



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of International Social Research

Cilt: 7 Sayı: 31 Volume: 7 Issue: 31

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

ÖRGÜT DNA'SI ÖLÇEĞİNİN GELİŞTİRİLMESİ VE MEB ÜZERİNE BİR TARAMA ÇALIŞMASI

DEVELOPING ORGANIZATIONAL DNA SCALE AND A SCANNING STUDY ON TURKISH MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION

Remzi Burçin ÇETİN*

İzzet DÖŞ**

Öz

Örgütleri yaşayan birer organizma olarak kabul edersek, her bir örgütün kendine has bir takım karakteristik özellikleri olduğunu ve bu özelliklerin onu diğer örgütlerden ayırdığını söyleyebiliriz. Son yıllarda ortaya çıkan örgüt DNA'sı kavramı da bunun bir örneğidir. Bu çalışmanın amacı Booz Allen Hamilton Co. tarafından ortaya çıkarılan örgüt DNA'sı profillerinden hareketle Türkiye'de eğitim örgütlerine uyarlanabilecek bir ölçek geliştirmek ve MEB'in bakanlık örgütü bazında DNA profilini saptamaktır. Çalışma 2013-2014 eğitim yılında Kahramanmaraş il merkezinde görev yapan 250 sınıf öğretmeni ile gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen "örgüt DNA'sı ölçeği" kullanılmıştır. Ayrıca nitel bir form kullanılarak elde edilen nicel bulgular desteklenmiştir. Yapılan analizler sonucunda geliştirilen ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu anlaşılmıştır. Sonuç olarak MEB'in DNA profili yönetim ağırlıklı ve esinlemeler-başlangıçlar olarak belirlenmiş ve söz konusu profillerin sağlıklı DNA profillerinden olması sebebiyle çeşitli öneriler getirilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Kimlik, Örgüt Kültürü, Örgüt DNA'sı.

Abstract

If we take organizations as real living organisms, it can be said that each organization has its own characteristics and these distinguishes them from the rest. Organizational DNA is one of the examples emerged in recent years. This study aims to develop a scale appropriate to education organizations and determine the DNA profile(s) of Turkish Ministry of National Education prior to the ones designed by Booz Allen Hamilton Co. The universe of the study consists teachers (n= 250) working at primary schools located in Kahramanmaraş Province (Central District) in the 2012-2013 academic year and they were selected by implementing relational screening model. Organizational DNA Scale and Intrinsic Motivation Scales were used as data collection instruments in the study. In order to validate the findings a qualitative form is also used. The results of analysis showed that the scale is a valid and reliable one. Consequently, the DNA profiles of Turkish Ministry of National Education are overmanaged and fits-and-starts, as they are unhealthy profiles some necessary advices are made.

Keywords: Organizational Identity, Culture, Organizational DNA.

* Arş. Gör., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.

** Yrd. Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.

1. Giriş

Örgüt, İngilizce asıllı bir kelime olup tertipleme, düzenleme anlamına gelen "to organize" fiilinden türetilmiştir. O halde örgütü tertiplenmiş, düzenlenmiş, bir araya gelmiş insan ve kurum topluluğu olarak tanımlamak yanlış olmasa gerek. Öte yandan örgüt, kendi içinde dinamikleri olan ve izleyenlerini bu dinamikler etrafında tutmaya çalışan yapıdır. Örgüt kavramı, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi gibi çeşitli sosyal bilimlerin ilgi alanına giren bir kavramdır (Şişman, 1995). Bu nedenle örgütler üzerinde pek çok çalışma yapılmaktadır ve örgütsel yapılanma üzerine yapılan bu çalışmalarda örgütlerin yönetsel ve işlemsel süreçler bağlamında kendilerine has birtakım özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Örgütü oluşturan etmenlerin başında insan olduğu için, insana dair pek çok kavram örgüte uyarlanmış ve nihayet örgüt yaşayan bir varlık olarak karşımıza çıkmıştır. Her örgütün önceden belirlenmiş bir hizmet anlayışı, felsefesi, iş yapma tarzı, kısacası bir kültür alt yapısı vardır. Çünkü, her örgüt işlevselliği için belli kültürel kalıplar oluşturur (Aytaç, 2004). Örgüt kültürü genel itibarıyla örgüt çapında tanımlanabilir ve çalışanların davranışlarıyla ilişkili davranış örüntüleridir (Holloday, 2005). Örgütsel kültür tıpkı yapı, strateji ve kontrol gibi bir statü kazanmıştır (Hofstede ve diğerleri, 1990).

Tıpkı insanlar gibi örgütlerinde kendine has karakteristikleri ve iklimleri vardır (Welsh, 2000). Örgütte psikolojik ortam da denilen arkadaşlık, destek olma, risk üstlenme gibi değişkenlerin belirlediği bir çalışma ortamı yani iklimi vardır (Gedikoğlu ve Tahaoglu, 2010). Zira bu iklim örgütlerin iç ve dış dinamikleri için üst düzeyde öneme sahiptir. İnsanlarda tutum ve davranışlarını tahmin etmemize yardımcı olan kalıcı ve sabit özellikler olduğu gibi, örgütlerin de insanlar gibi katı, dost, sıcak, yenilikçi ya da tutucu gibi terimlerle ifade edilebilir özellikleri vardır (Karcioğlu, 2001). İşte bu özellikler bir örgütün iklimini yani örgütün iç ve dış dinamiklerini tanımlayan sürecin yapı taşlarıdır. Bir başka açıdan, örgütsel iklim kavramı; ortam, çevre, kültür, hava ve duygu ile eş anlamlı görülmekte ve bu tür kavramlar örgütün içsel kalitesini ve özellikle bireylerin yaşantılarını yansıdığı öne sürülmektedir (Tagiuri ve Litwin, 1968:26' dan aktaran, Karcioğlu, 2001). Buna göre örgüt iklimi bizzat iş tatmini, çalışanların mutluluğu hatta örgüt verimliliğiyle ilişkilendirilebilir. Karcioğlu ve Aykanat (2012)'ye göre örgüt iklimiyle gelen başarılı çalışan ilişkileri ve etkili iletişim, doyum ve moral düzeyleri yüksek çalışanlar, yüksek verim ve birimler arası ilişkilerde birbirlerini destekleyen çalışanların varlığına işaret etmektedir. Bir

insanın kimliğini bilmek onu diğer insanlardan ayırt edebilecek kadar tanımlamaya olanak sağlamaktır; öyle ki bu durum örgütler içinde aynıdır (Moingeon ve Ramanantsoa, 1997). Örgütsel kimlik yaygın anlamıyla çalışanların örgütleri hakkında algıladıkları, hissettikleri ve düşündükleridir (Hatch ve Schultz, 1997). Buna göre örgüt kimliği çalışanların gözünde örgütün ne ifade ettiğidir. Bir diğer açıdan ise örgütsel kimlik genellikle öz, ayırt edici ve bir örgütün karakteri hakkında kalıcı olarak tanımlanır (Gioia, Schultz ve Corley, 2000). Yüceler (2009) ise örgüt kimliğini, bir örgütün çevresi tarafından anlaşılması ve bunu çeşitli yollarla gerçekleştirilmesi, bu bağlamda örgüt iklimi; örgütlerin, bireysel ve çevresel özellikleriyle örgütlerdeki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu ortam olarak tanımlamaktadır (Yüceler, 2009).

Okullar paydaşları devlet, toplum ve bireyler olan, girdisi ve çıktısı öğrenci olan ve eğitim faaliyeti hizmeti veren örgütsel yapılardır. Bu sebeple örgüt yönetimi kuramının her alt disiplini okul örgütlerine de uyarlanabilir. Buna göre örgüt sistematigine sahip olan okulların da çeşitli örgütsel normlara sahip olması ve gerek çalışanlarını gerekse öğrenci ve velilerini bu normlara inandırması şüphesiz ki okul örgütleri için birincil derecede önem arz eder. Ancak her örgüt gibi okullarda örgütsel normlara ulaşma da çeşitli engellerle karşılaşır. Bunların biride okul kültürünü inşa edecekleri, örgütsel bağlılığı ve kimliği ifade edecekleri temeli oluşturmaktır. Son yıllarda okulun kimliğini yansıtan normlar, değerler, gelenekler ve ritüeller için kültür ve iklim terimleri kullanılmaktadır (Demirkol ve Savaş, 2012). Okulu kültürü öğretmenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini, velilerle, öğrencilerle ve yöneticilerle olan ilişkilerini etkiler (Terzi, 2005). Eğitim sisteminin en işlevsel parçası olan okulların sahip olduğu örgüt kültürü kendisini, çalışanlarını etkilediği gibi bir üst sistemi olan toplumu da etkilemektedir (Sönmez, 2006). Örgütsel bağlamda okulların örgütsel misyonu farklı ve büyük çapta sosyal değer aktarımıdır (Altopiedi ve Lavie, 2006).

Ancak çalışanlarının niteliği ve sürecin hassasiyeti açısından kavramlar çeşitli açılardan daraltılabilir ya da genişletilebilir. Örneğin ticari bir çağrışıma sahip olan verimlilik kavramı okul için etkililik şeklinde yorumlanmıştır. Bu açıdan bakıldığında örgüt kimliği kavramı kimi zaman karşımıza olduğu gibi kimi zaman ise okul kişiliği, okul iklimi ya da okul havası olarak çıkmaktadır. Okulların birer örgüt olarak çalışanlarına (öğretmenlerine), paydaşlarına (devlet, toplum ve bireyler) ve çıktıklarına (öğrencilerine) yansıttığı kendine has bir havası, iklimi, kimliği ya da bir başka deyişle markası vardır. İşte bu marka o okulun iç ve dış

paydaşlarının gözünde o okulun kıymetidir. O halde okulun havasını, iklimini veya kimliğini o okulun amaçlarına ulaşma yöntemi olarak algılamamız mümkündür. Okul iklimi çalışanların okul hayatına ilişkin deneyimlerinin birleşimidir ve okulun normlarını, hedeflerini, değerlerini, eğitim-öğretim faaliyetlerini, kişiler arası ilişkileri ve örgütsel yapıları yansıtır (Cohen ve ark., 2009). Özellikle okul örgütleri üzerine yoğunlaştırılmış çalışmalar olumlu ve çok daha etkili örgüt yapılarını da beraberinde getirecektir. Bu sebeple okulların örgütsel çözümlenmelerinin yapılması gerek etkili okul arayışında gerekse öğretmenlerin ve öğrencilerin tatmini açısından önem arz etmektedir. Öte yandan bir okulun öğretmen, öğrenci ve veliler açısından kimliğini, kültürünü ya da iklimini tespit etmek kronikleşmiş bir takım alt problemlerin çözümünü kolaylaştıracak, optimum verimlilik elde edilecektir. Son yıllarda örgütsel literatüre kazandırılan bir diğer kavram ise örgüt DNA'sıdır. İnsan genomundan hareketle, insanların genetik özelliklerini belirleyen ve insana dair kalıtsal açılımlar yapan DNA; örgütler için uyarlanmış ve tıpkı insan DNA'sı gibi örgütlerin genetik yapıları saptanmaya çalışılmaktadır. Böylece giderek her örgütün tıpkı yaşayan canlı organizmalar gibi DNA yapısına sahip olduğu inancı artmaktadır. Buna göre eğitim örgütlerinin de DNA yapısı incelenmeli ve gerekli analizler yapılarak aksayan yönlerine ilişkin çözüm önerileri getirilmelidir.

Bireyler (sosyal molekülleri) grupları, gruplar da (sosyal organizmaları) örgütleri meydana getirmektedirler, birey bir örgüte katılıyorsa, bazı ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanacağı ümit ve bekleyişi içindedir. Zira bireyin örgütle tam uyumu gerek bireysel iş tatmini gerekse örgüt performansı açısından hayati öneme sahiptir. Örgüt kültürü, örgütün temel özelliklerini yansıtır ve biz bu özelliğinden dolayı ona örgütün DNA'sı diyebiliriz (Demir ve Öztürk, 2011). Bir sosyal sistem içinde örgütler, sosyal sistemin hücreleri olarak düşünülebilir. Bir organizmayı oluşturan her hücrenin aynı DNA'ya sahip olması gibi sosyal sistemi oluşturan örgütlerin de aynı öze sahip olduğu kabul edilebilir (Gündüz ve ark., 2011). Görüldüğü üzere örgüt DNA'sı örgütleri yaşayan birer organizma olarak ele alan bir anlayışın ürünüdür. İlk bakışta sadece bir metafor gibi görünen kavram son yıllarda giderek artan ilginin de katkısıyla pek çok örgütsel çalışmada yer bulmuştur. DNA öncelikle biyoloji alanında kullanılan bir terim olup canlıların temel yapı taşıdır ve her bir canlı için özel olarak tasarlanmış ancak tek bir canlının her bir parçası için aynı olan mükemmel bir oluşumdur. Bir başka deyişle iki insanın DNA'ları birbirinden farklıdır ancak her birinin ellerinde ki DNA ile ayaklarında ki DNA aynıdır. Buradan hareketle DNA kavramı örgüt kuramına uyarlandığında bir örgütün temel yapı taşıdır ve her bir örgütün kendine has bir DNA yapısının olduğu söylenebilir.

Gareth Morgan (1997) örgüt DNA'sını çalışanların örgütün misyon ve gücünü anlayıp benimsemesini sağlayan ve örgütü bir arada tutan vizyon, değerler ve amaca yönelme hissi olarak tanımlamaktadır. Lindgreen ve Swaen ise onu örgütün strateji ve kültürü olarak nitelendirmektedir. Baskin onu çalışanların nihai olarak ortaya çıkan örgüt kimliğini tatmin etmek için örgütün geçmişinden gelen kurumun yapı ve süreçlerinin esnek ve evrensel olan uygun bir veritabanı olarak tanımlar. Baskin ayrıca örgüt içinde bilginin serbest dolaşımını canlılarda ki DNA'nın varlığına benzetir. Kransdorff örgüt DNA'sını işlem yapabilme imkanını şekillendiren kuruma özel deneyimler olarak tanımlamaktadır (Wikipedia, 2013). Govindarajan ve Trimble (2005) ise örgüt DNA'sını bir örgüt içinde ki yapı, kültür, çalışan ve sistem döngüsü olarak tanımlamaktadır. Döş (2013) ise örgüt DNA'sını bir örgütün kimliği hatta parmak izi olarak görmekte ve her bir örgüt üyesinin ait olduğu örgütün DNA'sını taşıdığına inanmaktadır.

Örgütlerin de yapı taşlarına sahip olduğundan hareketle örgüt DNA'sında bahsi geçen yapı taşlarının insan DNA'sında ki dört nükleik asit gibi bir işleve sahip olduğu ileri sürülebilir. Bu dört temel yapı taşı örgüt DNA'sı bağlamında incelendiğinde birbirinden çok da farklı olmayan ancak örgütlere çeşitli nüanslarla bakan anlayışların varlığından söz edilebilir. Çandır (2005), örgütsel DNA'da temel yapı taşlarının üç farklı bakış açısıyla tanımlandığından bahsetmektedir. Birinci görüş örgütsel DNA'yı, bir örgütün yapısına ve prosedürlerine ait tüm bilgilerinin -zamanın getirdiği değişimlere ayak uydurabilecek esneklikte ve herkesin ulaşımına hazır halde- bir araya getirilmiş hali olarak tanımlamaktadır. İkinci görüş ilişkiler üzerine yoğunlaşmaktadır ve bir örgütün DNA'sını oluşturan temellerin bağlantılarını, insanlar arası ilişkilerle benzeştirmektedir. Üçüncü görüş, dört temele, daha farklı bir açıdan yaklaşmakta ve temelleri; yapı, karar yetkisi, güdüleyiciler (motivasyon) ve bilgi olarak önermektedir (Neilson, Pasternack ve Mendes, 2003). Bu görüş Amerika'da şirketler için danışmanlık hizmeti sağlayan Booz Allen Hamilton Co. tarafından formülize edilmiş ve örgütlerin DNA haritaları bir anket uygulaması sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Buna göre yedi adet DNA profili belirlenmiş ve şirketlere talep etmeleri halinde örgüt DNA'larına göre danışmanlık hizmeti hatta olası problemlere karşı çözüm önerileri sunulmaktadır. Söz konusu uygulama internet üzerinden yapılan bir anket (Org DNA Profiler) ile yedi örgüt profiline göre yürütülmektedir. Söz konusu örgüt DNA'sı profilleri kendilerini meydana getiren dört yapı taşına göre şekillenir. Öyle ki bu yapı taşlarının istenilen düzeyde etkili olması ve süreç içinde düzgün işlemesi örgüt DNA'sını sağlıklı yapar. Booz Allen Hamilton Co. tarafından bu şekilde sağlıklı kabul edilen DNA profilleri şunlardır;

Esnek Örgüt (Resilient Organization): Bu örgüt tutarlı bir iş stratejisinin ardında devamlı odaklanmış ve düzenli kalabilmektedirler. Tüm örgütler gibi yolda bir engelle karşılaştığında, esnek örgüt bu engele gösterdiği ani, titiz ve yapıcı tepkisi ile diğerlerinden ayrılır. Tüm örgüt yapıları içerisinde esnek örgüt tipinin en sağlıklı olanıdır.

Askeri Örgüt (Military Organization): Herkes kendi rolünü iyi bilir ve üzerine düşeni hakkıyla yerine getirir, bu da tutarlı ve akıcı uygulamaların toplu etkisini oluşturur. Askeri örgütler hiyerarşiktir ve yüksek kontrollü yönetim modeliyle işlerler.

Tam Zamanlı Örgüt (Just-in-Time Organization): Her ne kadar değişime hazırlanmada her zaman proaktif olmasa da, bu örgüt gerekli hallerde büyük resmi kaybetmeden çabucak yön değiştirebilir. Tam zamanlı örgütler kendisine rekabetçi bir ruh katan ayırt edici bir kültüre sahiptir. Tam zamanlı örgütler tipik olarak örgütlerinde ki değerler ve gururdan motive olur. (Booz Allen Hamilton, 2013)

Diğer taraftan bahsi geçen dört yapı taşının birinin ya da bir kaçının istenilen düzeyde olmaması ya da aralarında ki etkileşimde meydana gelebilecek herhangi bir aksaklık örgüt DNA'sını sağlıklı yapar. Booz Allen Hamilton tarafından bu şekilde sağlıklı kabul edilen DNA profilleri şunlardır;

Esinlemeler Başlangıçlar Örgütü (Fits-and-Starts Organization): Bu örgüt girişimciliğe meyilli zeki, entelektüel ve insiyatifli insanların aklını çeler, limitleri olmayan bir çevredir ve bir fikri alır yürürsünüz. Ancak tepeden güçlü yönlendirme eksikliğinde, altta ortak değerlerin katı kurulumu, bu insiyatifleri ya çatıştırıp patlatır ya da sadece azaltır. Sonuç kontrolden çıkmak üzere olan aşırı yayılmış bir örgüttür.

Fazla Büyümüş Örgüt (Outgrown Organization): Küçük bir takım tarafından kontrol edilemeyecek kadar geniş ve karmaşık. Henüz karar verme sürecini demokratikleştirmek zorundadır. Fazla büyümüş örgüt mecazi anlamda dikiş yerlerinden patlar. Orijinal örgüt modelinin ötesinde büyümüştür. Küçük bir yönetim kurulu tarafından etkin şekilde idare edilemeyecek kadar fazla geniş ve karmaşıktır.

Yönetim Ağırlıklı Örgüt (Overmanaged Organization): Çok katmanlı yönetim yüküyle ezilmiş yönetim ağırlıklı örgüt bir felç inme vakasıdır. Bir hamle yaptığında hantal ve tepkilidir. Yönetim ağırlıklı örgütlerde etki ünvan ve pozisyonudur ve örgütsel katmanlar arasında işbirliği yoktur.

Pasif Saldırgan Örgüt (Passive-Aggressive Organization): Hoş, herkesin birbiriyle anlaştığı, çatışmadan uzak; ama içi kaynayan, güler yüzlü organizasyon tipidir. Büyük değişimler için oy birliği sağlamak sorun değildir; bu değişimleri uygulamak, öte yandan, imkansız yakındır. Pasif saldırgan örgüt herkesin değişmeyi kabul ettiği ancak hiç kimsenin bunu gerçekleştirmediği yerdir (Booz Allen Hamilton, 2013).

Yukarıda bahsedilen yedi DNA profilinden biri olan "fazla büyümüş örgüt" bu çalışmanın amacı kapsamında bir ülkenin bakanlık düzeyinde ki bir örgütü tanımlamada tarafları yanılığa düşürebileceği endişesiyle kapsam dışı bırakılmıştır. Zira uygulama öncesi ve sonrası yapılan geçerlik çalışmalarında da söz konusu yanılığın yaşandığı görülmüştür. Söz konusu profili ölçmesi hedeflenen maddeler sırasıyla 18. madde esinlemeler başlangıçlar, 19 ve 20. maddeler ise yönetim ağırlıklı profile dahil edilmiştir. Kısacası çalışma milli eğitim bakanlığı gibi büyük bir örgütü doğru tanımlayabilmek adına fazla büyümüş örgüt profili olmaksızın yürütülmüştür.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı örgüt DNA'sı kavramını derinlemesine irdeleyerek, söz konusu kavramı Türkiye'de okul örgütlerinde uyarlanabilir hale getirecek bir ölçeği geliştirmektir. Bu açıdan böylesi bir çalışmanın okul örgütlerinin etkiliğini artırmak adına ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Buna göre Booz Allen Hamilton Co. tarafından geliştirilen ve yukarıda bahsi geçen yedi örgüt tipinin karakteristik özelliklerini temel alarak örgüt DNA'sı ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılarak Milli Eğitim Bakanlığının örgüt DNA'sı ortaya konulacaktır. Bu genel amaç doğrultusunda araştırma kapsamında şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Geliştirilen ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin bulgular nelerdir?
2. Öğretmenlerin MEB'in örgüt DNA'sına ilişkin algıları nedir?
3. Öğretmenlerin her bir DNA profiline ilişkin algıları nelerdir?
4. Örgüt DNA'sının profili cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, görev türü ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı fark göstermekte midir?

2. Yöntem

Araştırma daha nitelikli verilerden hareketle daha kesin bulgulara ulaşmak adına karma yöntemle

yapılmıştır. Karma yöntem, nitel ve nicel metotların karıştırılarak tek bir çalışmada kullanıldığı genel bir araştırma türüdür (Somekh ve Levin, 2005). Temelde nicel yöntemler kullanılan bu araştırma da bulguları doğrulamak için nitel yöntemlere de başvurulmuştur. Açık uçlu sorular araştırmayı keşfetme, açıklama ve bilgileri doğrulama amacıyla kullanılırken; nicel yöntemler çalışmanın en güçlü değişkenlerini ayırmaya çalışmak ve değişkenler arasındaki ilişkiyi göstermek için kullanılır (Kıral ve Kıral, 2011).

Evren & Örneklem:

Araştırma 2013 – 2014 eğitim yılında Kahramanmaraş il merkezinde bulunan ilkokullarda görev yapan 986 adet sınıf öğretmeni içinden küme örneklem yöntemine göre seçilen 250 öğretmen üzerinde uygulanmıştır. Öğretmenlere dağıtılan 250 ölçeğin tamamı geri dönmüştür. Öğretmenlere ilişkin sosyo demografik değişkenlerin frekans ve yüzde dağılımları tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Öğretmenlerin Sosyo-Demografik Değişkenlerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Değişken		f	%	Değişken	f	%
Cinsiyet	Erkek	198	79,2	Öğretmen	162	64,8
	Kadın	52	20,8		Müdür Yrd.	64
Yaş	20-30 yaş	52	20,8	Müdür	24	9,6
	31-40 yaş	126	50,4	1-10 yıl	74	29,6
Yaş ve	41 yaş ve üzeri	72	28,8	Kıdem	136	54,4
	Önlisans	10	4		11-20 yıl	13
Eğitim düzeyi	Lisans	180	72	21 yıl ve üzeri	40	16
	Y.lisans ve	60	24	Toplam:	250	100

Tablo 1’e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin % 79,2’si erkek, % 20,8’i ise kadın, % 20,8’i 20-30 yaş, % 50,4’ü 31-40 yaş, % 28,8’i 41 yaş ve üzeri, % 4’ü ön lisans, % 72’si lisans, % 24’ü yüksek lisans, % 64,8’i öğretmen, % 25,6’sı müdür yardımcısı, % 9,6’sı okul müdürü, % 29,6’sı 1-10 yıl kıdeme, % 54,4’ü 11-20 yıl kıdeme ve % 16’sı 21 yıl ve üzere kıdeme sahiptir.

Veri Toplama Aracı:

Çalışmanın genel amacı itibarıyla örgüt DNA’sı kavramı ve ilgili yazın taranmış ve özellikle Booz Allan Hamilton Co. tarafından geliştirilen yedi örgüt profiline bağlı kalınarak 50 maddelik bir soru havuzu oluşturulmuştur. Bu maddeler 5’li likert tipi sorulara

dönüştürülerek deneme ölçeği geliştirilmiştir. Ölçek maddelerinde; Tamamen Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum biçiminde görüş içeren beş seçenek verilmiştir. “Tamamen Katılıyorum” seçeneğinden başlayarak 5, 4, 3, 2, 1 şeklinde puanlanmıştır. Testi oluşturan maddelerin, ölçülmek istenen davranışı (özelliği) ölçmede nicelik ve nitelik olarak yeterli olup olmadığının göstergesi kapsam geçerliğidir (Büyüköztürk, 2007:167). Kapsam geçerliği için uzman görüşlerine başvurulmuştur. Daha sonra ilgili alan uzmanlarından alınan görüşler neticesinde 12 madde çıkarılarak 38 maddeye ulaşılmıştır. Böylece ölçeğin kapsam geçerliliğinin gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir.

Ölçeğin yapı geçerliği de incelenmiş ve bunun için faktör analizi uygulanmıştır. Hazırlanan soruların belirtilen özellikleri ne derece doğru ölçtüğü sorunu yapı geçerliği ile ilgilidir (Büyüköztürk, 2007:168). Faktör analizi ile yapı geçerliği ölçülmeye çalışılmıştır. Verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity testiyle incelenir. KMO katsayısının 0,60’tan yüksek olması ve Bartlett testinin anlamlı çıkması, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2007:126). Çalışma kapsamında iki aşamalı faktör analizi uygulanmıştır. Özdeğeri (eigenvalue) 1.00’dan büyük olmak şartıyla en yüksek olan faktörler ölçeğe alınmıştır. Faktör yük değeri 0,45 ve üstü olan maddeler dikkate alınmıştır (Büyüköztürk, 2007:124). 0,45 değerinden küçük olan ve birden fazla faktörde yüksek değer alan maddeler tespit edilmiş ve bu maddeler ölçekten çıkartılmıştır. Bu maddelerden sekizi diğer faktörlerde de yüksek değerler aldığı için elenmiştir. Dolayısıyla ölçek 30 madde ve yedi faktörlü bir yapıya sahip olmuştur.

Güvenirlilik için ise şöyle bir çalışma yapılmıştır: Uzman görüşüne başvurulduktan sonra 38 maddelik ölçek güvenirlik çalışması için alanda pilot uygulaması yapılmıştır. Ölçek madde sayısının üç katı olacak şekilde yani 114 sayısını aşan 250 öğretmen ve idareciye uygulanmıştır. Uygulama sonucunda ölçeğin ölçülen ilk değerinde güvenirliği (Cronbach Alpha) 0,72 çıkmıştır. Faktör analizi sonrasında, yükleri düşük çıkan iki madde daha ayıklandıktan sonra tekrar bir güvenirlik analizi yapılmış ve ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,800 çıkmıştır. Yapılan tüm bu çalışmaların sonucunda orta çıkan 28 madde ve yedi faktörlü ölçeğin değerlerine bakıldığında; KMO değerinin 0,807 ve faktörlerin varyansın toplamda % 65,164’ünü açıkladığı ve Cronbach Alpha güvenirlik katsayısının 0,80 olduğu anlaşılmıştır.

Ayrıca nicel verilerden elde edilen bulguların yanı sıra araştırmacılar tarafından geliştirilen her bir örgüt DNA’sının kısa profil bilgilerini içeren bir form

kullanılarak on öğretmenden MEB'i en iyi tanımlayan profili seçmeleri istenmiştir. Böylelikle elde edilen nicel bulgular sınanarak doğrulanmaya çalışılmıştır.

Verilerin Analizi:

Araştırmanın nicel verileri SPSS for Windows 15.0 programı kullanılarak çözümlenmiştir. Bu çalışmada kullanılan ölçme aracı beşli Likert tipi şeklinde ölçeklenmiştir. Ölçme araçlarındaki maddelere katılma düzeyleri "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum" ve "Tamamen Katılıyorum" şeklinde beş ayrı ifadeyle derecelendirilmiştir. Anketteki beşli ölçeğin değer farkının (5-1 = 4) değer yargısına (5) bölünmesiyle elde edilen 0,80'lik aralıklar, benimsenme düzeyinin sınırlarını belirlemiştir. Buna göre, 1,00 -1,80 arasında aritmetik ortalamaya sahip olan sorulardaki benimsenme düzeyi "Kesinlikle Katılmıyorum"; 1,81-2,60 arasındakiler "Katılmıyorum"; 2,61-3,40 arasındakiler "Kararsızım"; 3,41-4,20 arasındakiler "Katılıyorum"; ve 4,21-5,00 arasındakiler "Tamamen Katılıyorum" olarak yorumlanmıştır. Bunun yanı sıra nitel formdan elde edilen verilerde araştırmacılar tarafından analiz edilerek yorumlanmıştır.

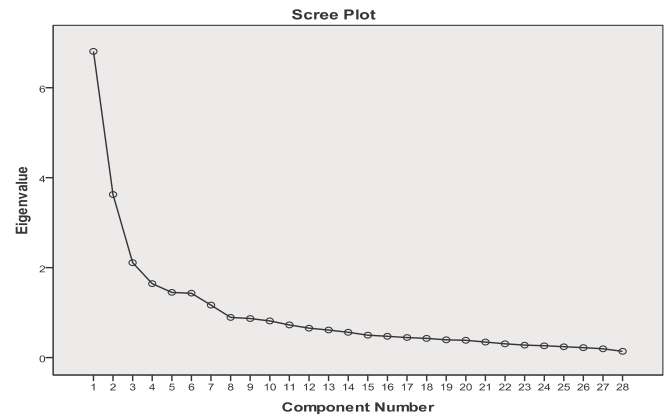
3. Bulgular

3. 1. Geliştirilen Ölçeğin Faktör Yapısına İlişkin Bulgular

Oluşturulan deneme ölçeği seçilen örneklem grubuna uygulanmadan önce, "MEB Örgüt DNA'sı" ölçeğinin kapsam geçerliğinin sağlanması amacıyla uzman görüşüne başvurulduktan sonra 12 madde ölçekten çıkarılmış ve 38 maddelik deneme ölçeğine ulaşılmıştır. Deneme ölçeği seçilen örneklem grubuna uygulandıktan sonra yapı geçerliliğinin sağlanması için açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Ölçeğin KMO değerinin 0.807 olduğu saptanmıştır ve hesaplanan Bartlett küresellik testi sonucuna göre ölçeğin bu değeri [$X^2=3177, 149$] olarak bulunmuştur. Bartlett küresellik testinin anlamlı çıkması ölçüm yapılan değişkenin evren parametresinde çok değişkenli olduğunu göstermektedir (Thompson, 2004). Sonuç olarak, bu çalışmada elde edilen KMO değeri oldukça iyi anlama gelen 0.807 şeklinde, Bartlett küresellik testi sonucu da anlamlı [$X^2=3177,149, p<0.01$] olarak saptanmıştır. Yapılan faktör analizde, ölçekteki 38 maddenin 30'unun faktör yük değerinin 0.45'in üzerinde olduğu tespit edilmiş, bu sebeple faktör yükleri 0.45'nin altında olan

sekiz madde ölçekten çıkartılmıştır. Ölçeğin, 0.45 ve üzerinde olan tüm maddelerine ikinci bir faktör analizi daha uygulanmış ve yedi faktörlü bir yapıya ulaşılmıştır. Yapılan faktör analizine ilişkin scree plot sınaması grafik-1'de verilmiştir.

Grafik 1: Faktör Analizine İlişkin Scree Plot Sınaması



Grafikte yüksek ivmeli, hızlı düşüşlerin yaşandığı faktör önemli faktör sayısını vermektedir. Yatay çizgiler faktörlerin getirdikleri ek varyansların katkılarının birbirine yakın olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2007; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Scree sınaması grafiğinde (Bkz. Grafik 1), grafik eğrisinin hızlı bir düşüş gösterdiği nokta yedinci faktörün olduğu yerdir. Yedinci noktadan sonra eğim bir plato yapmaktadır. Nitekim, bu noktadan sonraki faktörlerin varyansa yaptıkları katkı hem küçük, hem de yaklaşık olarak aynıdır (Fabrigar ve diğerleri, 1999). Bu yüzden ölçek yedi faktörlüdür denilebilir. Ancak aynı faktörde toplanan maddeler ve bunların toplam varyansa olan katkısı göz önüne alınarak üçüncü ve yedinci faktörler esinlemeler başlangıçlar örgüt yapısı altında birleştirilmiştir. Bu amaçla, ölçeğe uygulanan döndürülmüş bileşenler analizi sonuçlarına ilişkin olarak elde edilen faktörler ve bu faktörlerde yer alan maddelere ilişkin faktör yükleri Tablo 1'de belirtilmiştir.

Tablo 2: Örgüt DNA'sı Ölçeği Maddelerinin Faktör Yükleri Matrisi

	Yönetim	Esinlemeler	Pasif	Tam		
	Ağırlıklı	Askeri	Başlangıçlar	Saldırgan	Esnek	Zamanlı
M22	,816					

M23	,806
M24	,747
M21	,659
M20*	,607
M19*	,564
M7	,845
M6	,839
M5	,816
M8	,801
M17	,766
M16	,738
M15	,692
M14	,744
M13	,587
M18*	,654
M25	,802
M27	,674
M28	,668
M26	,629
M2	,769
M1	,756
M4	,615
M3	,596
M9	,811
M10	,681
M11	,675
M12	,525

Tablo 2’de görüldüğü üzere ölçek, aynı profili tanımlayan faktörler birleştirildikten sonra, altı faktörlü ve 28 maddeli bir yapıya dönüşmüştür. Belirlenen altı faktöre ilişkin korelasyon değerleri aşağıda tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3: Örgüt DNA’sı Ölçeğinin Faktörler Arası Korelasyon Değerleri

	Esne k	Aske ri	Tam Zaman lı	Yöneti m	Pasif Saldırğa	Esinlemel er
Esnek	1	,243**	,431**	-,268**	-,216**	-,179**

Askeri	,243**	1	,312**	,050	-,022	,074
Tam	,431**	,312**	1	-,286**	-,228**	-,198**
Zamanlı						
Yönetim	-	,050	-,286**	1	,483**	,578**
Ağırlıklı	,268**					
Pasif	-	-,022	-,228**	,483**	1	,490**
Saldırgan	,216**					
Esinlemel er	-	,074	-,198**	,578**	,490**	1
	,179**					

Tablo 3’te verilen örgüt DNA’sı ölçeğinin faktörleri arasındaki ilişkiye bakıldığında; sağlıklı örgüt profili sergileyen esnek, tam zamanlı ve askeri örgütler kendi arasında yüksek düzeyde pozitif ve doğrusal bir ilişki olduğu görülürken sağlıksız örgüt profili sergileyen yönetim ağırlıklı, pasif saldırgan ve esinlemeler başlangıçlar örgütleri arasında da aynı şekilde yüksek düzeyde pozitif ve doğrusal bir ilişkiden bahsedilebilir. Dolayısıyla, ölçeğin alt boyutları arasında olumlu bir tutarlılığın olduğu sonuçlardan anlaşılmaktadır.

3. 2. Güvenirlige İlişkin Bulgular

Likert tipi ölçeklerin de temel varsayımı her bir maddenin tek bir tutumu ölçtüğü yönündedir (Tavşancıl, 2005). Bu bağlamda, hazırlanan örgüt DNA’sı ölçeğinin güvenilirliği araştırmada Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ile hesaplanmış ve ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0.800 olarak bulunmuştur. İlgili alanyazında birden fazla derecelendirmeye sahip ölçeklerine ilişkin güvenilirlik çalışmalarında 0.60 ile 0.70 düzeyindeki katsayıların yeterli olduğu ileri sürülmektedir (Cronbach, 1990). Bu açıdan, ölçek oldukça güvenilir olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte, geliştirilen ölçeğinin altı alt boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayıları ise Tablo 4’te sunulmaktadır.

Tablo 4: Örgüt DNA’sı Ölçeğinin Faktörlerinin Güvenirlik Katsayıları Matrisi

Faktörler	Madde No	Güvenirlik Katsayısı
Esnek	1, 2, 3, 4	0.706
Askeri	5, 6, 7, 8	0.859
Tam Zamanlı	9, 10, 11, 12	0.712
Esinlemeler Başlangıçlar	13, 14, 15, 16, 17, 18	0.802
Yönetim Ağırlıklı	19, 20, 21, 22, 23, 24	0.859
Pasif Saldırgan	25, 26, 27, 28	0.749

Tablo 4’teki bulgulara bakıldığında, ölçeğe ait boyutların Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarının 0.706 ile 0.859 arasında değiştiği görülmektedir. Güvenirlik analizinde Cronbach Alpha değerinin en az 0.70 olması gerektiği (Kline, 1994; Peers, 1996; Thomson, 2004; Van de Ven ve Ferry, 1979) göz önünde

bulundurulduğunda, ölçeğin bir bütün olarak güvenilir olduğu gibi ayrıca her bir alt boyutunun da güvenilir olduğu söylenebilir.

3. 3. MEB'in Örgüt DNA'sına İlişkin Bulgular

Buna göre yapılan ilk analizde her bir örgüt tipi için "Kesinlikle katılıyorum" ve "Katılıyorum" değer ifadelerine göre ilgili 3,41 – 5,00 ortalama puan aralığı baz alınarak çalışma kapsamına alınan 250 katılımcının Milli Eğitim Bakanlığının örgüt DNA'sına ilişkin görüşleri belirlenmiştir. Tüm örgüt tipleri ortalama puanlar tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Tüm Örgüt Tipleri İçin Örgüt DNA'sı Puan Ortalamaları

	Esnek	Askeri	Tam	Esinlemeler	Yönetim	Pasif
			Zamanlı	Başlangıçlar	Ağırlıklı	Saldırgan
N	250	250	250	250	250	250
X	2,6020	3,0040	2,3040	3,5760*	3,8507*	3,2700

Tablo 5'te görüldüğü üzere Milli Eğitim Bakanlığı genel itibariyle Yönetim ağırlıklı ve Esinlemeler Başlangıçlar örgüt tipi için değerlendirme kapsamında sınır değer kabul edilen 3,41 ve üzeri puan ortalamasına sahiptir. Her bir örgüt tipi için yapılan analiz sonuçları aşağıda verilmiştir. Buna göre katılımcıların esnek örgüt DNA'sına ilişkin ortalama puanları tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Katılımcıların Esnek Örgüt DNA'sına Göre Ortalama Puan Dağılımları

X	f	%
1,00	10	4,0
1,25	4	1,6
1,50	6	2,4
1,75	22	8,8
2,00	30	12,0

2,25	22	8,8
2,50	38	15,2
2,75	30	12,0
3,00	24	9,6
3,25	20	8,0
3,50	20	8,0
3,75	12	4,8
4,00	10	4,0
4,50	2	,8
Toplam	250	100,0

Tablo 6 değerlendirme kapsamında sınır değer kabul edilen 3,41 ve üzeri puan ortalamasına göre incelendiğinde katılımcılar % 17,6 gibi bir oranla MEB'in DNA yapısı itibariyle esnek örgüt tipine girdiğini ifade etmişlerdir. Askeri örgüt DNA'sının puan aralıklarına ilişkin frekans ve yüzde verileri tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Katılımcıların Askeri Örgüt DNA'sına Göre Ortalama Puan Dağılımları

X	f	%
1,00	4	1,6
1,25	2	,8
1,50	6	2,4
1,75	6	2,4
2,00	8	3,2
2,25	24	9,6
2,50	36	14,4
2,75	14	5,6
3,00	42	16,8
3,25	24	9,6
3,50	28	11,2
3,75	22	8,8
4,00	18	7,2
4,25	10	4,0
4,50	4	1,6
4,75	2	,8
Toplam	250	100,0

Tablo 7 değerlendirme kapsamında sınır değer kabul edilen 3,41 ve üzeri puan ortalamasına göre incelendiğinde katılımcılar % 33,6 oranında MEB'in DNA yapısı itibariyle askeri örgüt tipine girdiğini ifade etmişlerdir. Tam zamanlı örgüt DNA'sının puan aralıklarına ilişkin frekans ve yüzde verileri tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8: Katılımcıların Tam Zamanlı Örgüt DNA'sına Göre Ortalama Puan Dağılımları

X	f	%
1,00	10	4,0
1,25	26	10,4
1,50	16	6,4
1,75	10	4,0
2,00	50	20,0
2,25	32	12,8
2,50	30	12,0
2,75	26	10,4
3,00	14	5,6
3,25	12	4,8
3,50	6	2,4
3,75	10	4,0
4,00	6	2,4
5,00	2	,8
Toplam	250	100,0

Tablo 8 değerlendirme kapsamında sınır değer kabul edilen 3,41 ve üzeri puan ortalamasına göre incelendiğinde katılımcılar % 9,6 oranında MEB'in DNA yapısı itibariyle tam zamanlı örgüt tipine girdiğini ifade etmişlerdir. Esinlemeler başlangıçlar örgüt DNA'sının puan aralıklarına ilişkin frekans ve yüzde verileri tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9: Katılımcıların Esinlemeler Başlangıçlar Örgüt DNA'sına Göre Ortalama Puan Dağılımları

X	f	%
1,00	4	1,6
1,67	2	,8
2,00	2	,8
2,17	4	1,6
2,33	10	4,0
2,50	4	1,6
2,67	6	2,4
2,83	2	,8
3,00	24	9,6
3,17	6	2,4
3,33	20	8,0
3,50	22	8,8

3,67	30	12,0
3,83	30	12,0
4,00	28	11,2
4,17	22	8,8
4,33	16	6,4
4,50	2	,8
4,67	4	1,6
4,83	8	3,2
5,00	4	1,6
Toplam	250	100,0

Tablo 9 değerlendirme kapsamında sınır değer kabul edilen 3,41 ve üzeri puan ortalamasına göre incelendiğinde katılımcılar % 66,4 gibi büyük bir oranla MEB'in DNA yapısı itibariyle esnek örgüt tipine girdiğini ifade etmişlerdir. Yönetim ağırlıklı örgüt DNA'sının puan aralıklarına ilişkin frekans ve yüzde verileri tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: Katılımcıların Yönetim Ağırlıklı Örgüt DNA'sına Göre Ortalama Puan Dağılımları

X	f	%
1,00	2	,8
1,33	2	,8
1,67	2	,8
1,83	4	1,6
2,17	2	,8
2,33	2	,8
2,50	4	1,6
2,67	4	1,6
2,83	4	1,6
3,00	12	4,8
3,17	14	5,6
3,33	20	8,0
3,50	12	4,8
3,67	14	5,6
3,83	14	5,6
4,00	22	8,8
4,17	26	10,4
4,33	14	5,6
4,50	32	12,8
4,67	18	7,2

4,83	16	6,4
5,00	10	4,0
Toplam	250	100,0

Tablo 10 değerlendirme kapsamında sınır değer kabul edilen 3,41 ve üzeri puan ortalamasına göre incelendiğinde katılımcılar % 71,2 gibi büyük bir oranla MEB'in DNA yapısı itibariyle yönetim ağırlıklı örgüt tipine girdiğini ifade etmişlerdir. Pasif saldırgan örgüt DNA'sının puan aralıklarına ilişkin frekans ve yüzde verileri tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11: Katılımcıların Pasif Saldırgan Örgüt DNA'sına Göre Ortalama Puan Dağılımları

X	f	%
1,00	4	1,6
1,75	2	,8
2,00	16	6,4
2,25	16	6,4
2,50	20	8,0
2,75	18	7,2
3,00	30	12,0
3,25	28	11,2
3,50	36	14,4
3,75	20	8,0
4,00	22	8,8
4,25	12	4,8
4,50	16	6,4
4,75	2	,8
5,00	8	3,2
Toplam	250	100,0

Tablo 11 değerlendirme kapsamında sınır değer kabul edilen 3,41 ve üzeri puan ortalamasına göre incelendiğinde katılımcılar % 46,4 oranında MEB'in DNA yapısı itibariyle askeri örgüt tipine girdiğini ifade etmişlerdir.

MEB'in örgütsel yapılanmasının örgüt DNA'sına göre incelendiği bu çalışmada tüm örgüt tipleri için yapılan analizlerde % 66,4 ile esinlemeler başlangıçlar ve % 71,2 ile yönetim ağırlıklı örgüt DNA'sının baskın olduğu anlaşılmaktadır. Cinsiyet değişkenine göre MEB'in örgüt DNA'sı tipinin ortalama puan ve frekans değerleri tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12: Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların MEB Örgüt DNA'sına İlişkin Ortalama Puan ve Frekans Dağılımları

Cinsiyet	Ortalama Puan ve Frekans Dağılımları						
	Esnek	Askeri	Tam Zamanlı	Esinlemeler Başlangıçlar	Yönetim Ağırlıklı	Pasif Saldırgan	
	2,6338	3,0253	2,2677	3,6364	3,8939	3,2828	
	198	198	198	198	198	198	
	<i>n</i>						
	Std.	,73811	,77925	,75169	,73751	,76899	,80815
	Sapma						
	80,2%	79,8%	78,0%	80,5%	80,1%	79,5%	
Erkek	%	2,4808	2,9231	2,4423	3,3462	3,6859	3,2212
	X	52	52	52	52	52	52
	<i>n</i>						
	Std.	,81024	,71321	,84687	,68428	,95808	,88652
	Sapma						
	%	19,8%	20,2%	22,0%	19,5%	19,9%	20,5%
Kadın	X	2,6020	3,0040	2,3040	3,5760	3,8507	3,2700
	<i>n</i>	250	250	250	250	250	250
	<i>n</i>						
	Std.	,75457	,76572	,77394	,73496	,81426	,82360
	Sapma						
Toplam	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 12 değerlendirme kapsamında sınır değer kabul edilen 3,41 ve üzeri puan ortalamasına göre incelendiğinde tüm katılımcılar MEB'in örgüt DNA'sını yönetim ağırlıklı ve esinlemeler başlangıçlar olarak ifade ederken, söz konusu durumun cinsiyete göre

farklılaşmadığı görülmüştür. Yaş değişkenine göre MEB'in örgüt DNA'sı tipinin ortalama puan ve frekans değerleri tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13: Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların MEB Örgüt DNA'sına İlişkin Ortalama Puan ve Frekans Dağılımları

	Yaş	Esnek	Askeri	Tam Zaman	Esinlemeler Başlangıçlar	Yönetim Ağırlıklı	Pasif Saldırgan
20-30 yaş	X	2,5288	3,0865	2,3846	3,6538	3,9679	3,4231
	n	52	52	52	52	52	52
	Std. Deviation	,74862	,69994	,79592	,57531	,82449	,76623
	%	20,2%	21,4%	21,5%	21,3%	21,4%	21,8%
31-40 yaş	X	2,6349	2,9365	2,2738	3,6402	3,8492	3,2500
	n	126	126	126	126	126	126
	Std. Deviation	,73461	,85084	,77938	,78724	,82930	,84617
	%	51,0%	49,3%	49,7%	51,3%	50,4%	50,1%
41 yaş ve üzeri	X	2,5972	3,0625	2,2986	3,4074	3,7685	3,1944
	n	72	72	72	72	72	72
	Std. Deviation	,79894	,64288	,75484	,72454	,78051	,82032
	%	28,7%	29,4%	28,7%	27,4%	28,2%	28,1%
Toplam	X	2,6020	3,0040	2,3040	3,5760	3,8507	3,2700
	n	250	250	250	250	250	250
	Std. Deviation	,75457	,76572	,77394	,73496	,81426	,82360
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tablo 13 değerlendirme kapsamında sınır değer kabul edilen 3,41 ve üzeri puan ortalamasına göre incelendiğinde tüm katılımcılar MEB'in örgüt DNA'sını yönetim ağırlıklı ve esinlemeler başlangıçlar olarak ifade etmiştir. Eğitim düzeyi değişkenine göre MEB'in örgüt DNA'sı tipinin ortalama puan ve frekans değerleri tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14: Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Katılımcıların MEB Örgüt DNA'sına İlişkin Ortalama Puan ve Frekans Dağılımları

	Eğitim Düzeyi	Esnek	Askeri	Tam Zamanlı	Esinlemeler Başlangıçlar	Yönetim Ağırlıklı	Pasif Saldırgan
Önlisans	X	2,1500	2,7500	1,6000	3,5000	3,9000	3,4000
	n	10	10	10	10	10	10
	Std. Deviation	,79232	,40825	,45947	,72860	,74204	,61464
	%						

		3,3%	3,7%	2,8%	3,9%	4,1%	4,2%
Lisans ve üzeri	%						
	X	2,7083	3,0139	2,3361	3,5537	3,7407	3,2056
	n	180	180	180	180	180	180
	Std. Deviation	,76063	,76622	,74572	,73438	,85079	,87531
Yüksek Lisans	%	74,9%	72,2%	73,0%	71,6%	69,9%	70,6%
	X	2,3583	3,0167	2,3250	3,6556	4,1722	3,4417
	n	60	60	60	60	60	60
	Std. Deviation	,64991	,81025	,84910	,74401	,61292	,65962
Toplam	%	21,8%	24,1%	24,2%	24,5%	26,0%	25,3%
	X	2,6020	3,0040	2,3040	3,5760	3,8507	3,2700
	n	250	250	250	250	250	250
	Std. Deviation	,75457	,76572	,77394	,73496	,81426	,82360
Toplam	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 14 değerlendirme kapsamında sınır değer kabul edilen 3,41 ve üzeri puan ortalamasına göre incelendiğinde tüm katılımcılar MEB'in örgüt DNA'sını öncelikle yönetim ağırlıklı ardından ise esinlemeler başlangıçlar olarak ifade etmiştir. Görev türü değişkenine göre MEB'in örgüt DNA'sı tipinin ortalama puan ve frekans değerleri tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15: Görev Türü Değişkenine Göre Katılımcıların MEB Örgüt DNA'sına İlişkin Ortalama Puan ve Frekans Dağılımları

	Görev Türü	Esnek	Askeri	Tam Zamanlı	Esinlemeler Başlangıçlar	Yönetim Ağırlıklı	Pasif Saldırgan
Öğretmen	X	2,5463	2,9969	2,3241	3,5226	3,8272	3,1821
	n	162	162	162	162	162	162
	Std. Deviation	,77930	,79056	,83261	,75901	,85548	,84700
	%	63,4%	64,6%	65,4%	63,8%	64,4%	63,1%
Müdürlük	X	2,6484	2,9609	2,2109	3,7031	3,9948	3,4453
	n	64	64	64	64	64	64
	Std. Deviation	,67512	,77436	,60129	,64205	,74829	,72302
	%	26,1%	25,2%	24,6%	26,5%	26,6%	27,0%
Müdür	X	2,8542	3,1667	2,4167	3,5972	3,6250	3,3958
	n	24	24	24	24	24	24
	Std. Deviation	,75512	,54507	,77553	,78776	,63750	,85630
	%	10,5%	10,1%	10,1%	9,7%	9,0%	10,0%
Toplam	X	2,6020	3,0040	2,3040	3,5760	3,8507	3,2700
	n	250	250	250	250	250	250
Toplam	Std. Deviation	,75457	,76572	,77394	,73496	,81426	,82360

Görev Türü	Esnek	Askeri	Tam Zamanlı	Esinlemeler Başlangıçlar	Yönetim Ağırlıklı	Pasif Saldırgan
X	2,5463	2,9969	2,3241	3,5226	3,8272	3,1821
n	162	162	162	162	162	162
Std. Deviation	,77930	,79056	,83261	,75901	,85548	,84700
%	63,4%	64,6%	65,4%	63,8%	64,4%	63,1%
X	2,6484	2,9609	2,2109	3,7031	3,9948	3,4453
n	64	64	64	64	64	64
Std. Deviation	,67512	,77436	,60129	,64205	,74829	,72302
%	26,1%	25,2%	24,6%	26,5%	26,6%	27,0%
X	2,8542	3,1667	2,4167	3,5972	3,6250	3,3958
n	24	24	24	24	24	24
Std. Deviation	,75512	,54507	,77553	,78776	,63750	,85630
%	10,5%	10,1%	10,1%	9,7%	9,0%	10,0%
X	2,6020	3,0040	2,3040	3,5760	3,8507	3,2700
n	250	250	250	250	250	250
Std. Deviation	,75457	,76572	,77394	,73496	,81426	,82360
%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 15 değerlendirme kapsamında sınır değer kabul edilen 3,41 ve üzeri puan ortalamasına göre incelendiğinde tüm katılımcılar MEB'in örgüt DNA'sını öncelikle yönetim ağırlıklı ardından ise esinlemeler başlangıçlar olarak ifade etmiştir. Ancak okul müdürlerinin askeri örgüt tipi içinde yüksek puan ortalamasına sahip olması manidardır. Kıdem yılı değişkenine göre MEB'in örgüt DNA'sı tipinin ortalama puan ve frekans değerleri tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16: Kıdem Yılı Değişkenine Göre Katılımcıların MEB Örgüt DNA'sına İlişkin Ortalama Puan ve Frekans Dağılımları

Kıdem Yılı	Esnek	Askeri	Tam Zamanlı	Esinlemele r Başlangıçlar	Yönetim Ağırlıklı	Pasif Saldırgan
X	2,4324	3,0473	2,3514	3,7342	3,9505	3,4257
n	74	74	74	74	74	74
Std. Deviation	,71589	,71154	,70822	,53416	,86437	,77607
%	27,7%	30,0%	30,2%	30,9%	30,4%	31,0%
X	2,6507	2,9559	2,2831	3,5858	3,8137	3,2279
n	136	136	136	136	136	136
Std. Deviation	,71898	,81074	,77089	,79685	,79169	,85390

%	55,4%	53,5%	53,9%	54,5%	53,9%	53,7%
X	2,7500	3,0875	2,2875	3,2500	3,7917	3,1250
n	40	40	40	40	40	40
Std. Deviation	,89514	,70835	,90679	,74822	,79864	,77831
%	16,9%	16,4%	15,9%	14,5%	15,8%	15,3%
X	2,6020	3,0040	2,3040	3,5760	3,8507	3,2700
n	250	250	250	250	250	250
Std. Deviation	,75457	,76572	,77394	,73496	,81426	,82360
%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 16 değerlendirme kapsamında sınır değer kabul edilen 3,41 ve üzeri puan ortalamasına göre incelendiğinde tüm katılımcılar MEB'in örgüt DNA'sını öncelikle yönetim ağırlıklı ardından ise esinlemeler başlangıçlar olarak ifade etmiştir. Ancak kıdem yılı artıka esinlemeler başlangıçlar, yönetim ağırlıklı ve pasif saldırgan örgüt tipleri için puan ortalamalarının düştüğü görülmektedir.

3. 4. Örgüt DNA'sına İlişkin Nitel Bulgular

Araştırma kapsamında elde edilen nicel verilerin ve buna bağlı bulguların doğrulanması amacıyla Kahramanmaraş il merkezinde farklı okullarda görev yapan toplam on sınıf öğretmeniyle görüşmeler yapılmıştır. Görüşme sürecinde katılımcıların yukarıda bahsi geçen örgüt profillerinin kısa ve öz tanımlarını içeren bir form aracılığıyla MEB'i en iyi tanımlayan profili seçmeleri istenmiştir. Buna göre katılımcıların MEB'in DNA profiline ilişkin görüşleri tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17: Katılımcıların MEB'in DNA Profiline İlişkin Görüşleri

DNA Profili	f
Esnek	-
Tam Zamanlı	-
Askeri	1
Esinlemeler Başlangıçlar	3
Yönetim Ağırlıklı	5

Tablo 17’de görüldüğü gibi MEB’i en iyi tanımlayan profil olarak katılımcıların biri (1/10) “askeri”, üçü (3/10) “esinlemeler başlangıçlar”, beşi (5/10) “yönetim ağırlıklı” ve biri (1/10) “pasif saldırgan” profilini seçmişlerdir. Buna göre elde edilen nitel veriler ışığında MEB’in esinlemeler başlangıçlar (% 30) ve yönetim ağırlıklı (% 50) DNA profiline sahip olduğu düşünülebilir. Bu durum nicel verilerden elde edilen bulguları destekler niteliktedir.

4. Sonuçlar ve Tartışma

Bu çalışmanın amacı, örgüt DNA’sı kavramını derinlemesine irdeleyerek, temelleri Booz Allan Hamilton Co. tarafından ortaya konulan bir ölçeği söz konusu kavramı Türkiye’de okul örgütlerinde uyarlanabilir hale getirecek şekilde uyarlamaktır. Buradan hareketle bahsi geçen yedi örgüt tipinin karakteristik özelliklerini temel alarak okul DNA’sı ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış ve Milli Eğitim Bakanlığının örgüt DNA’sı ortaya konulmuştur. Araştırma kapsamında kullanılan veri toplama aracı araştırmacılar tarafından beşli likert tipi bir ölçek olarak geliştirilmiştir. Sonuç olarak ortaya DNA profilini belirlemeye yönelik 28 maddeden ve altı faktörden oluşan bir ölçek çıkmıştır. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin KMO değerinin 0,807 ve faktörlerin varyansın toplamda % 65,164’ünü açıkladığı ve Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısının 0,80 olduğu anlaşılmıştır. Buna göre ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu savunulabilir.

Son yıllarda giderek artan bir hızla organik ve örgütsel yapılanmalar birbiriyle eşleştirilmekte ve bunun bir sonucu olarak farklı disiplinlere ait kavram ve metaforlar örgütsel çalışmalarda yer bulmaktadır. Bunun bir yansıması olan örgüt DNA’sı kavramı da örgütü yaşayan canlı bir metabolizma olarak kabul eden bir anlayışın ürünüdür. Buna göre bu inancın temelinde örgütün sistematik işleyişini, iş görenlerin iş doyumunu, örgüte bağlılıklarını ve örgütsel özdeşleşmelerini, müşteri memnuniyetini kısacası örgütün var olabilme kaygılarını ve işleyişini bir bütün olarak nesilden nesile aktarılabilmesi inancı hakimdir. Nitekim DNA gerçekte canlıların varlığına ilişkin tüm bilgilerini içeren adeta bir depo gibidir. Tek bir saç telinden bir insanın vücudunun tüm temel bileşenlerine ilişkin çeşitli bilgiler öngörülebilir. Öyle ki DNA kavramını örgüte uyarlamak konusunda çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Gündüz, Beşoluk ve Önder (2011) canlıların dinamik ve karmaşık sistemlerindeki yönetim ile bilgi çağının dinamik ve karmaşık sistemlerindeki liderlik anlayışını, DNA liderlik kavramı üzerinden ilişkilendirilmeye çalışmışlardır. Döş (2013) ise örgüt DNA’sını okul yöneticilerin görüşleriyle ele almış ve örgütsel DNA’nın

bir örgütün kimliği ve parmak izi gibi belirleyici bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır (Döş, 2013). Onay ve Ergüden (2012) ise örgüt kültürü ile de yakın bağlantısı bulunan örgüt DNA’sının yapılanmasında, yönetilmesinde, yerleştirilmesinde ve geleceğe aktarılmasında alınması gereken önlemlerde insan kaynakları yönetimi birimlerine kamu kurumlarında da üst yönetimlere önemli görevler düştüğünü ifade etmişlerdir (Onay ve Ergüden, 2012). Yöneticilerin yaklaşımları baskıcı olabilir veya çalışanlara aile gibi muamele edebilirler; örgüt kültürünün oluşmasında ve korunmasında kurucuların yanında üst düzey yöneticilerin de büyük etkisi vardır (Demirkol ve Savaş, 2012).

Eğitim örgütlerinde örgütsel DNA’yı saptamak için bir ölçek geliştirmek amacıyla yapılan bu çalışma ölçeğin geliştirilme aşamasında gerçekleştirilen pilot uygulamayla MEB’in genel anlamda örgüt DNA’sını ortaya koymuştur. Buna göre MEB’in genel olarak yönetim ağırlıklı ve esinlemeler başlangıçlar örgüt DNA’sına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan anlaşılacağı üzere çalışma sonunda elde edilen bulgular ışığında MEB’in örgüt DNA’sının olumsuz yapıda olduğu anlaşılmaktadır. Zira fazla katmanlı, bürokratik işler altında ezilen, etkili şekilde yönetilemeyecek kadar fazla büyük ve amacına ulaşamayan nitelikte olduğu söylenebilir. Akyüz, Demirkasimoğlu ve Erdoğan (2013) bakanlık merkez örgütünde kararların genellikle toplantılarda, karşılıklı görüşmeler ve tartışmalar yoluyla alındığı, ancak bazı kararların üst makamlardan talimat şeklinde geldiği sonucuna ulaşmışlardır (Akyüz, Demirkasimoğlu ve Erdoğan, 2013). Benzer şekilde Duman (1998) eğitimin yerinden yönetimi ülke düzeyinde uygulamaya konulması gereken bir yerinden yönetim düzeltiminin önemli bir parçası olacağını ve eğitimin yerinden yönetimi halen var olan eğitim dizgemizin yapısında ve işleyişinde çok önemli değişikliklerin yapılması gerektiğini ortaya çıkaracağını ifade etmiştir (Duman, 1998). Ayrıca araştırma sonucuna göre MEB pek fikrin ortaya atıldığı (esinlemeler) uygulamaların başlayıp ancak sonuca ulaşmadığı (başlangıçlar) bir örgüt görünümü sergilemektedir. Benzer şekilde Doğru ve Uyar (2012) da Milli Eğitim Bakanlığında yapılan değişikliklerde başarısız olduğunda hemen eski uygulamalara dönüldüğü kanaati öğretmen, yönetici ve ilköğretim müfettişlerinde mevcut olduğu sonucuna ulaşmıştır (Doğru ve Uyar, 2012). Eğitim yöneticileri karar alma ve stratejik planlamalarında günlük karar almak yerine stratejiyi bir kavram olarak ele almalı, amaçlara ulaşmada karşılaşılabilecek sorunları, uygulamalardan önce belirleyip gerekli önlemleri almalıdırlar (Ereş, 2004). Yerel yönetimlerin eğitim ile ilgili faaliyetlere daha fazla katılmaları, eğitim sistemimizin karşı karşıya bulunduğu sorunların bir çoğunun çözümlenmesi için bir yol olarak düşünülebilir. Ancak bunun için öncelikle yerel yönetimlerin gerçek yerel yönetim niteliğine

kavuşması gereklidir (Kurt, 2006). Sürekli değişim ve gelişimin yaşandığı günümüzün rekabetçi koşullarında değişim, artık örgütlerin bünyelerinde sürekli olarak yer alması gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Özmen ve Sönmez, 2007).

Öneriler

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular ışığında MEB'in örgüt DNA'sı profilinin yönetim ağırlıklı ve esinlemeler-başlangıçlar olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle söz konusu profillerin sağlıklı olduklarından hareketle MEB'in DNA profilinde gerçekleştirilecek her iyileştirmenin Türkiye'de eğitime bir katkı sağlayacağı düşünülebilir. Araştırma sonucunda aşağıda ki öneriler getirilmiştir:

- 1- MEB kendi içinde var olan hiyerarşik yapılanmayı daha esnek ve etkili hale getirmelidir.
- 2- MEB, eğitim yönetimi bağlamında gözden geçirilmeli gerekli tedbirler alınmalıdır.
- 3- MEB, teşkilat yapısını güçlendirmeli ancak gerekli hallerde yerelleşmeyi ön plana almalıdır.
- 4- MEB, stratejik planlama sürecine tüm çalışanlarını katmalı ve onlardan gelen fikirleri politikalarına rehber tayin etmelidir.
- 5- Değişimin kaçınılmaz olduğu fikrinden hareketle gelişim odaklı bir değişim politikası benimsenmeli ancak bu hamleler tüm teşkilatta bir bütün olarak sergilenmelidir.
- 6- Gereksiz iş yükü ve bürokrasi giderilmelidir.
- 7- MEB, çalışanlarının fikirlerini çeşitli ortamlarda beyan edebilmelerinin önünü açmalı hatta bunu desteklemelidir.
- 8- Bu araştırma MEB merkez teşkilatı düzeyinde gerçekleştirilmiştir, benzer araştırmalar taşra teşkilatı hatta her bir eğitim kurumu için müstakil olarak ta yapılabilir.
- 9- Bu araştırma nicel ve nitel araştırma yöntemleri birlikte kullanılarak gerçekleştirilmiştir, benzer bir araştırma yalnızca nitel araştırma yöntemleri kullanılarak ta yapılabilir.

KAYNAKÇA

AKYÜZ, Ü., DEMİRKASIMOĞLU, N., & ERDOĞAN, Ç. (2013). "Millî Eğitim Bakanlığı merkez örgütündeki yöneticilerin örgütsel adalet algıları" *Eğitim ve Bilim*, S. 38(167), s. 273-288.

ALTOPIEDI, M., & LAVIE, J. M. (2006). "Narratives of change and collaboration: The role of professional and organizational identities in

shaping school improvement plans". *Intervention Research*, S. 2(1), s. 1-18.

AYTAÇ, Ö. (2004). "Örgütler: Sosyolojik bir perspektif." *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 14(1), s. 189-217.

BOOZ Allen Co. (2013), http://www.boozallen.com/media/file/draft_profiles_in_orgdna.pdf, 21.07.2013 tarihinde erişilmiştir.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2002). "Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, S. 32, s. 470-483.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2003). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. (3. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

COHEN, J., MCCABE, E., MICHELLI, N. M. & PICKERAL, T. (2009). "School climate: Research, policy, practice, and teacher education." *Columbia University Teachers College Record*. S. 111(1), s. 180-213

CROMBACH L. J. (1990) *Essentials of psychological testing*. (5th ed.). New York: Harper Collins Publishers.

ÇANDIR, E. (2005). *Örgütsel DNA ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÇOKLUK, Ö., ŞEKERCİOĞLU, G. & BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları

DEMİR, C. & ÖZTÜRK, U. C. (2011) "Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve bir uygulama." *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 26 (1), s. 17-41

DEMİRKOL, A.Y. & SAVAŞ, A.C. (2012). "Okul müdürlerinin örgüt kültürü algılarının incelenmesi." *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 5, s. 259-272

DOĞRU, S., & UYAR, M. (2012). "Millî Eğitim Bakanlığı taşra örgütlerinin değişmeye direnme eğilimleri üzerine bir araştırma." *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 32, s. 119-143.

DÖŞ, İ. (2013). "School DNA and Its Transfer." *American Journal of Human Ecology*, S. 2(1), s. 7-15.

DUMAN, A. (1998). "Yerinden yönetim mi, yoksa yerleşme mi?" *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, S. 4(4), s. 467-483.

EREŞ, F. (2004). "Eğitim yönetiminde stratejik planlama." *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Fakültesi Dergisi*, S. 15, s. 21-29.

FABRIGAR, L. R., WEGENER, D. T., MACCALLUM, R. C. & STRAHAN, E. J. (1999). "Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research." *Psychological Methods*, S. 4(3), s. 272-299.

GEDİKOĞLU, T. & TAHAOĞLU, F. (2010). "İlköğretim okullarının örgüt iklimi: Gaziantep ili Şahinbey ilçesi örneği." *Millî Eğitim*, S. 186, s. 38-55

GIOIA, D. A., SCHULTZ, M., & CORLEY, K. G. (2000). "Organizational identity, image, and adaptive instability." *Academy of Management Review*, S. 25(1), s. 63-81.

GOVINDARAJAN, V., & TRIMBLE, C. (2005). "Organizational DNA for strategic innovation." *California Management Review*, S. 47(3), s. 47-76.

GÜNDÜZ, H. B., BEŞOLUK, Ş., & ÖNDER, İ. (2011). "From the complex system leadership perspective: DNA leadership." *International Journal of Human Sciences*, S. 8(1), s. 520-544.

HATCH, M. J., & SCHULTZ, M. (1997). "Relations between organizational culture, identity and image." *European Journal of Marketing*, S. 31(5/6), s. 356-365.

HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAYV, D. D., & SANDERS, G. (1990). "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases." *Administrative Science Quarterly*, S. 35, s. 286-316.

HOLLODAY, R. (2005). "Simple rules: organizational DNA." *OD Practitioner*, S. 37(4), s. 1-10

KARCIOĞLU, F. (2001). "Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi." *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, S. 15(1), s. 265-283

KARCIOĞLU, F. & AYKANAT, Z. (2012). "Örgüt iklimi ve örgütsel iletişim : Ardahan Üniversitesi ve Karamanoğlu Mehmet Bey

Üniversitesi arasında karşılaştırmalı bir inceleme." *The Journal of Academic Social Science Studies*, S. 5(7), s. 421-436

KIRAL, B. & KIRAL, E. (2011) "Karma araştırma yöntemi." *2nd International Conference on New Trends in Education and Their Implications*, Antalya-Turkey

KLINE, P. (1994). *Easy guide to factor analysis*. London: Routledge.

KURT, T. (2006). "Eğitim yönetiminde yerelleşme eğilimi." *Kastamonu Eğitim Dergisi*, S. 14(1), s. 61-72.

MOINGEON, B., & RAMANANTSOA, B. (1997). "Understanding corporate identity: the French school of thought." *European Journal of Marketing*, S. 31(5/6), s. 383-395.

NEILSON, G. & PASTERNAK, B.A. & MENDES, D. (2003), "Four bases of organizational DNA" <http://www.strategy-business.com/article/03406?pg=all>, 21.12.2013 tarihinde erişilmiştir.

ONAY, M. & ERGÜDEN, S. (2012) "Yeni bir metafor: Kurum DNA'sı." *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, S. 4(1), s. 203-212

ÖZMEN, F. & SÖNMEZ, Y. (2007). "Değişim sürecinde eğitim örgütlerinde değişim ajanlarının rolleri." *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 17(2), s. 177-198

PEERS, I. (1996). *Statistical analysis for education and psychology researchers: Tools for researchers in education and psychology*. London: Falmer Press.

SOMEKH, B. ve LEVIN C. (2005). *Research Methods in the Social Sciences*: Sage Pub.,

BOOZ ALLEN HAMILTON (2013) "Reading Materials for Organizational DNA" http://orgdna.com/orgdna_readingstoolkit.pdf, 21.12.2013 tarihinde erişilmiştir.

SÖNMEZ, M. A., (2006). "Meslek liselerinde örgüt kültürü." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, S. 45, s. 85-108

ŞİŞMAN, M. (1995). "Örgüt kavramının kültürel açıdan çözümlenmesi ve eğitim örgütleri." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, S. 1(1), s. 79-94.

TAVŞANCIL, E. (2005). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. (2. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

TERZİ, A.R., (2005). "İlköğretim okullarında örgüt kültürü." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, S. 43, s. 423-442

THOMPSON, B. (2004). *Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications*. Washington: American Psychological Association.

WELSH, W. N. (2000). "The effects of school climate on school disorder." *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, S. 567(1), s. 88-107.

VAN de VEN, A. & FERRY, D. (1979). *Measuring and assessing organization*. New York: John Wiley and Sons.

YÜCELER, A. (2009). "Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma." *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 22, s. 445-458

Ek: Örgüt DNA'sı Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
ÖRGÜT DNA'SI ÖLÇEĞİ					
1. MEB dış değişimlere uyum sağlayabilecek yapıdadır.					
2. MEB değişimi önemseyen bir kurumdur.					
3. MEB her türlü problemi esnek karar alma yapısını kullanarak çözmektedir.					
4. MEB motivasyonu yüksek öğretmenleri desteklemektedir.					
5. MEB tam anlamıyla Bakanın hakimiyeti altındadır					
6. MEB'de verilen emirler harfi harfine yerine getirilerek olumlu sonuçlar alınır					
7. MEB'de kendimi makinenin bir parçası gibi hissetmekteyim					
8. MEB'de işlerin aksamaması için sıkı uygulamalar vardır					
9. MEB cazip bir kurum olduğu için, burada çalışmak isteyen birçok öğretmen var					
10. MEB'in uygulamaları öğrenci ve öğretmenleri mutlu kılmaktadır					
11. MEB'i diğer kurumlardan ayıran, rekabetçi ruha sahip farklı bir kültürü vardır					
12. MEB'in vizyonu ve değerleri beni motive etmektedir					
13. MEB'de zeki ve motivasyonu yüksek öğretmenler olmasına rağmen bunlar bir amaç altında toplanamamaktadır					
14. MEB'de birliktelik yerine herkesin kendi stratejileri vardır					
15. MEB'de alınan güzel bir karar işbirliği sorunlarından <u>uygulanamamaktadır</u>					
16. MEB'de alınan kararların uygulanmasında koordinasyon ve yönlendirme eksikliği vardır					
17. MEB'de değişimi engelleyen katı bir kültürel yapı bulunmaktadır					
18. MEB iş gören bakımından kalabalık olduğundan tam olarak verimli <u>olamamaktadır</u>					

19. MEB'de önemsiz işler fazla olduğundan, değişimler için fırsat bulmak güçtür.					
20. MEB hantal bir yapıda olduğundan dış değişimlere cevap verememektedir.					
21. MEB bünyesinde hiyerarşi her şeyden önemlidir					
22. MEB gereğinden fazla bürokratik bir yapıya sahiptir ve bu durum işleri aksatmaktadır.					
23. MEB herhangi bir konuda karar alırken öğretmen görüşlerine değer vermemektedir					
24. MEB'de öğretmenlerin potansiyeli dikkate alınmamaktadır.					
25. MEB'de, uygun bir çalışma ortamı görüntüsü arkasında içi kaynayan bir yapı vardır					
26. MEB'de büyük değişimler oylanır, kabul edilir ama uygulamak imkansızdır					
27. MEB'de vasatlık takdir edilmektedir					
28. MEB'de çalışanlar üstlerinden gelen emirlere aldırılmamaya meyillidirler.					