip olmaları başarıların tanınması, gelişme fırsatları ve kariyer yönelimi açısından kadınların aleyhinde bir cinsiyet ayrımcılığını düşündürmektedir. Araştırmanın örnekleme dahil edilen okulların müdürlerinin bir tanesinin dışında erkek olması böyle bir sonucun ortaya çıkmasında maskülen bir örgüt kültürünü ve cam tavan kavramını akla getirmektedir. Cam tavan kavramı, 1970’lerde ABD’de ortaya atılmış ve kadınların üst düzey yönetim görevlerine gelmesine engel olan davranışsal ve örgütsel önyargıyla oluşan “görünmez engeller” olarak tanımlanmıştır. Başka bir ifade ile cam tavan, kadınların organizasyonların üst yönetim düzeylerine ilerlemelerini durduran engellerdir. Cam tavan olgusunun oluşması ve devam etmesine olası bir açıklama olarak, erkeksi (maskülen) örgütsel kültüre dikkat çekilmektedir. Erkek egemen kültürün, kadınların kariyerlerinde engelleyici bir rol oynadığı ileri sürülmektedir (Güler,2005). Başarı kültüründe iyi bir yönetici görevle ilgili konularda etkileyici ve eşitleyicidir (Pheysey,1993:155). Sönmez (2006) “meslek liselerinde örgüt kültürü” adlı makalesinde öğretmenlerin algısına göre erkek ve kadın öğretmenler arasında destek kültürüne ilişkin algılarında farklılık olduğunu belirtmektedir. Sönmez (2006)’in araştırmasında sıra ortalamalarına bakıldığında erkek öğretmenlerin algılarının destek ve başarı kültürü boyutlarında kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu araştırma sonucunu desteklemektedir. Ayrıca Sönmez araştırmasındaki bu bulguya yönelik olarak “ödüllendirmede, teşvik edilmede, başarı için güdülenmede erkek ve kadın çalışanların aynı şartlara sahip olmadığını gösteriyor olabilir” ifadesini de kullanmaktadır. Aydın (2008) kadın ve erkek öğretmenlerin algılarının destek kültürü boyutunda “Kişisel duygu ve düşünceler

paylaşılır” maddesi için farklılık gösterdiğini bulmuştur ve erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre adı geçen maddeyi anlamlı olarak daha olumlu düşündükleri saptanmıştır demektedir.

Öğretmenlerin ve okul müdürlerinin örgüt kültürüne ilişkin algıları arasında bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan Mann – Whitney U testi sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin ve okul müdürlerinin algıları arasında örgüt kültürü boyutlarının tümüne ilişkin istatistiksel açıdan anlamlı bir fark çıkmıştır ($p < .05$). Buna göre, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ve müdürlerin destek, başarı, bürokratik ve görev boyutlarına ilişkin algıları arasında fark bulunmaktadır. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, müdürlerin öğretmenlere göre bürokratik kültür boyutuna ilişkin algılar bakımından daha düşük algıya sahip olduğu bununla birlikte destek, başarı ve görev kültürü boyutlarına ilişkin algılar bakımından daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları söylenebilir. Esinbay (2008)’ın çalışmasında da müdürler bürokratik boyut dışında diğer boyutlardan öğretmenlere göre daha yüksek algı ortalamalarına ulaşmışlardır. Sönmez (2006), Esinbay (2008) örgüt kültürü boyutlarının yönetici ve öğretmen görüşlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiğini bulmuşlardır. Bu bulgu araştırmayı destekler niteliktedir. Müdürlerin ve öğretmenlerin kültürel boyutlarda algılarının farklılaşmasının sebebi müdürlerin olumlu bir örgüt kültürü için olması gerekenlere ilişkin inançları ile okula yansıyan uygulamaları arasındaki fark olabilir. Öğretmenlerin algılarına göre örgütsel destek unsurları müdürlerin algılarına göre farklılık göstermektedir. Müdürler örgüt kültüründe destek unsurlarının daha yaygın olduğu görüşündedir. Örgütün yapılanmasında sadakat ve güven kültürün köşe taşlarıdır (Ouchi,1981:182). Aynı şekilde görev ve başarı kültürü boyutlarında da öğretmenlerin algı ortalamaları müdürlerin algı ortalamasından daha düşüktür. Başarıların ödüllendirilmesi ve desteklenmesi konusunda öğretmenlerin görüşleri müdürlerden farklılık göstermektedir. Deming’in toplam kalite kültürünün örgütlerde yaşatılmasının on dört ilkesinden bir tanesi “çalışanların yaptıkları işle övünmelerinin ve kendilerini işlerine adanmalarının önündeki engellerin kaldırılması”dır (akt.Şimşek,2007:64). Müdürlerin örgüt kültürünü daha olumlu algılamalarının sebebi pozisyonlarından ortaya çıkan sorumluluk hissinden kaynaklanıyor olabilir. Birleştirici bir kültür çatışmaları ve politik anlaşmazlıkları azaltır ve mükemmel örgütlerde aynı anda hem gevşek hem sıkı olabilmeye özellikleri görülmektedir (Peters ve Waterman,1982).

Okullarda bayan yöneticilerin görev alması, terfi imkanları desteklenmeli ve teşvik edilmelidir. Okul müdürleri aynı anda hem erkek hem de bayan öğretmenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasında eşitlikçi bir tutum sergilemelidir. Bu öğretmenlerin adalet duygusunu karşılamalarına, daha eşitlikçi bir örgüt kültürü atmosferine yardım edecektir. Okul müdürlerinin kendi örgütlerine ilişkin sağlıklı algılar oluşturmaları son derece önemlidir. Okul müdürlerinin okuldaki uygulamalarına yönelik aldıkları olumlu-olumsuz dönütleri reddetmemeleri aksine bunları birer gelişim fırsatı olarak görebilmeleri değişimin vazgeçilmez unsurudur.

KAYNAKLAR

- Aydınlı, M. T. (2008). Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Öğretmen Davranışlarının Etkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bolman, L., Deal, T. (2003). *Reframing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Collins, J. C., Porras, J. I. (1994). *Built to last. Successful Habbits of Visionary Copanies*. New York: Harper Business.
- Cochran, W. (1962). *Sampling Techniques*. Newyork: John Wiley Sons Inc.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Çelik, V. (1997). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Dinçer, O. (1992). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, İstanbul.

- Deming, W. E. (1994). *The New Economics for Industry, Government, Education*. Boston, MA: MIT.
- Durmaz, H. O. (2007). Likert'in Sistem 4 Yaklaşımına Göre Özel Dershanelerdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü İle Krşlaştırılması, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Esinbay, E. (2008). *İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü*. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Fulghum, R (1995). *From Beginning to End: The Rituals of Our Lives*. New York: Villard Books.
- Greene, R. J. (1995). Culturally Compatible HR Strategies. *HR Magazine*, Vol.40, Iss 6, pp. 115-122.
- Güler, S. B. (2005). *Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İş Yerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Handy, C. (1993). *Understanding Organizations*. 4th Ed., Clays Ltd, England.
- Harrison, R.(1972). "Understanding your organization's character." *Harvard Business Review*. May-June,119-128.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. New Burry Park: Calif.:Sage.
- Hoy, W. K., Miskel, C. G.(2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*.7. basımdan çeviri,Nobel Yayıncılık.
- Ira, N. (2011). *Eğitim Fakültelerinde Örgütsel Kültür ve Yönetimsel Etkililik*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,İzmir.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayın, Ankara.
- Koşar, S. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Mainiero, L. A. (1993). Is Your Corporate Culture Costing You?, *Academy of Management Journal*, Vol.7, No.4, pp. 84-85.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z*. Reading, MA. Addison-Wesley.
- Peters, T. J., Waterman R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lesson's from America's Best Run Companies*. Harper & Row Inc., NewYork.
- Pheysey, D. C. (1993). *Organizational cultures: Types and transformations*. London: Routledge.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Sethia,N. K., Von Glinow, M. A. (1985). Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System. In R. H. Kilmann, M. J. Saxon, R. Serpa (Eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture* (400-420). San Francisco, CA:Jossey-Bass.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, Sayı;156, cilt;35.
- Sönmez, M. A. (2006). Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Kış Sayı 45, ss: 85-108.
- Şimşek, H. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi: Kuram, İlkeler, Uygulamalar*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim okullarında okul kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Yaz Sayı 43, 423-442.
- Vries K.M., Miller, D. (1996). *Personality, culture and organization*. *Academy of Management Review*, 11/2: 266-279.