

## PAPER DETAILS

TITLE: VLORA (ARNAVUTLUK) VE ANKARA ILLERİNDEKİ LİSELERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN  
KARSILASTIRILMASI

AUTHORS: Nezahat GÜÇLÜ,Kseanela SOTIROFSKI

PAGES: 1-28

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/256217>

## VLORA (ARNAVUTLUK) VE ANKARA İLLERİNDEKİ LİSELERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KARŞILAŞTIRILMASI\*

Nezahat GÜÇLÜ\*\* Kseanela SOTİROFSKI\*\*\*

### Öz

Örgüt kültürü okulların etkililiğinde önemli öğelerden biridir. Örgüt kültürünün okuldaki sosyalleşme, karar verme ve iletişim boyutları üzerinde etkisinin olduğunu araştırma sonuçları göstermektedir. Bu araştırmada, Türkiye'deki ve Arnavutluk'taki lise öğretmenlerinin örgüt kültürünün sosyalleşme, iletişim ve karar verme boyutlarına ilişkin algılama düzeyleri ve bu düzeyler arasındaki farklılık incelenmek istenmiş ve bu doğrultuda öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır. Vlora'da 132 ve Ankara'da 175 öğretmen ve müdürden uygulanan araştırmanın verileri toplanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, iki ülkedeki öğretmenlerin örgüt kültürü boyutlarından olan sosyalleşme, karar verme ve iletişim boyutlarına ilişkin algıları; cinsiyet, kıdem, eğitim durumu ve okul türüne göre anlamlı farklılık göstermemektedir. İki ülkedeki öğretmenlerin sosyalleşme, karar verme ve iletişim boyutlarına ilişkin algılarında ise anlamlı farklılıklar görülmektedir. Bu boyutların Arnavutluk'taki öğretmenler tarafından daha olumlu algılandığı görülmüştür.

**Anahtar Sözcükler:** Örgüt kültürü, sosyalleşme, iletişim, karar verme, liseler

### Abstract

Organizational culture is one of the important dimensions of the schools effectiveness. By the results of the study, organizational culture effects the processes of socialization, decision making and communication in the schools. In this study is tried to study the perception of Albanian and Turkish teachers about the organizational culture dimensions (socialization, communication and decision making dimensions) and the difference between these perceptions and according to the results is aimed to give suggestions. By the aid of teachers and directors alike, 132 in Vlora and 175 in Ankara, questionnaires are statistically evaluated. As a result; there is no meaningful difference in the perceptions of socialization, communication and decision making when Turkish and Albanian teachers perceptions are appreciated in individual. Also, there is no meaningful difference in the perceptions of socialization, communication and decision making when Turkish and Albanian teachers perceptions according to the independent variables.

**Keywords:** Organizational culture, socialization, communication, decision, high schools

---

\* Bu makale, yazarın “Vlora ve Ankara İllerindeki Liselerin Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması” isimli Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde yapmış olduğu yüksek lisans tezine dayalı olarak hazırlanmıştır.

Yazışma adresi: \*\* Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, nguclu@gazi.edu.tr, \*\*\* Dr., “Aleksandër Moisiu”, Durrës Üniversitesi. Arnavutluk. Eğitim Bilimleri Fakültesi.

Kültür insanlığın en başlangıcından beri ortaya çıkan ve toplumsallaşma ile beraber gelişen bir kavramdır (Sargut, 2001:11). Kültürün, bakmak ve yetiştirmek anlamına gelen Latince fiil ‘colere’ veya ‘cultura’dan geldiğı kabul edilir. Kültürün bugün de kabul edilebilen en kapsamlı tanımı ise 1871’de Taylor tarafından yapılmıştır. Taylor’a göre “*kültür, bir toplumun üyesi olan insanoğlunun elde ettiğı bilgi, sanat, gelenek, görenek ve benzeri kabiliyet, hüner ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür*” (Akt. Güvenç, 1991:101).

Kültür, genel olarak belli olaylar karşısında nasıl davranacağımızı belirleyen, insanlar arası ilişkileri düzenleyen, çoğunlukla yazılı olmayan, ama o toplumdaki bireyler tarafından benimsenmiş kurallar seti; örgütler açısından ise, örgüt içerisinde oluşan ve paylaşılan değer, inanç, beklenti, varsayım ve normların ortaya çıkardığı davranış şekilleriyle soyut bir güç olarak tanımlanır (Shafritz ve Ott, 1992:483).

Örgüt ise; iş ve işlev bölümü sonucu, bir yaptırım gücü ve sorumluluk sıra düzeni içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleşmesi, bir insan topluluğunun etkinliklerinin koordinasyonudur (Schein,1985:11).

1960’lı yıllarda örgüt kuramcılarını yeni arayışlar içine girerek örgütsel değişimi gerçekleştirebilmenin, kültürel faktörleri dikkate almaya bağı olduğunu vurguladılar. Uzun bir süre bu gerçeğı ihmal ettiklerini düşünen örgütler, giderek kültürlerini güçlendirme zorunluluğı ile karşı karşıya kaldılar (Erdem, 1996:7).

Örgüt kültürünün oluşumu, bu konu ile ilgili araştırma yapmış kişilerin hemfikir olduğı iki temel unsur üzerinde şekillenmektedir. Bunlardan bir tanesi örgütün kurucusu ve lideri, ikincisi ise çevrenin ne şekilde algılandığıdır. Bunun dışında araştırmacıların görüş birliğinde olduğı bir diğerkonu da bir kurumun kültürünün kurumun diğersistemlerinden ve bu değerleri güçlendiren, yayan, bağlayan ve özetleyen mitler, semboller, âdetler, kahramanlar ve bir kültürel ağdan oluştuğudur (Schein, 1985:230).

Örgüt kültürü toplumsal kültürün bir alt kültürüdür ve farklı yazarlar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Kozlu (1986:64) örgüt kültürünü “paylaşılan değer, inanç, kahraman, tören, öykü, ve efsaneler”; Başaran (1992:182) “işgörenlerce yaşanan ve onların davranışlarını etkileyen değerler ve düzgüler”; Dinçer ve Fidan (1996:405) “örgütün çalışma şekli ve faaliyetlerin sonucunu etkileyen ve belirli insan topluluklarınca oluşturulan inanç, değer, örf – âdetler ve diğerkişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamı”; Eren (1997:391) “örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değer, standart, norm, inanç ve anlayışlar topluluğı”; Hoy ve Miksel (1991:30) örgütün ideolojisi veya diğerklerinden ayıran inanç ve

gelenekler; Robbins (1992:28) örgütün üyelerini bir arada tutan yaygın algılar, paylaşılan anlamlar sistemi olarak tanımlamaktadır.

Örgüt kültürünün temel öğelerinin neler olduğu konusunda örgüt kültürü ile ilgili alanyazın incelendiğinde ise kültür kavramının tanımındaki gibi değişik yaklaşımların olduğu görülür, fakat en çok kullanılan kavramlar örgütün normları, değerleri, varsayımları, davranış düzenleri, felsefeleri, örgüt iklimi, sosyalleşme, iletişim, katılım, yönetim tarzı ve örgüt yapısıdır (Armstrong, 1990: 77–78).

### ***Değerler***

İnsanların yaşamları boyunca kazandıkları temel değerler örgütlerde oluşmakta ve örgütler de bir değerler sistemine sahip olmaktadır. Örgütlerin sahip olduğu bu değerler sistemi genel bir anlayış ile örgütün kültürü olarak kabul edilmektedir (Whetten ve Cameron;1998:53). Genel olarak değerler; bireyin düşünce, tutum ve davranışlarında birer ölçüt olarak ortaya çıkmaktadır (Şişman, 1994:79).

İnsanların ortak olarak benimsedikleri olgulara toplumsal değerler adı verilmiştir. Bu bağlamda değerler, toplumsal grupların üyeleri tarafından faaliyetlerinin amacı hâline getirilerek anlam kazanan verilerdir (Üstün, 1991:3). Değerler, örgütün ilk kurucusu veya yöneticisi tarafından ortaya konulup, ilerleyen yıllarda birtakım değişikliklere uğrayıp bir sonraki kuşağa devredilerek etkilerini devam ettirir ve oluşan beklentiler sonucunda gelişmelerini sürdürür (Gümüş,1995:252 ve Schein, 1985:97).

Örgütsel değerler, örgütün merkezi gibidir ve örgütsel davranış ve yönetsel uygulamaların temelini oluşturur. Değerler, prensipler şeklinde ortaya konulduğunda kalıcı özellik göstererek her örgüt üyesi için belirli anlamlar taşırlar; böylece örgüt üyelerine geçmişte olduğu gibi gelecekte çalışmaları hakkında da inanç ve stratejilerin açıklığa kavuşmasını sağlar ve aynı zamanda iletişimin nasıl olduğu, kararların nasıl alındığı ya da çalışanların örgütte nasıl ilerlediği ile ilgili olabilir (Denison, 1990:19).

Bir örgütün kültürünün güçlü olup olmadığı belirlenirken, belirli değerlerin üzerinde durularak kabul edilme şiddeti yerine, bunların geniş oranda kabul görüp - görmediğine bakılır (Ahmed, 1998:38). Bu nedenle örgütsel değerler üzerinde bir anlaşma sağlayabilen örgütler, üyelerine doyum sağlayabilecek “güçlü kültüre” sahip olabilmekte ve diğer örgütlerle karıştırıldığında daha iyi performans gösterebilmektedirler (Nelson ve Quick, 1997:476).

### **Normlar**

Normlar her kültürde toplumsal düzeni sağlayan, bireylere yol gösteren, doğruyu ve yanlış, iyiyi ve kötüyü belirleyen kural, standart ve fikirlerdir. Bireylere bir grup içerisinde hangi tür davranışlarının uygun, hangilerinin uygun olmadığını gösteren bu standart, fikir ve kurallar sistemidir (Ertürk, 1995:153). Aydın’a (1984:37) göre grup normları, işgörenleri muhtemel dış tehlikelere karşı koruyucu bir amaç taşırlar. İş sistematiğ olarak yavaşlatma, üretimi planlı bir biçimde sınırlandırma, kaytarma gibi davranışlar işgörenleri koruyucu önlemler olarak nitelendirilmektedir. Öte yandan, grup normlarının her zaman formal örgüt açısından engelleyici olması söz konusu değildir. Grup normu, yüksek verim ve kaliteyi savunur nitelikte de olabilir.

### **İnançlar**

Pheysey (1993:86), inançları “*bir şeyin bir kişi tarafından doğru olarak kabul edilmesi*”, Sathe (1983:22) “*dünya ve onun işleyişine dair temel varsayımlar*”, Erdoğan (1991:138) “*gerçeğin şimdi veya geçmişte nasıl olduğu hakkında bilgiler*”, Unutkan (1994: 52) ise, “*bir şeyin ifade ettiğı anlamlar toplamı veya bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı*” şeklinde tanımlamaktadır.

İnançlar ne kadar benzerlik gösterir ve çok kişi tarafından paylaşırsa, toplumsal kültür de o kadar belirgin ve yerleşik bir nitelik taşıyabilir. Örgütler tarafından bakıldığında, inançların benimsenen ortak tutum ve değerler gibi örgütün tarihinden ve paylaşılan iç ve dış çevresinden kaynaklandığı görülür. Örgüt içindeki çalışanların kişi, grup, kurum ve politika konularında aldıkları bilgiler toplamı olarak değerlendirilip kesin doğru kabul edilirler (Pratt ve Margaritis, 1999:50).

### **Örgüt Kültürünün Taşıyıcı Öğeleri**

Örgütler mal ve hizmet üretiminin yanı sıra sosyal bir enstrüman gibi, kültürel olarak hikâyeler, efsaneler, ritüeller vb. faydalı şeyler de üretirler (Smircich,1983:341). Örgütlerin sosyal enstrüman gibi ürettikleri bu kültürel öğeler, örgüt kültürünün ifade ediş şekli olarak karşımıza çıkmakta ve kültürün taşıyıcıları olarak adlandırılmaktadır (Unutkan, 1994:50). Örgütte şekillenen seremoni, mit, hikâye, efsane, dil, ofis ve alan kullanımı, dekorasyon vb. şeyler kültürün temsilcileri ya da artefaktlar olarak adlandırılır.

### ***Törenler***

Akıncı (1997:135) törenleri, katılımcı ve izleyici grubuna kültürel değerleri iletme amacıyla detaylı şekilde hazırlanan canlı ve paylaşılabilen aktiviteler; Varol (1989:35) ise, günlük çalışma hayatı programlanabilen davranışlar şeklinde yorumlamaktadır.

### ***Ritüeller***

Örgütsel uygulama ve davranışlarda tekrar edilen alışkanlıklara ritüel denilmektedir. Yazılı olmayan fakat örgütçe benimsenen bu aktiviteler, genellikle yol gösterici mesajlar içerir. Ritüeller, örgüt kültürünü destekleyici bir role sahip olmasına rağmen örgüt çalışanlarının ritüelleri algılamaları örgüt dışındakilere göre daha zordur. Örneğin, bir örgütte çalışanların unvanlarıyla veya ikinci isimleriyle anılmaları örgüt çalışanlarına gayet doğal gelirken, örgüte yabancı kişiler bunu hemen fark edeceklerdir (Nelson ve Quick, 1997:486).

### ***Hikâyeler***

Örgütsel hikâyeler, örgütün tarihindeki gerçek olaylardan alınmış anekdotlar olarak tanımlanabileceği gibi, örgütün kurucuları, yöneticileri ve başarılı çalışanları için anlatılan, örgütün geçmişiyle ilgili yaşanmış birtakım olayların sözlü olarak kuşaktan kuşağa aktarılması olarak da tanımlanabilir (Şişman, 1994:146).

Hikâyeler, çalışanların paylaştığı değerlerin önemli belirteçleri ve bir şeylerin nasıl yapılacağı konusunda sosyal reçete olmalarının yanı sıra, sosyal statü ve kategorileri gösterip, örgütü yasallaştırmasıyla hangi insanların neler yapabileceği konusunda da yol göstericidir. Bu nedenle hikâyelerden elde edilen bilgiler insanların örgüt içine başarılı şekilde katılabilmeleri açısından da önemlidir (Fletcher, 1996:38).

Hikâyeler, örgütün bugününü geçmişine bağlayıp mevcut uygulamalara açıklık getirerek örgüte meşruiyet kazandırır. Örgütün kahramanları ile ilgili hikâyeler, örgüte örnek teşkil ederek, örgütün öz değerlerinin öğrenilmesini sağlar (Hoy ve Miksel, 1991:217).

### **Mitler**

Mitler, insanları geçmişe bağlar ve bugünümüzü anlamamızı sağlar (James, 1997:81). Bu nedenle mitler, örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik basamaklardaki çalışanlara ilişkin olay ve öykülerin belirli bir anlam taşıyan mesaja dönüşme şeklini yansıtmaktadır (Erdem, 1996:41). Böylece mitlerin, örgüt içindeki şaşırtıcı olay ya da eylemlerin somutlaşmasına yardımcı olan yaşanmış veya kurgusal öyküler olduğu söylenebilir (Erdem, 1996:40).

### **Dil**

Dil, insanlar arasında anlaşma, tartışma ve iletişim aracı olarak, sosyal anlamda oluşmakta ve yaşatılmakta, böylece ortaya çıkan sözcük ve konuşmalar insan eylemlerinin bir parçası hâline gelmektedir. Buna göre, bir örgüte özgü yazılı ve sözlü dil ve bu dil içinde yer alan argo ifade, deyim, şaka, teşbih, mecaz ve selamlaşmalar örgütün kendine ait dili içinde mütalaa edilmekte, böylece her meslek grubunun kendine ait bir dili olduğu gibi, her örgütün de özel dilinin varlığından söz edilebilmektedir. Üyelerin kurumsal dili öğrenmeye başlaması, mevcut kültürü kabul ve korunmasına yardım edeceklerinin bir göstergesi olarak algılanabilir. (Robbins, 1992:450; Şişman, 1994:37).

### **Kahramanlar**

Temel değer ve inançlar örgüt kültürünün özünü oluşturduğu gibi, kahramanlar da bu değerleri simgeleyen, ortaya koyan, o kültürün gücünü temsil eden kişilerdir (Doğan, 1997:64). Akıncı'ya (1997:52) göre “*örgüt kültürünün sembolleri ve kendi kişiliklerinde bunları yansıtan model veya temsilciler*” olan kahramanlarla ilgili olarak anlatılan çeşitli efsane, hikâye, anı ve başarıların, sadece örgütün bugününün değil, geçmişinin de örgüt üyeleri açısından önemli olduğunu düşündürmekte, dolayısı ile onlarla ilgili anlatılanlar da örgüt üyeleri ve özellikle örgüte yeni katılanlar için örgütsel değerlerin öğrenilmesini sağlamaktadır.

### **Örgüt Kültürünün Oluşmasında Önemli Rol Oynayan Boyutlar**

Örgüt kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve geliştirilmesinde önemli rol oynayan boyutlardan bazıları; iletişim, karar verme süreci ve sosyalleşmedir.

### **Örgüt Kültürü ve İletişim**

İletişim örgütler açısından ele alındığında; örgütü meydana getiren birey ve birimler arasındaki bilgi, veri, algı ve düşüncelerin aktarılmasına hizmet eden, birey ve birimlerin belli bir yapı içinde anlaşmalarında köprü görevi gören süreç olarak ifade edilmektedir (Şişman, 1994:37).

Örgüt onu paylaşan kişilerce tek ve bağımsız bir varlık olarak iletişim yoluyla gelişir. Karşılıklı ilişkide bulunan örgüt üyeleri, iletişim yoluyla bir araya gelerek, ortak ilgi alanlarıyla ilgili konular hakkındaki bilgileri paylaşarak geliştirir ve “biz” duygusuna ulaştırır. Bir örgütteki iletişim işlemleri geçmişe bağlı olup, örgütsel kültür oluşumu iletişim aktiviteleri yoluyla gerçekleşir (Schall, 1983:567,568).

İletişim, toplumsal yaşamın temelidir ve ortak semboller aracılığıyla, anlamın oluşturulması ve paylaşımı olarak ele alındığında, bu paylaşımın toplumsal olma özelliği öne çıkar. Bunun sonucunda, bireylerin, belli bir ortamda ve zamanda belli değerler, ihtiyaçlar ve normlar etrafında karşılıklı ilişki ve etkileşim altında hareket ettikleri söylenebilir (Gökçe, 1998:51). Bu ilişki sonucunda bireyler, belli eylemlere yönelerek sosyal etkileşimi oluştururlar. Bu etkileşim, bireylerin ihtiyaçları sonucunda ortak kültürü paylaşarak toplumu oluşturur (Kağıtçıbaşı, 1988:261).

### **Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme**

Tezcan’a (1991:50) göre toplumun varlığını sürdürebilmesi için, toplumun değerlerinin, geleneklerin, göreneklerin, toplumsal kuralların, normların bireye çeşitli yollarla öğretilmesi gerekir. Tezcan bu süreci “sosyalleşme” olarak adlandırır.

Sosyalleşme, örgütteki geçerli kuralları öğretme, diğer bir ifade ile örgütteki yabancı kişilerin, örgüt kültürüne uyum sağlaması sürecidir. Bu süreçte bireyler sadece örgüt kültürünü öğrenmez, ona yeni değerler de aşılar, diğer bir ifadeyle çift yönlü etkileşime geçerler. Sosyalleşme süreci ile, kişinin sahip olduğu özellikler sembolik olarak yıkılır. Onların yerine üniformalar, yeni isimler, o örgüte ait metaforlar geçmektedir. Örgütte öğrenilen yeni rol ile örgütün bir parçası olunurken, toplumsallaşma gerçekleşmiş olur (Gürçay, 1994:65).



Sosyalleşme; bireyin, etkin bir sosyal rol edinmesi için gereken beceri, eğilim ve bilgileri edinmek için başvurduğu ve çalışma şeklini öğrendiği informal bir süreçtir. Sosyalleşme, bireyin, normatif inançları taşıyan örgüt üyeleri ile etkileşim sürecinde bulunarak, gruptaki konumunu ve doğruları ve yanlışları için kimin tarafından ödüllendirilip cezalandırılacağını öğrenmesidir (Normore, 2003:6).

Örgütsel sosyalleşme, eski tutum ve değerlerin terk edilerek yenilerinin kazanılmasını, aynı zamanda da örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gereken araçların, sorumlulukların, örgütsel değer ve normların öğrenilmesini kapsar. Aslında örgütsel sosyalleşme, örgütsel kültürü öğrenmek, örgütsel kültüre uyum sağlamaktır (Çelik, 1997:43).

### **Örgüt Kültürü ve Karar Verme Süreci**

Karar verme bireyin sadece günlük rutinin bir parçası değil, aynı zamanda bir örgütün varlığını sürdürmesi için olması gereken bir gerçektir. Bir karar, alternatif eylem dizisinden seçilmiş süreçtir. Kişisel kararlara karşıtlık, bir örgütte karar verme; gerçek girdiler, bilgiler, eğitimler ve insanlar içeren karmaşık bir süreçtir (Hicks ve Gulet, 1975:335). Örgüt ortamındaki bilişsel karar (cognitive decision) örgütte amaç belirleme ile başlar, bir çeşit çözüm, uygulama, hareket, kontrol ya da geribildirim süreci ile sonuçlanır (Hicks ve Gullet 1975:337 - 341).

### **Okul Kültürü**

Kültür kavramı diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da etkililik için dikkat çeken bir konu olmuş ve 1970'lerin sonuna doğru örgütsel kültürün performans üzerindeki etkisi araştırılmaya başlanmış, örgütsel başarı ve mükemmellik güçlü bir kültür üzerine dayandırılmıştır (Lawrence, 2000:3). Ayrıca, okullarda öğretim deneyimi, öğrenme ve öğretim işbirlikli süreçlerdir ve öğrencilere yakın olma, akademik mükemmellik için uğraşma, yüksek isteklilik, davranış ve iletişimde açıklık, meslektaşlarla iyi geçinme gibi öğeler okul kültürünün temelinde yer alır (Hoy ve Miksel, 1991:69).

Bu araştırmanın amacı, Vlorë ve Ankara ilindeki liselerde görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü boyutlarından olan sosyalleşme, iletişim ve karar verme süreci ile ilgili algılama düzeylerini ve bu boyutlar ile bazı kişisel ve mesleki değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemektir. Bu amaçla araştırmanın alt problemleri şu şekilde ifade edilmiştir:

1. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün **sosyalleşme** boyutuna ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
2. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün **iletişim** boyutuna ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün **karar verme** boyutuna ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün **sosyalleşme** boyutuna ilişkin algıları okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün **iletişim** boyutuna ilişkin algıları okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
6. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün **karar verme** boyutuna ilişkin algıları okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
7. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün **sosyalleşme** boyutuna ilişkin algıları kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
8. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün **iletişim** boyutuna ilişkin algıları kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
9. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün **karar verme** boyutuna ilişkin algıları kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

#### Yöntem

Bu çalışma betimsel bir araştırmadır. Araştırmanın evrenini, Vlora (Arnavutluk) ve Ankara (Türkiye) liselerinde görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Evreni oluşturan tüm öğretmenlere ulaşmak zaman ve ekonomi açısından güç olduğu için araştırmanın örnekleme random yöntemle seçilmiştir.

Araştırma için, Ankara ili, Keçiören ilçesinde resmî ya da özel statüdeki genel liselerde görev yapan toplam 6.850 öğretmenden 200'üne ulaşılması amaçlanmıştır. Fakat dağıtılan 200 anketten, 174'ü geri gelmiştir, yani geri dönüş oranı %87 olmuştur. Vlora ilinde ise, resmî ya da özel statüdeki 12 genel lisede görev yapan toplam 658 öğretmenden 200'üne ulaşılması hedeflenmiş, ancak 132 anket geri gelmiştir. Yani, anketin geri dönüş oranı %66 olmuştur.

Veriler bir anket aracılığıyla toplanmıştır. Yönetici ve öğretmenler için hazırlanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kişisel bilgilere dayalı maddeler, ikinci bölümde ise okulların örgütsel kültürünün; sosyalleşme, iletişim ve karara katılım süreci boyutlarını tanımayaya yönelik 32 madde yer almaktadır.

Anket, Vlora ve Ankara illerindeki bazı özel ve resmî liselerde uygulanmıştır. Anket, dönüş hızını artırmak için yönetici ve öğretmenlere araştırmacı tarafından elden ulaştırılmıştır ve toplanmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde SPSS programı kullanılmıştır. Alt problemlerin çözümlemelerinde öncelikle Türkiye, sonra Arnavutluk için ayrı ayrı bağımsız değişkenlerin (kıdem, okul türü, cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve okuldaki kıdem), örgüt kültürünün sosyalleşme, iletişim ve karar verme süreci boyutlarına ilişkin algıları nasıl etkilediğine yönelik olarak istatistiksel çözümleme yapılmıştır. Araştırmada; okul türü, cinsiyet ve eğitim durumu gibi alt kategorili bağımsız değişkenlerde t-testi; kıdem, yaş, ve okul türü gibi ikiden fazla alt kategorili olan bağımsız değişkenlerde tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda, anlamlı farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma test değerlerinden Tukey – Hsd anlamlı farklılık olması durumunda kullanılması karşılaştırılmıştır.

İstatistiksel analizler sonucunda, farkların yorumlanmasında Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri dikkate alınarak yapılmıştır. Sosyalleşme, iletişim ve karar verme süreçlerinde ise yer alan maddelere ilişkin görüşlerin dağılımında Frekans (f) ve Yüzde (%), ayrıca her maddeye ait Aritmetik Ortalama değerleri verilmiştir.

Türkiye ve Arnavutluk'taki öğretmenlerin ülke değişkeni esas alınarak, bağımsız değişkenlerin ortak etkisinin anlamlı olup olmadığını belirlemek için ilişkisiz örneklemeler için iki faktörlü ANOVA istatistik tekniği kullanılmıştır.

### **Bulgular ve Tartışma**

Araştırmanın bu aşamasında, iki ülke öğretmenlerinin sosyalleşme, iletişim ve karar verme boyutlarına olan algılarına ilişkin elde edilen veriler ve bunların yorumları ile bağımsız değişkenlerin bu boyutlara etkisine ilişkin bulgular ve yorumlara yer verilecektir. İki ülke öğretmenlerinin sosyalleşme boyutuna ilişkin algılarına cinsiyetin etkisi Tablo-1'de, bununla ilgili betimsel veriler de Tablo-2'de verilmektedir.

Tablo 1

*Türk ve Arnavut Öğretmenlerin Örgüt Kültürünün Sosyalleşme Boyutuna İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre ANOVA Sonuçları*

| Varyansın Kaynağı         | KT      | Sd  | KO     | F      | p    |
|---------------------------|---------|-----|--------|--------|------|
| Ülke (Türkiye/Arnavutluk) | 60.964  | 1   | 60.964 | 99.554 | .000 |
| Cinsiyet (Bayan/Erkek)    | .936    | 1   | .936   | 1.528  | .217 |
| Ülke * Cinsiyet           | 2.105   | 1   | 2.105  | 3.437  | .065 |
| Hata                      | 185.548 | 303 | .612   |        |      |
| Toplam                    | 251.850 | 306 |        |        |      |

Tablo 2

*Sosyalleşme Boyutuna İlişkin Ülke ve Cinsiyete Göre Betimsel Veriler*

| Ülke                  | Cinsiyet      | $\bar{X}$   | S           | N          |
|-----------------------|---------------|-------------|-------------|------------|
| Türkiye               | Bayan         | 3.19        | .848        | 96         |
|                       | Erkek         | 3.13        | .910        | 79         |
|                       | <b>Toplam</b> | <b>3.16</b> | <b>.875</b> | <b>175</b> |
| Arnavutluk            | Bayan         | 4.01        | .636        | 103        |
|                       | Erkek         | 4.33        | .635        | 29         |
|                       | <b>Toplam</b> | <b>4.08</b> | <b>.647</b> | <b>132</b> |
| Türkiye ve Arnavutluk | Bayan         | 3.62        | .851        | 199        |
|                       | Erkek         | 3.45        | .997        | 108        |
|                       | <b>Toplam</b> | <b>3.56</b> | <b>.907</b> | <b>307</b> |

Türk öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.16 iken, Arnavut öğretmenlerinin sosyalleşmeye ilişkin algı puanlarının ortalaması 4.08'dir. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır [ $F_{(1-303)} = 99.554$ ,  $p < 0.05$ ]. Bayan öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna yönelik algı puanlarının ortalaması 3.62 olurken, erkek öğretmenlerin algı puanlarının ortalaması ise 3.45 olmuştur. Bayan ve erkek öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur [ $F_{(1-303)} = 1.528$ ,  $p > 0.05$ ].

Bununla birlikte, öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna yönelik algılarında, ülke ve cinsiyet değişkenlerinin ortak etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir [ $F_{(1-303)} = 3.437$ ,  $p < 0.05$ ]. Başka bir anlatımla, Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları, cinsiyete göre anlamlı farklılık

göstermemiştir. İki ülke öğretmenlerin iletişim boyutuna ilişkin algılarına cinsiyetin etkisi Tablo-3'te, bununla ilgili betimsel veriler de Tablo-4'te verilmektedir.

Tablo 3

*Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Örgüt Kültürünün İletişim Boyutuna İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre ANOVA Sonuçları*

| Varyansın Kaynağı         | KT             | Sd         | KO     | F     | p    |
|---------------------------|----------------|------------|--------|-------|------|
| Ülke (Türkiye/Arnavutluk) | 44.210         | 1          | 44.210 | 77583 | .000 |
| Cinsiyet                  | 0.07816        | 1          | 0.0781 | .137  | .711 |
| (Bayan/Erkek)             |                |            |        |       |      |
| Ülke * Cinsiyet           | .694           | 1          | .694   | 1.218 | .271 |
| Hata                      | 172.664        | 303        | .570   |       |      |
| <b>Toplam</b>             | <b>223.744</b> | <b>306</b> |        |       |      |

Tablo 4

*İletişim Boyutuna İlişkin Ülke ve Cinsiyete Göre Betimsel Veriler*

| Ülke                  | Cinsiyet      | $\bar{X}$   | S           | N          |
|-----------------------|---------------|-------------|-------------|------------|
| Türkiye               | Bayan         | 3.34        | .826        | 96         |
|                       | Erkek         | 3.27        | .902        | 79         |
|                       | <b>Toplam</b> | <b>3.31</b> | <b>.860</b> | <b>175</b> |
| Arnavutluk            | Bayan         | 4.10        | .564        | 103        |
|                       | Erkek         | 4.24        | .649        | 29         |
|                       | <b>Toplam</b> | <b>4.13</b> | <b>.585</b> | <b>132</b> |
| Türkiye ve Arnavutluk | Bayan         | 3.73        | .796        | 199        |
|                       | Erkek         | 3.53        | .944        | 108        |
|                       | <b>Toplam</b> | <b>3.66</b> | <b>.855</b> | <b>307</b> |

Türk öğretmenlerin iletişim boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.31 iken, Arnavut öğretmenlerinin iletişime ilişkin algı puanlarının ortalaması 4.13'tür. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır [ $F_{(1-303)} = 77.583$ ,  $p < 0.05$ ]. Bununla birlikte Arnavut öğretmenlerin iletişim sürecini daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Bayan öğretmenlerin iletişim boyutuna yönelik algı puanlarının ortalaması 3.73, erkek öğretmenlerin algı puanlarının ortalaması ise 3.53 olmuştur. Bayan ve erkek öğretmenlerin iletişime ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark

yoktur [ $F_{(1-303)} = .137$ ,  $p > 0.05$ ], ama yine de bayan öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre bu boyutu daha olumlu algıladıkları söylenebilir.

Bununla birlikte, öğretmenlerin iletişim boyutuna yönelik algılarında, ülke ve cinsiyet değişkenlerinin ortak etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir [ $F_{(1-303)} = 1.218$ ,  $p < 0.05$ ]. Başka bir anlatımla, Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün iletişim boyutuna ilişkin algıları, cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Türk ve Arnavut öğretmenlerin karar verme boyutuna ilişkin algılarına cinsiyetin etkisi Tablo-5'te, bununla ilgili betimsel veriler de Tablo-6'da verilmektedir.

Tablo 5

*Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Örgüt Kültürünün Karar Verme Boyutuna İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre ANOVA Sonuçları*

| Varyansın Kaynağı         | KT      | Sd  | KO     | F      | p    |
|---------------------------|---------|-----|--------|--------|------|
| Ülke (Türkiye/Arnavutluk) | 57.942  | 1   | 57.942 | 81.599 | .000 |
| Cinsiyet (Bayan/Erkek)    | .667    | 1   | .667   | .939   | .333 |
| Ülke * Cinsiyet           | 1.104   | 1   | 1.104  | 1.554  | .213 |
| Hata                      | 215.156 | 303 | .710   |        |      |
| Toplam                    | 279.901 | 306 |        |        |      |

Tablo 6

*Karar Verme Boyutuna İlişkin Ülke ve Cinsiyete Göre Betimsel Veriler*

| Ülke                  | Cinsiyet      | $\bar{X}$   | S           | N          |
|-----------------------|---------------|-------------|-------------|------------|
| Türkiye               | Bayan         | 3.01        | .932        | 96         |
|                       | Erkek         | 2.98        | .995        | 79         |
|                       | <b>Toplam</b> | <b>3.00</b> | <b>.958</b> | <b>175</b> |
| Arnavutluk            | Bayan         | 3.86        | .651        | 103        |
|                       | Erkek         | 4.10        | .661        | 29         |
|                       | <b>Toplam</b> | <b>3.91</b> | <b>.659</b> | <b>132</b> |
| Türkiye ve Arnavutluk | Bayan         | 3.45        | .904        | 199        |
|                       | Erkek         | 3.28        | 1.042       | 108        |
|                       | <b>Toplam</b> | <b>3.39</b> | <b>.956</b> | <b>307</b> |

Arnavut öğretmenlerin karar verme boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.91 iken, Türk öğretmenlerinin karar verme boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.00'tür. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün karar verme boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır [ $F_{(1-303)} = 81.599$ ,  $p < 0.05$ ]. Bununla birlikte Arnavut öğretmenlerin karar verme sürecini daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Bayan öğretmenlerin karar verme boyutuna yönelik algı puanlarının ortalaması 3.45, erkek öğretmenlerin algı puanlarının ortalaması ise 3.28 olmuştur.

Bayan ve erkek öğretmenlerin iletişime ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur [ $F_{(1-303)} = 3.33$ ,  $p > 0.05$ ], ama yine de bayan öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre bu boyutu daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Bununla birlikte, öğretmenlerin karar verme boyutuna yönelik algılarında, ülke ve cinsiyet değişkenlerinin ortak etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir [ $F_{(1-303)} = 1.554$ ;  $p < 0,05$ ]. Başka bir anlatımla, Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün karar verme boyutuna ilişkin algıları, cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

Tablo 7

*Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Örgüt Kültürünün Sosyalleşme Boyutuna İlişkin Algılarının Okul Türüne Göre ANOVA Sonuçları*

| Varyansın Kaynağı | KT      | Sd  | KO     | F      | p    |
|-------------------|---------|-----|--------|--------|------|
| Ülke              | 36.222  | 1   | 36.222 | 66.076 | .000 |
| Okul türü         | 6.248   | 1   | 6.248  | 11.397 | .001 |
| Ülke* Okul türü   | 15.234  | 1   | 15.234 | 27.789 | .000 |
| Hata              | 166.102 | 303 | .548   |        |      |
| Toplam            | 251.850 | 306 |        |        |      |

Tablo 8

*Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Sosyalleşme Boyutuna İlişkin Ülke ve Okul Türüne Göre Betimsel Veriler*

| Ülke          | Okültürü      | $\bar{X}$   | S           | N          |
|---------------|---------------|-------------|-------------|------------|
| Türkiye       | Devlet        | 2.957       | .818        | 130        |
|               | Özel          | 3.745       | .769        | 45         |
|               | <b>Toplam</b> | <b>3.16</b> | <b>.875</b> | <b>175</b> |
| Arnavutluk    | Devlet        | 4.18        | .620        | 56         |
|               | Özel          | 4.01        | .660        | 76         |
|               | <b>Toplam</b> | <b>4.08</b> | <b>.647</b> | <b>132</b> |
| <b>Toplam</b> | Devlet        | 3.33        | .947        | 186        |
|               | Özel          | 3.91        | .711        | 121        |
|               | <b>Toplam</b> | <b>3.56</b> | <b>.907</b> | <b>307</b> |

Türk öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.16 iken, Arnavut öğretmenlerinin sosyalleşmeye ilişkin algı puanlarının ortalaması 4.08'dir. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır [ $F_{(1-303)} = 66.076, p<0.05$ ].

Böylece Arnavut öğretmenlerin sosyalleşme sürecini daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna yönelik algı puanlarının ortalaması 3.33, özel okulda görev yapan öğretmenlerin algı puanlarının ortalaması ise 3.91 olmuştur. Özel okullarda ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır. [ $F_{(1-303)} = 11.397, p<0.05$ ]. Özel okulda görev yapan öğretmenlerin iletişim sürecini devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Bununla birlikte, öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna yönelik algılarında, ülke ve okul türü değişkenlerinin ortak etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir [ $F_{(1-303)} = 27.789, p<0.05$ ]. Başka bir anlatımla, Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları, çalıştıkları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermemiştir.



Tablo 9

*Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Örgüt Kültürünün İletişim Boyutuna İlişkin Algılarının Okul Türüne Göre ANOVA Sonuçları*

| Varyansın Kaynağı | KT             | Sd         | KO     | F      | p    |
|-------------------|----------------|------------|--------|--------|------|
| Ülke              | 30.272         | 1          | 30.272 | 57.254 | .000 |
| Okul türü         | 3.840          | 1          | 3.840  | 7.263  | .007 |
| Ülke * Okul türü  | 9.097          | 1          | 9.097  | 17.206 | .000 |
| Hata              | 160.203        | 303        | .529   |        |      |
| <b>Toplam</b>     | <b>223.744</b> | <b>306</b> |        |        |      |

Tablo 10

*İletişim Boyutuna İlişkin Ülke ve Okul Türüne Göre Betimsel Veriler*

| Ülke              | Okul türü     | $\bar{X}$   | S           | N          |
|-------------------|---------------|-------------|-------------|------------|
| <b>Türkiye</b>    | Devlet        | 3.15        | .874        | 130        |
|                   | Özel          | 3.77        | .628        | 45         |
|                   | <b>Toplam</b> | <b>3.31</b> | <b>.860</b> | <b>175</b> |
| <b>Arnavutluk</b> | Devlet        | 4.20        | .537        | 56         |
|                   | Özel          | 4.07        | .615        | 76         |
|                   | <b>Toplam</b> | <b>4.13</b> | <b>.585</b> | <b>132</b> |
| <b>Toplam</b>     | Devlet        | 3.47        | .923        | 186        |
|                   | Özel          | 3.96        | .635        | 121        |
|                   | <b>Toplam</b> | <b>3.66</b> | <b>.855</b> | <b>307</b> |

Türk öğretmenlerin iletişim boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.31 iken, Arnavut öğretmenlerinin iletişime ilişkin algı puanlarının ortalaması 4.13'tür. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır. [ $F_{(1-303)} = 57.254$ ,  $p < 0.05$ ]. Böylece Arnavut öğretmenlerin iletişim sürecini daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin iletişim boyutuna yönelik algı puanlarının ortalaması 3.47, özel okulda görev yapan öğretmenlerin algı puanlarının ortalaması ise 3.96 olmuştur. Fakülte ve diğer eğitimlere sahip öğretmenlerin iletişime ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır. [ $F_{(1-303)} = 7.263$ ,  $p < 0.05$ ]. Böylece, özel okulda görev yapan öğretmenlerin iletişim sürecini devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Bununla birlikte, öğretmenlerin iletişim boyutuna yönelik algılarında, ülke ve eğitim değişkenlerinin ortak etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir [ $F_{(1-303)} = 17.206$ ,

$p<0.05$ ]. Yani, iki ülke öğretmenlerinin örgüt kültürünün iletişim boyutuna ilişkin algıları, görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

Tablo 11

*Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Örgüt Kültürünün Karar Verme Boyutuna İlişkin Algılarının Okul Türüne Göre ANOVA Sonuçları*

| Varyansın Kaynağı | KT             | Sd         | KO     | F      | P    |
|-------------------|----------------|------------|--------|--------|------|
| Ülke              | 42.230         | 1          | 42.230 | 61.225 | .000 |
| Okul türü         | 3.798          | 1          | 3.798  | 5.506  | .020 |
| Ülke * Okul türü  | 3.593          | 1          | 3.593  | 5.209  | .023 |
| Hata              | 208.996        | 303        | .690   |        |      |
| <b>Toplam</b>     | <b>279.901</b> | <b>306</b> |        |        |      |

Tablo 12

*Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Karar Verme Boyutuna İlişkin Ülke ve Okul Türüne Göre Betimsel Veriler*

| Ülke              | Okul türü     | $\bar{X}$   | S           | N          |
|-------------------|---------------|-------------|-------------|------------|
| <b>Türkiye</b>    | Devlet        | 2.87        | .940        | 130        |
|                   | Özel          | 3.35        | .931        | 45         |
|                   | <b>Toplam</b> | <b>3.00</b> | <b>.958</b> | <b>175</b> |
| <b>Arnavutluk</b> | Devlet        | 3.91        | .642        | 56         |
|                   | Özel          | 3.92        | .675        | 76         |
|                   | <b>Toplam</b> | <b>3.91</b> | <b>.659</b> | <b>132</b> |
| <b>Toplam</b>     | Devlet        | 3.19        | .983        | 186        |
|                   | Özel          | 3.71        | .824        | 121        |
|                   | <b>Toplam</b> | <b>3.39</b> | <b>.956</b> | <b>307</b> |

Türk öğretmenlerin karar verme boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.00 iken, Arnavut öğretmenlerinin karar vermeye ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.91'dir. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün karar verme boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır [ $F_{(1-303)} = 62.225$ ,  $p<0.05$ ]. Yani, Arnavut öğretmenlerin karar verme sürecini daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin karar verme boyutuna yönelik algı puanlarının ortalaması 3.19, özel okulda görev yapan öğretmenlerin algı

puanlarının ortalaması ise 3.70 olmuştur. Özelde ve devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin karar vermeye ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur [ $F_{(1-303)} = 5.506$ ;  $p > 0.05$ ]. Bununla birlikte, öğretmenlerin karar verme boyutuna yönelik algılarında, ülke ve eğitim değişkenlerinin ortak etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir [ $F_{(1-303)} = 5.209$ ;  $p < 0.05$ ]. Yani, Türk ve Arnavut öğretmenlerin bu boyuta ilişkin algıları, eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

Tablo 13

*Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Örgüt Kültürünün Sosyalleşme Boyutuna İlişkin Algılarının Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları*

| Varyansın Kaynağı | KT             | Sd         | KO     | F       | p    |
|-------------------|----------------|------------|--------|---------|------|
| Ülke              | 63,812         | 1          | 63,812 | 104,857 | ,000 |
| Kıdem             | ,978           | 4          | ,245   | ,402    | ,807 |
| Ülke * Kıdem      | 5,185          | 4          | 1,296  | 2,130   | ,077 |
| Hata              | 180,744        | 297        | ,609   |         |      |
| <b>Toplam</b>     | <b>251,850</b> | <b>306</b> |        |         |      |

Türk öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.16 iken, Arnavut öğretmenlerinin sosyalleşmeye ilişkin algı puanlarının ortalaması 4.08'dir. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır [ $F_{(1-303)} = 104.857$ ,  $p < 0.05$ ]. Böylece Arnavut öğretmenlerin sosyalleşme sürecini daha olumlu algıladıkları söylenebilir. 1-5 yıldır hizmet veren öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.66, 6-10 yıldır hizmet veren öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algı puanlarının ortalaması  $\bar{X} = 3.47$ , 11-15 yıldır hizmet veren öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.48, 16-20 yıldır hizmet veren öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algı puanlarının ortalaması  $\bar{X} = 3.41$ , 21 yıl ve üzeri hizmet veren öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algı puanlarının ortalaması ise  $\bar{X} = 3.71$ 'dir.

Tablo 14

*Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Sosyalleşme Boyutuna İlişkin Ülke ve Kıdeme Göre Betimsel Veriler*

| Ülke       | Kıdem           | $\bar{X}$   | S           | N          |
|------------|-----------------|-------------|-------------|------------|
| Türkiye    | 1-5 yıl         | 3.43        | .715        | 43         |
|            | 6-10 yıl        | 3.12        | .895        | 45         |
|            | 11-15 yıl       | 3.01        | .805        | 38         |
|            | 16-20 yıl       | 2.91        | .955        | 27         |
|            | 21 yıl ve üzeri | 3.26        | 1.042       | 22         |
|            | <b>Toplam</b>   | <b>3.16</b> | <b>.875</b> | <b>175</b> |
| Arnavutluk | 1-5 yıl         | 4.01        | .646        | 29         |
|            | 6-10 yıl        | 4.10        | .645        | 25         |
|            | 11-15 yıl       | 4.25        | .713        | 23         |
|            | 16-20 yıl       | 4.15        | .524        | 18         |
|            | 21 yıl ve üzeri | 3.99        | .668        | 37         |
|            | <b>Toplam</b>   | <b>4.08</b> | <b>.647</b> | <b>132</b> |
| Toplam     | 1-5 yıl         | 3.66        | .739        | 72         |
|            | 6-10 yıl        | 3.47        | .937        | 70         |
|            | 11-15 yıl       | 3.48        | .975        | 61         |
|            | 16-20 yıl       | 3.41        | 1.011       | 45         |
|            | 21 yıl ve üzeri | 3.71        | .893        | 59         |
|            | <b>Toplam</b>   | <b>3.56</b> | <b>.907</b> | <b>307</b> |

Kıdemlerine göre, öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur [ $F_{(1-303)} = .402$ ,  $p > 0.05$ ], ama 21 yıl ve üzeri hizmet veren öğretmenlerin bu boyutu diğerlerine göre daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Bununla birlikte, öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna yönelik algılarında, kıdem değişkenlerinin ortak etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir [ $F_{(1-303)} = 2.130$ ,  $p < 0.05$ ].

Başka bir anlatımla, Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları, kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

Tablo 15

*Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Örgüt Kültürünün İletişim Boyutuna İlişkin Algılarının Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları*

| Varyansın Kaynağı | KT             | Sd         | KO     | F      | p    |
|-------------------|----------------|------------|--------|--------|------|
| Ülke              | 49.231         | 1          | 49.231 | 86.095 | .000 |
| Kıdem             | .368           | 4          | 9.191  | .161   | .958 |
| Ülke * Kıdem      | 2.815          | 4          | .704   | 1.231  | .298 |
| Hata              | 169.832        | 297        | .572   |        |      |
| <b>Toplam</b>     | <b>223.744</b> | <b>306</b> |        |        |      |

Tablo 16

*Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin İletişim Boyutuna İlişkin Ülke ve Kıdeme Göre Betimsel Veriler*

| Ülke              | Kıdem           | $\bar{X}$   | S           | N          |
|-------------------|-----------------|-------------|-------------|------------|
| <b>Türkiye</b>    | 1-5 yıl         | 3.37        | .746        | 43         |
|                   | 6-10 yıl        | 3.41        | .820        | 45         |
|                   | 11-15 yıl       | 3.19        | .819        | 38         |
|                   | 16-20 yıl       | 3.10        | .977        | 27         |
|                   | 21 yıl ve üzeri | 3.46        | 1.049       | 22         |
|                   | <b>Toplam</b>   | <b>3.31</b> | <b>.860</b> | <b>175</b> |
| <b>Arnavutluk</b> | 1-5 yıl         | 4.08        | .582        | 29         |
|                   | 6-10 yıl        | 4.08        | .549        | 25         |
|                   | 11-15 yıl       | 4.23        | .542        | 23         |
|                   | 16-20 yıl       | 4.22        | .515        | 18         |
|                   | 21 yıl ve üzeri | 4.09        | .677        | 37         |
|                   | <b>Toplam</b>   | <b>4.13</b> | <b>.585</b> | <b>132</b> |
| <b>Toplam</b>     | 1-5 yıl         | 3.66        | .764        | 72         |
|                   | 6-10 yıl        | 3.65        | .799        | 70         |
|                   | 11-15 yıl       | 3.58        | .884        | 61         |
|                   | 16-20 yıl       | 3.55        | .989        | 45         |
|                   | 21 yıl ve üzeri | 3.85        | .882        | 59         |
|                   | <b>Toplam</b>   | <b>3.66</b> | <b>.855</b> | <b>307</b> |

Türk öğretmenlerin iletişim boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.31 iken, Arnavut öğretmenlerinin iletişim ilişkin algı puanlarının ortalaması 4.13'tür. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır [ $F_{(1-303)} = 86.095$ ,  $p < 0.05$ ]. Böylece Arnavut öğretmenlerin iletişim sürecini daha olumlu algıladıkları söylenebilir. 1-5 yıldır hizmet veren öğretmenlerin iletişime ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.66, 6-10 yıldır hizmet veren öğretmenlerin iletişime ilişkin algı puanlarının ortalaması  $\bar{X} = 3.65$ , 11-15 yıldır hizmet veren öğretmenlerin iletişime ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.58, 16-20 yıldır hizmet veren öğretmenlerin iletişime ilişkin algı puanlarının ortalaması  $\bar{X} = 3.54$ , 21 yıl ve üzeri hizmet veren öğretmenlerin iletişime ilişkin algı puanlarının ortalaması ise  $\bar{X} = 3.85$ 'tir. Kıdemlerine göre, öğretmenlerin iletişime ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur [ $F_{(1-303)} = .161$ ,  $p > 0.05$ ], ama 21 yıl ve üzeri hizmet veren öğretmenlerin bu boyutu diğerlerine göre daha olumlu algıladıkları söylenebilir.

Bununla birlikte, öğretmenlerin iletişim boyutuna yönelik algılarında, kıdem değişkenlerinin ortak etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir [ $F_{(1-303)} = 1.231$ ,  $p < 0.05$ ]. Başka bir anlatımla, Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün iletişim boyutuna ilişkin algıları, kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

Tablo 17

*Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Örgüt Kültürünün Karar Verme Boyutuna İlişkin Algılarının Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları*

| Varyansın Kaynağı | KT      | Sd  | KO     | F      | p    |
|-------------------|---------|-----|--------|--------|------|
| Ülke              | 61.376  | 1   | 61.376 | 86.123 | .000 |
| Kıdem             | 1.681   | 4   | .420   | .590   | .670 |
| Ülke * Kıdem      | 2.581   | 4   | .645   | .905   | .461 |
| Hata              | 211.661 | 297 | .713   |        |      |
| Toplam            | 279.901 | 306 |        |        |      |

Türk öğretmenlerin karar verme boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.00 iken, Arnavut öğretmenlerinin karar vermeye ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.91'dir. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün karar verme boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır [ $F_{(1-303)} = 86.123$ ,

$p<0.05$ ]. Böylece, Arnavut öğretmenlerin karar verme sürecini daha olumlu algıladıkları söylenebilir.

Tablo 18

*Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Karar Verme Boyutuna İlişkin Ülke ve Okuldaki Kıdeme Göre Betimsel Veriler*

| Ülke       | Kıdem           | $\bar{X}$   | S           | N          |
|------------|-----------------|-------------|-------------|------------|
| Türkiye    | 1-5 yıl         | 3.07        | .814        | 43         |
|            | 6-10 yıl        | 3.14        | .967        | 45         |
|            | 11-15 yıl       | 2.84        | .957        | 38         |
|            | 16-20 yıl       | 2.78        | 1.076       | 27         |
|            | 21 yıl ve üzeri | 3.10        | 1.051       | 22         |
|            | <b>Toplam</b>   | <b>3.00</b> | <b>.958</b> | <b>175</b> |
| Arnavutluk | 1-5 yıl         | 3.95        | .590        | 29         |
|            | 6-10 yıl        | 3.93        | .734        | 25         |
|            | 11-15 yıl       | 4.09        | .667        | 23         |
|            | 16-20 yıl       | 3.81        | .618        | 18         |
|            | 21 yıl ve üzeri | 3.82        | .680        | 37         |
|            | <b>Toplam</b>   | <b>3.91</b> | <b>.659</b> | <b>132</b> |
| Toplam     | 1-5 yıl         | 3.42        | .847        | 72         |
|            | 6-10 yıl        | 3.42        | .963        | 70         |
|            | 11-15 yıl       | 3.31        | 1.049       | 61         |
|            | 16-20 yıl       | 3.19        | 1.045       | 45         |
|            | 21 yıl ve üzeri | 3.55        | .900        | 59         |
|            | <b>Toplam</b>   | <b>3.39</b> | <b>.956</b> | <b>307</b> |

1-5 yıldır hizmet veren öğretmenlerin karar vermeye ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.42, 6-10 yıldır hizmet veren öğretmenlerin karar vermeye ilişkin algı puanlarının ortalaması  $\bar{X}=3.42$ , 11-15 yıldır hizmet veren öğretmenlerin karar vermeye ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.31, 16-20 yıldır hizmet veren öğretmenlerin karar vermeye ilişkin algı puanlarının ortalaması  $\bar{X}=3.19$ , 21 yıl ve üzeri hizmet veren öğretmenlerin karar vermeye ilişkin algı puanlarının ortalaması

ise  $\bar{X}=3.55$ 'tir. Kıdemlerine göre, öğretmenlerin karar vermeye ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur [ $F_{(1-303)} = .590, p>0.05$ ], ama 21 ve üzeri yıldır hizmet veren öğretmenlerin bu boyutu diğerlerine göre daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Bununla birlikte, öğretmenlerin karar verme boyutuna yönelik algılarında, kıdem değişkenlerinin ortak etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir [ $F_{(1-303)} = .905, p<0.05$ ]. Başka bir anlatımla, Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün karar verme boyutuna ilişkin algıları, kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

### Sonuç ve Öneriler

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak varılan sonuçlar ve uygulamaya ilişkin öneriler şöyle sıralanabilir:

1. Türk ve Arnavut öğretmenlerinin sosyalleşme boyutuna ilişkin algılarına bakıldığında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu boyutun, Arnavut öğretmenler tarafından daha olumlu algılandığı görülmüştür.
2. İletişim ile ilgili algılarda da iki ülkenin öğretmenleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, Arnavut öğretmenlerin bu boyutu daha olumlu algıladıkları anlaşılmıştır.
3. Karar verme sürecine ilişkin algılara bakıldığında iki ülkenin öğretmenleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Bu boyutun, Arnavut öğretmenler tarafından daha olumlu algılandığı görülmüştür.
4. Cinsiyet, yaş, okul türü, kıdem okuldaki kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre, sosyalleşme, iletişim ve karar verme boyutuna ilişkin ortak algılarda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Araştırma sonuçlarına bakılarak iki ülkenin okulları ve öğretmenleri için şu önerilerde bulunmak mümkündür:

Arnavutluk ve Türkiye'deki liselerde, öğretmenlerin çalıştıkları okulu ideal bir yer olarak görmelerini sağlamak için öğretmenlerin beklentileri bilinmeli ve bu beklentilere göre yapılanma yeniden gözden geçirilmelidir.

Arnavutluk ve Türkiye'deki liselerde, okula yeni katılan öğretmenlerin oryantasyon eğitiminden geçirilmesi sağlanmalıdır ve onlara okulu ve çevreyi tanıtıcı bilgiler verilmelidir.



Arnavutluk'taki liselerde, öğretmenler arasındaki yardımlaşmayı destekleyici faaliyetler yapılmalıdır.

Arnavutluk'taki liselerde, kurumdaki herkesin birbirini selamlaması ve gülümsemesini sağlamak ve kurumdaki duygu ve düşüncelerin paylaşılması için, öğretmenlerin ilişkilerini destekleyici sosyal aktiviteler düzenlenmeli ve bu aktivitelere katılımı artırmak için katılım daha cazibeli hâle getirilmelidir.

Arnavutluk ve Türkiye'deki liselerde, kararların alımında objektifliği sağlamak için, karar alma süreci her düzeyden ilgili kişilerin katılımı ile gerçekleşmelidir. Aynı zamanda karmaşayı önlemek için çalışanlar görevleriyle ilgili belirsiz konularda kendileriyle ilgili karar verebilmeleri için onlara inisiyatif verilmelidir.

Türkiye'deki liselerde; öğretmenler ile yöneticiler arasındaki görüş alışverişinin sürekliliğini sağlamak için onların arasındaki iletişim güçlendirilmelidir.

### Kaynaklar

- Ahmed, P. K. (1998). Culture and Climate for Innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol.1, No. 1, sf.30 – 34.
- Akıncı, B. (1997). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Armstrong, M. (1990). *Leadership, organizations and culture*. New Delhi: Sage Publications.
- Aydın, M. (1984). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranışın yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Çelik, V. (1997). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Denison, D. (1990). *Coorporate culture and organizational effectiveness*. New York:John Wiley and Sons Pub.
- Dinçer, Ö. ve F. Yahya. (1996). *İşletme yönetimine giriş*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Doğan, Ö. (1997). İnsan kaynakları potansiyelini arttırmada işletmeleri etkinliğe götüren yol: Örgüt kültürü. *Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Dergisi*, 30 – 4. Ankara: TODAİE Yayınları.

- Dökmen, Ü. (1994). *İletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Erdem, F. (1996). *İşletme kültürü*. Ankara: Fredrich-Naumann Vakfı Yayınları.
- Erdoğan, I. (1991). *İşletmelerde kişi değerlendirilmede psikoteknik*. İstanbul: İstanbul İşletme Fakültesi.
- Eren, E. (1997). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Der Yayınları.
- Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Fletcher, C. (1996). The 250lb in an Alley. *Journal of Organizational Change Management*, Vol.9, No.5, sf.36 – 42.
- Gökçe, B. (1998). *Toplum bilimlerde araştırma*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Gümüş, M. (1995). *Yönetimde başarı için altın kurallar*. İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Gürçay, C. (1994). *İletişimde örgütsel kültürün oluşumunda etkili olan faktörler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Güvenç, B. (1991). *İnsan ve kültür*. Ankara: Remzi Kitabevi Yayınları.
- Hicks, H. ve R. Gullet. (1975). *Organizations: Theory and behavior*. USA: Mc.Graw – Hill Book Pub.
- Hoy, K. ve C. Miksel. (1991). *Educational Administration, Theory, Research and Practice*. New York: Mc Graw Hill.
- James, J. (1997). *Gelecek zamanda düşünmek*. İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1988). *İnsan ve insanlar*. İstanbul: Evrim Basım.
- Kozlu, C. (1986). *Kurumsal kültür*. İstanbul: Bilkom Yayınları.
- Nelson, D. ve Quick, J. (1997). *Organizational behavior*. Minneapolis: West Pub.
- Normore, A. (2003). *Professional and organizational socialization processes of school administrators: A literature review*. [http://www.hiceducation.org/Edu\\_Proceedings/Anthony/H/Normore.pdf](http://www.hiceducation.org/Edu_Proceedings/Anthony/H/Normore.pdf) de n 19.11.2003 tarihinde alınmıştır.
- Oskay, Ü. (1992). *İletişimin ABC'si*. İstanbul: Simavi Yayınları.
- Pheysey, D. (1993). *Organizational cultures, types and transformations*. London: Routledge Pub.

- Pratt, M. ve Margaritis, D. (1999). Developing a research in a university faculty. *Journal of Higher Education Policy and Management*. Vol. 21, No.1, sf.43 – 55.
- Robbins, S. (1992). *Organizational theory; Structure, design and applications*. New Jersey: Prentence – Hall Pub.
- Sargut, S. (2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Schall, S. (1983). A Communication – Rules approach to organizational culture. *Sloan Management Review*. sf. 3 – 15. Winter
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Shafritz, J. ve S. Ott. (1992). *Organizational culture and symbolic management organization theory*. California: Brooks/Cole Publications Company
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational culture and analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, sf.339 – 358.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tezcan, M. (1991). *Sosyolojiye giriş*. Ankara: Bilgi Basım Yayıncılık.
- Unutkan, A. (1994). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Varol, M. (1989). Örgüt kültürü ve verimlilik. *Verimlilik Dergisi*, Cilt 19, No.1, sf.21 – 46.
- Whetten, D. ve C. Kim. (1998). *Developing Management Skills*. California: Addison – Wesley Educational Pub.

### *Summary*

## **THE COMPARISON OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE PRIMARY SCHOOLS OF TURKEY AND ALBANIA (VLORA AND ANKARA CITIES SAMPLE)**

**Nezahat GÜÇLÜ\***      **Kseanela SOTİROFSKI\*\***

The aim of this research is to examine the differences of Turkish and Albanian high schools teachers perceptions about organizational culture dimensions (socialization, communication and decision making).

The cope of this study is carried out in some schools in Ankara and Vlora cities. By the aid of teachers and directors alike, 306 questionnaire are statistically evaluated. Questionnaires consisting of 32 questions are used to collect the information used in the research. The parts of the questionnaire consisted of the questions with regard to personal information take place in the first part, the questions according to the teachers perception about the organizational culture dimensions (socialization, communication and decision making dimensions) take place in the second part of the questionnaire.

In the analysis of the data is used SPSS packet programe. In according to the teachers seniority , seniority in functional school, gender, age, education and teachers existent school type of dispersions is used N (Number) and % (Percentage). In according to the socialization, communication and decision making dimensions views dispersions is used Frequency (f) and Percentage (%) and for all the questions is given arithmetic average ( $\bar{X}$ ).

As a result; there is no meaningful difference in the perceptions of socialization, communication and decision making when Turkish and Albanian

---

Address for correspondence: \* Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, nguclu@gazi.edu.tr, \*\* Dr., “Aleksandër Moisiu”, Durrës Üniversitesi. Arnavutluk. Eğitim Bilimleri Fakültesi.

teachers perceptions are appreciated in individual. Also, there is no meaningful difference in the perceptions of socialization, communication and decision making when Turkish and Albanian teachers perceptions according to the independent variables.

There is a meaningful difference between Turkish and Albanian teachers perceptions of socialization, communication and decision making. Albanian teachers perceptions are more positive than Turkish teachers.