

**KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM FAKÜLTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ BÖLÜMÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ ANABİLİM
DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİNİN
ÇALIŞTIKLARI KURUMA YÖNELİK ÖRGÜTSEL METAFOR ALGILARI
(KASTAMONU İLİ ÖRNEĞİ)**

HAZIRLAYAN

Seda YILMAZ

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Selda POLAT

KASTAMONU 2011

TEZ ONAYI

Seda YILMAZ tarafından hazırlanan “İlköğretim Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerinin Çalıştıkları Kuruma Yönelik Örgütsel Metafor Algıları (Kastamonu İli Örneği)” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Selda POLAT

Jüri Üyeleri :

Üye: Yrd. Doç. Dr. Selda POLAT
Kastamonu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü



Üye: Yrd. Doç. Dr. Muammer ERGÜN
Kastamonu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü



Üye: Yrd. Doç. Dr. Duran AYDINÖZÜ
Kastamonu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi
İlköğretim Bölümü



Yukarıdaki sonucu onaylarım.



Doç. Dr. B. Ünal İBRET
Enstitü Müdürü

Canım Anneme...

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİNİN ÇALIŞTIKLARI KURUMA YÖNELİK ÖRGÜTSEL METAFOR ALGILARI (KASTAMONU İLİ ÖRNEĞİ)

Seda YILMAZ

Kastamonu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Selda POLAT

Çalışmada, ilk olarak kültür ve örgüt kültürü hakkında bilgilere yer verilmiştir. Ardından örgüt kültürü, yönetim ve örgüt kültüründe metaforun yeri konuları ele alınmıştır. Ayrıca, metafor kavramı ile örgüt ve yönetim metaforları birbirini tamamlayacak şekilde ele alınarak örüntülenmiştir.

Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çalıştıkları kuruma yönelik örgütsel metafor algılarını ortaya koymaktır. Bunun için Kastamonu ili Merkez ilçede bulunan 18 ilköğretim okulunda görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerden 311 kişiye araştırmacı tarafından geliştirilen “Örgütsel Metafor Ölçeği” uygulanmıştır.

Anketler araştırmacı tarafından katılımcılara ulaştırılmıştır. Katılımcılar tarafından doldurulan anketler araştırmacı tarafından toplanmıştır. Katılımcılardan toplanan anketlere verilen yanıtlar bilgisayara işlenmiş ve SPSS (12) paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. SPSS paket programı ile çözümlenen verilere normallik testi uygulanmıştır. Normal dağılım gösteren verilere t testi, One Way Anova testi, uygulanmıştır. Normal dağılım göstermeyen verilere Mann-Whitney U testi, Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Ayrıca varyansların homojenliğini test etmek için Levene testi uygulanmıştır. Varyansların homojen olduğu gruplar için Tukey testi, homojen olmadığı gruplar için ise Tamhane testi uygulanmıştır. Geliştirilen ölçeğin güvenilirlik katsayısı α .80’dir. Araştırma kapsamında toplanan verilerin güvenilirlik katsayısı ise α .86 olarak belirlenmiştir.

Araştırma bulgularına göre, okul yöneticileri ve öğretmenler çalıştıkları kurumu açıklamada en fazla organizma metaforundan yararlanmışlardır. Ayrıca, görev unvanı değişkenine göre, okul yöneticileri ve öğretmenler arasında organizma

metaforu boyutunda istatistikî olarak anlamlı bir farklılık söz konusudur. Okul yöneticileri çalıştıkları kurumu açıklarken öğretmenlere göre daha fazla organizma metaforunu kullanmaktadırlar. Cinsiyet değişkenine göre, kadın ve erkek katılımcılar arasında çalıştıkları kurumu kültür metaforu yoluyla açıklamada erkek katılımcıların lehine anlamlı farklılık söz konusudur. Branş değişkenine göre, anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Mesleki kıdem değişkenine göre, ruhlar hapishanesi boyutunda anlamlı bir farklılık söz konusudur. Kıdemi 5 yıl ve daha az olanlar ile 6-10 yıl olanlar ve 11-15 yıl ile 16-20 yıl olanlar arasında kıdemleri daha fazla olan gruplar lehine anlamlı farklılık söz konusudur. Kıdemi 5 yıl ve altı olanlar ile 6-10 yıl olanlar çalıştıkları kurumu açıklamada ruhlar hapishanesi metaforunu “Hiç katılmıyorum” düzeyinde kullanırken, kıdemi 11-15 yıl ile 16-20 yıl olanlar çalıştıkları kurumu ruhlar hapishanesine benzetmede “Biraz katılıyorum” düzeyindedirler. Okul kıdemi değişkenine göre de, organizma, kültür ve ruhlar hapishanesi boyutlarında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Okul kıdemi 5 yıl ve daha az olanlarla 21 yıl ve üzeri olanlar çalıştıkları kurumu “Çok katılıyorum” düzeyinde organizma metaforu ile açıklarken, okul kıdemi 6-10 yıl ve 11-16 yıl olanlar “Orta derecede katılıyorum” düzeyinde organizma metaforu ile açıklamaktadırlar. Kültür metaforu boyutunda okul kıdemi 5 yıl ve daha az olan ve 6-10 yıl olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Okul kıdemi 5 yıl ve daha az olan katılımcılar çalıştıkları kurumu “Çok katılıyorum” düzeyinde kültür metaforu ile açıklarken okul kıdemi 6-10 yıl olan katılımcılar çalıştıkları kurumu “Orta derecede katılıyorum” düzeyinde açıklamaktadırlar. Ruhlar hapishanesi metaforu boyutunda okul kıdemi 5 yıl ve daha az olan ve 16-20 yıl olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Kıdemi daha fazla olan katılımcılar çalıştıkları kurumu mesleğinin ilk yıllarında olan katılımcılara göre daha fazla ruhlar hapishanesi metaforu olarak açıklamaktadırlar.

Kastamonu - 2011, Sayfa: XI + 136

Anahtar Kelimeler: Örgüt metaforları, öğretmen, okul yöneticisi, okul, algı

ABSTRACT

Master Thesis

**ORGANIZATIONAL METAPHOR PERCEPTIONS OF PRIMARY SCHOOL MANAGERS AND TEACHERS TOWARDS THE INSTITUTION THEY WORK FOR
(SAMPLE OF KASTAMONU)**

Seda YILMAZ

Kastamonu University

Institute for Social Science

Department of Educational Sciences

Supervisor: Asst.Prof.Dr. Selda POLAT

In this study, firstly information about culture and organizational culture are included. Then, organizational culture and position of metaphor at management and organizational culture are investigated. Besides, metaphor concept and organization & management metaphors are investigated by being studied in order to make a whole.

The aim of this research is to exhibit the organizational metaphor concept of teachers and school managers towards the institution they work for. For this, "Organizational Metaphor Scale" created by the researcher is applied totally 311 participant from teachers and school managers work at 18 primary schools in Kastamonu central district.

Questionnaires are distributed to the participants by the researcher. Questionnaires filled in by the participants are gathered by the researcher. The answers given to the questionnaires from the participants are transferred to the computer and analyzed by the help of SPSS (12) packet programme. Normally test is applied to the data which show normal distribution. Mann-Whitney U test and Kruskal-Wallis H test are applied to the data which don't show normal distribution. Also, Levene test is applied in order to test whether variances are homogeneous or not. Tukey test is applied for the groups in which variances are homogeneous, Tamhane test is applied for the groups in which variances are not homogeneous. Reliability coefficient of the scale is $\alpha .80$. Reliability coefficient of the data gathered at the research extent is determined as $\alpha .86$.

According to research findings, school managers and teachers are mostly benefitted from organism metaphor for expressing the institution they work for. Furthermore, according to the task title factor, there is statistically meaningful difference between the school managers and teachers at the extent of organism metaphor. School managers show more tendency for Express the institution they work for, as organism metaphor than the teachers. According to the sex factor, there is a meaningful difference in male participants' favour between the male and female participants for expressing the institution they work for, by culture metaphor. According to the branch factor there is not a meaningful difference. According to the Professional seniority factor, there is a meaningful difference at the extent of spirits prison. There is a meaningful difference between the ones whose seniority is 5 years and below and the ones whose seniority is 6-10 years, and also between the ones whose seniority is 11-15 years and the ones whose seniority is 16-20 years in favour of the groups whose seniority is higher. While the ones whose seniority is 5 years and below and the ones whose seniority is 6-10 years use the spirits prison metaphor for expressing the institution they work for, at the level of "I don't agree". The ones whose seniority is 11-15 years and 16-20 years use the same metaphor at the level of "I agree a little". According to the school seniority factor, there is a meaningful difference at the extent of organism, culture and spirits prison. While the ones whose school seniority is 5 years and below and 21 years and above, express the institution they work for, by the organism metaphor at the level of "I agree much", the ones whose school seniority is 6-10 years and 11-16 years express by the organism metaphor at the level of "I agree at the intermediate level". There is a meaningful difference between the ones whose school seniority is 5 years and below and 6-10 years participants at the extent of culture metaphor. While the ones whose school seniority is 5 years and below Express the institution they work for by the culture metaphor at the level of "I agree much", the participants whose school seniority is 6-10 years Express at the level of "I agree at the intermediate level". There is a meaningful difference between the participants whose school seniority is 5 years and below and 16-20 years participants at the extent of spirits prison metaphor. The participants whose seniority is higher show more tendency for expressing the institution they work for as spirits prison metaphor than the participants who are in their early years at their professions.

Kastamonu – 2011, Page: XI + 136

Key Words: Organization metaphors, teacher, school manager, school, conception

ÖNSÖZ

Eğitim sisteminin en önemli öğelerinden biri okul yöneticileridir. Okul yöneticileri hem başta öğretmenler olmak üzere okul sisteminin diğer üyeleri olan öğrencilere ve velilere liderlik etmekte hem de eğitim öğretim hizmetlerinin aksamadan yürütülmesi için gerekli ortamı sağlamaktır. Okul yöneticileri okul sisteminin üyeleri arasındaki iletişimi sağlaması açısından da önemli rol oynamaktadır. Eğitimin diğer önemli unsuru ise öğretmendir. Eğitim hizmetlerinin etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesinde öğretmenlere büyük bir sorumluluk düşmektedir. Sınıfta eğitim-öğretim ortamının öğrenmeye uygun hale getirilmesi, sınıfta uygulanacak etkinliklerin belirlenmesi, öğretim yöntemlerinin ve ders araç gereçlerinin seçimi ve kullanılması bu sorumluluklar içerisinde yer almaktadır. Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin çalıştıkları kurumu örgüt metaforları olan makine metaforu, organizma metaforu, beyin metaforu, kültür metaforu, politika metaforu, ruhlar hapisanesi metaforu ve tahakküm metaforlarından hangisi ile açıkladıkları önemli bir konudur. Ayrıca okulda farklı görev ve rollere sahip olan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin çalıştıkları kurumu algulamalarında farklılık olup olmadığı da araştırılması gereken bir konudur.

Bu çalışmada, Kastamonu ili Merkez ilçede yer alan ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve okul yöneticilerinin çalıştıkları kurumu hangi metafor olarak algıladıklarının ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaçla Merkez ilçede yer alan ilköğretim okullarındaki öğretmen ve okul yöneticilerinin “Örgütsel Metafor Ölçeği”ne verdikleri yanıtlar ile çalıştıkları kurumu en çok hangi metafor ile açıkladıkları belirlenmeye çalışılmış ve bazı demografik değişkenlere göre çözümleme yapılmıştır.

Araştırmam için istediğim ve çalışmaktan keyif aldığım konuyu seçmem için beni cesaretlendiren tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Selda POLAT’a, araştırmamın her aşamasında bana yardımcı olan, zaman yönetimi konusunda beni disipline eden ve verilerin istatistiksel çözümlenmesinde yardımını esirgemeyen hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Muammer ERGÜN’e teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca,

hayatım boyunca karşılıksız sevgi ve emeğini benden esirgemeyen canım anneme, çalışmamın İngilizce çevirilerinde bana yardımcı olan ikinci annem-ablam Betül Tuğba YILMAZ'a, manevi desteklerini esirgemeyen arkadaşlarım Nuri YORULMAZ, Sinem YANAR, İlkay AŞKIN ve Aysun YETİM'e teşekkürü borç bilirim. Çalışmamın alanda yararlı olmasını dilerim.

Mart 2011

Seda YILMAZ

KASTAMONU

İÇİNDEKİLER SAYFASI

	<i>Sayfa</i>
ÖZET	i
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	v
TABLolar LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
I. BÖLÜM	
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Amaç	12
1.3. Önem	12
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	13
1.5. Tanımlar	14
II. BÖLÜM	
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	15
2.1. METAFOR	15
2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve YÖNETİM	20
2.2.1. Örgüt Kültüründe Metaforun Yeri	21
2.2.2. Örgüt ve Yönetim Metaforları	22
2.2.2.1. Makine Olarak Örgütler	23
2.2.2.1.1. Geleneksel Örgüt Yaklaşımı	26
2.2.2.1.2. Makine Örgüt Metaforunun Güçlü ve Zayıf Yönleri	31
2.2.2.2. Organizma Olarak Örgütler	34
2.2.2.2.1. Durumsallık Kuramı	35
2.2.2.2.2. X ve Y Kuramı	40
2.2.2.2.3. Açık Sistem Kuramı	41
2.2.2.2.4. Organizma Metaforunun Güçlü ve Zayıf Yönleri	43
2.2.2.3. Beyin Olarak Örgütler	45
2.2.2.3.1. Bilgi İşleme Sistemleri Olarak Örgütler	46
2.2.2.3.2. Öğrenen Örgütler	49
2.2.2.3.3. Beyin Metaforunun Güçlü ve Zayıf Yanları	51

2.2.2.4. Kültürel Olarak Örgütler	53
2.2.2.4.1. Toplam Kalite Yönetimi	56
2.2.2.4.2. Kültür Metaforunun Güçlü ve Zayıf Yönleri	58
2.2.2.5. Politik Sistem Olarak Örgütler	59
2.2.2.5.1. Otokratik Yönetim	61
2.2.2.5.2. Demokratik Yönetim	62
2.2.2.5.3. Çatışma Yönetimi	64
2.2.2.5.4. Politika Metaforunun Güçlü ve Zayıf Yönleri	66
2.2.2.6. Ruhlar Hapishanesi Olarak Örgütler	67
2.2.2.6.1. Değişim Yönetimi	72
2.2.2.6.2. Ruhlar Hapishanesi Olarak Örgütlerin Güçlü ve Zayıf Yönleri	73
2.2.2.7. Tahakküm Araçları Olarak Örgütler	74
2.2.2.7.1. Tahakküm Araçları Olarak Örgütlerin Güçlü ve Zayıf Yönleri	78
III. BÖLÜM	
3. YÖNTEM	80
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	80
3.2. ARAŞTIRMA EVREN VE ÖRNEKLEMİ	80
3.3. VERİLERİN TOPLANMASI	81
3.3.1. Ölçme Aracının Geliştirilmesi	81
3.4. ÖLÇEK FORMUNUN UYGULANMASI	87
3.5. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	87
IV. BÖLÜM	
4. BULGULAR VE YORUMLAR	90
4.1. OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN ÇALIŞTIKLARI KURUMU AÇIKLARKEN KULLANDIKLARI METAFORLARA İLİŞKİN BULGULAR	93
4.2. OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN GÖREV YAPTIKLARI KURUMU AÇIKLAMAKTA KULLANDIKLARI METAFORLARIN GÖREV UNVANI, CİNSİYET, MESLEKİ KIDEM, OKUL KIDEMİ VE BRANŞLARA GÖRE DAĞILIMINA İLİŞKİN BULGULAR	94

V. BÖLÜM	
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	107
5.1. SONUÇLAR	107
5.1.1. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumu En Çok Hangi Metafor ile Açıkladıklarına Yönelik Sonuç	107
5.1.2. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Metaforların Görev Unvanına, Cinsiyete, Mesleki Kıdeme, Çalıştıkları Okuldaki Kıdeme ve Branşlara Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Sonuçlar	110
5.1.2.1. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Metaforların Görev Unvanına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Sonuçlar	111
5.1.2.2. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Metaforların Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Sonuçlar	112
5.1.2.3. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Metaforların Branşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Sonuçlar	113
5.1.2.4. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Metaforların Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Sonuçlar	114
5.1.2.5. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Metaforların Okul Kıdemine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Sonuçlar	116
5.2. ÖNERİLER	118
5.3. ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER	119
KAYNAKÇA	120
EKLER	

TABLOLAR LİSTESİ

	<i>Sayfa</i>
Tablo 1: Örgütsel Metafor Ölçeğinin Faktör Analizi Sonrasında Faktör Yük Değerleri	83
Tablo 2: ÖMÖ'nin Alt Faktörlerinin Açıkladığı Varyans Oranları, Alfa Katsayıları ve Madde Analizi Sonuçları	84
Tablo 3: Örneklemin Bağımsız Değişkenler Göre Dağılımı	88
Tablo 4: Mesleki ve Okul Kıdemi değişkenlerine Göre Normallik Testi	89
Tablo 5: Cinsiyet, Görev Unvanı ve Branş değişkenlerine Göre Normallik Testi	91
Tablo 6: Öğretmen ve Yöneticilerin Çalıştıkları Kurumu Açıklamada Kullandıkları Metaforlar	91
Tablo 7: Katılımcıların Görev Unvanlarına Göre Çalıştıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Metaforların Dağılımı ve t Testi Sonuçları	93
Tablo 8: Katılımcıların Görev Unvanlarına Göre Çalıştıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Organizma Metaforu Puanları Dağılımı ve Mann-Whitney U Testi Sonuçları	94
Tablo 9: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Çalıştıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Metaforların Dağılımı ve t Testi Sonuçları	95
Tablo 10: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Çalıştıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Kültür Metaforu Puanları Dağılımı ve Mann-Whitney U Testi Sonuçları	96
Tablo 11: Katılımcıların Branş Değişkenine Göre Çalıştıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Metaforların Dağılımı ve t Testi Sonuçları	96
Tablo 12: Katılımcıların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Çalıştıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Metaforların Dağılımı	98
Tablo 13: Katılımcıların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Çalıştıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Metaforların t Testi Sonuçları	99
Tablo 14: Katılımcıların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Çalıştıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Ruhlar Hapishanesi Metaforu Puanları Dağılımı ve Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	99
Tablo 15: Katılımcıların Okul Kıdemi Değişkenine Göre Çalıştıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Metaforların Dağılımı	100
Tablo 16: Katılımcıların Okul Kıdemi Değişkenine Göre Çalıştıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Metaforların One-Way Anova testi	101
Tablo 17: Katılımcıların Okul Kıdemi Değişkenine Göre Çalıştıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Metaforların Levene (Varyansın Homojenliği) testi	102
Tablo 18: Katılımcıların Okul Kıdemi Değişkenine Göre Çalıştıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Organizma Metaforu Tukey testi	102
Tablo 19: Katılımcıların Okul Kıdemi Değişkenine Göre Çalıştıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Kültür Metaforu Tukey testi	104
Tablo 20: Okul Kıdemi Değişkenine Göre Çalıştıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Ruhlar Hapishanesi Metaforu Tamhane ve Tukey testi	105

KISALTMALAR

Çev. : Çeviren

Ed. : Editör

f : Frekans

N : Sayı

ÖMÖ : Örgütsel Metafor Ölçeği

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

% : Yüzde

I. BÖLÜM

1. GİRİŞ

1.1. Problem

Metafor; Türkçede mecaz, istiare, iğretileme/eğretileme anlamına gelmektedir. Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlüğüne göre (www.tdkterim.gov.tr), “Bir ilgi veya benzetme sonucu gerçek anlamından başka anlamda kullanılan söz; bir kelimeyi veya kavramı kabul edilenin dışında başka anlamlara gelecek biçimde kullanma” olarak tanımlanmaktadır. Metafor, sosyal gerçeğin, mecazi olarak aktarılması ya da yansıtılmasıdır. Buna “metaforik anlatım” adı verilir. Bu anlatımda, benzetmeden yararlanarak sözcükleri gerçek anlamları dışında kullanma vardır. Metaforik anlatımda bir olay ya da gerçeğe ilişkin anlatımın, benzer olana ya da olanlara taşınması ya da yansıtılması söz konusudur (Balcı, 2008). Sennet’e (1980) göre; benzetmeler, metaforların ilk aşamasıdır. Metaforlar, benzetmelerde olduğu gibi, anlatılmak istenilen kavram, onunla bir yönden benzerliği olan başka bir kavramla anlatılmaya çalışılır; böylece bir metafor parçalarının toplamından daha büyük bir anlam yaratır ve bize yeni bir farkında olma sunar. Çok fazla ya da çok az benzerlik ya da farklılığın olduğu yerde metaforla verilmek istenilen mesaj anlaşılabilir (Akt; Çelikten, 2006).

Metaforlar algılanan sosyal gerçekliğin, deneyimlerin, duyguların ve paylaşılan varsayımların seçilmiş ifadeleri olarak sosyal bilimlerde bir araç olarak ortaya çıkmıştır. Metaforik anlamlar üzerine yapılan çalışmaların sonuçları söylenen ve iddia edilenlerle, algılananlar arasındaki boşluğu doldurmanın yanı sıra nitel ve deneysel araştırmalara yönelik bir arka plan oluşturur (Boyacı, 2009).

Metaforlar eğitimciler açısından eğitimsel çalışmalarda önemli olan konuların neler olduğu konusunda yardımcı olarak kelimelerin anlamlandırılmasında kullanılabilir. Öğretirken ne yaptıklarını düşünen eğitimciler, düşünce, imaj ve uygulamalarını metaforları kullanarak geliştirebilirler. Etkili bir öğretim yapmak isteyen öğretmenler kendi rol ve sorumluluklarını metaforlar ile anlamlandırmak suretiyle sınıf içi faaliyetlerini geliştirebilir ve değiştirebilirler (Çelikten, 2006).

Ayrıca, okul yöneticileri ve öğretmenlerin çalıştıkları okulu neye benzettiklerine dair bilgiyi ortaya koymak onların okula yönelik duygu ve düşünceleri konusunda bilgi verecektir. Böylece, varsa olumsuzluklar ortadan kaldırılabilir okuldaki iklim, insan ilişkileri, eğitim öğretim ortamı istendik yönde değiştirilebilecektir.

Bütün örgüt ve yönetim teorileri, örgütleri kısmi olmakla birlikte ayırt edici biçimde görmemizi, anlamamızı ve yönetmemizi sağlayan örtük imgelere veya metaforlara dayanır. Metafor genellikle söylemi süslemeye yönelik bir söz sanatından ibaret sayılır ama önemi bundan çok fazladır. Metafor, kullanımı genel olarak dünyayı kavrayışımıza sinen bir düşünce biçimi ve bir görme biçimi anlamına gelir. Örneğin, çeşitli alanlarda yapılan araştırmalar metaforun, düşünme biçimimiz, dilimiz ve bilim üzerinde olduğu kadar, kendimizi günlük temelde ifade ettiğimiz üzerinde de biçimlendirici bir etki yarattığını göstermiştir. Bir deneyim ögesini bir başka deneyim ögesi açısından kavramaya çalıştığımızda metafor kullanırız. Böylece metafor A'nın B olduğunun (veya gibi olduğunun) örtük veya açık belirtilmesiyle oluşur. "İnsan aslandır" dediğimizde, insanın aslana benzeyen yönlerine dikkat çekmek için aslan imgesini kullanırız. Metafor insan anlayışımızı kısmi olmakla birlikte ayırt edici bir biçimde çerçeveler (Morgan, 1998, 14).

Metaforun dikkate değer yönlerinden biri, her zaman tek yönlü bir kavrayış üretmesidir. Metafor, belli yorumları öne çıkarırken diğerlerini arka plana iter. Böylece, metafor, insanın aslanca cesaret, güç ya da yırtıcılığına dikkat çekerken, aynı kişinin pekala bir domuz, bir iblis, bir ermiş, bir baş belası veya bir münzevi de olabileceği olgusunu örter. Bir başka ilginç özellik, metaforun her zaman çarpıtmalar yaratması olgusunda yatar (Morgan, 1998, 14).

Ulusal ve uluslararası alanyazında okul yöneticileri, öğretmen ve metaforun birlikte yer aldığı çalışmalar taranmıştır ancak okul yöneticileri ve öğretmenlerin çalıştıkları okul örgütünü hangi örgütsel metaforla açıkladıklarına ilişkin bir çalışmaya ulaşamamıştır.

Döş (2010), "Aday Öğretmenlerin Müfettişlik Kavramına İlişkin Metafor Algıları" konulu bir makale hazırlamıştır. Araştırmanın evren ve örneklemini

Hakkâri il merkezine 2008 Kasım döneminde ilköğretim okullarına atanan öğretmenlerden “temel eğitim kursu”na katılan 82 öğretmen oluşturmuştur. Veriler 2009 yılında toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenler tarafından 62 metafor üretilmiştir. Üretilen bu metaforlar, ağırlıklı olarak olumlu diye nitelendirilen benzetmelerden oluşmuştur. 37’si olumlu, 16’sı olumsuz ve 9’u da hem olumlu hem de olumsuz yönleri olan benzetmelerdir. Aday öğretmenlerin müfettişlere ilişkin olumlu bir yargıya sahip oldukları görülmüştür.

Güven ve Güven (2009), “İlköğretim Öğrencilerinin Sosyal Bilgiler Dersinde Metafor Oluşturma Becerilerine İlişkin Nicel Bir İnceleme” konulu makalelerinde Çanakkale’de 564 öğrenciye ulaşımlardır. Araştırma sonuçlarına göre, ilköğretim öğrencilerinin Sosyal Bilgiler dersinde metafor oluşturmalarında, öğrencilerin cinsiyetinin, öğrenim gördükleri sınıf düzeyinin ve dersi sevme durumlarının etkili olduğu; bununla birlikte, öğrencilerin öğrenim görmekte olduğu ilköğretim okulunun metafor oluşturma durumuna bir etki yapmadığı görülmüştür.

Boyacı (2009) tarafından yapılan, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Eğitim Planlaması Süreçlerine Yönelik Kullandıkları Metaforlar” konulu çalışmada, 23 öğretmenle yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçları şunlardır; planlamanın sonuçlarına bağlı olarak öğretmenlerin eğitim sisteminin örgütsel yapısına ve sistemin; okul, öğretmen ve öğrenci boyutlarına ilişkin metaforları farklılaşmakla birlikte; örgüt sistemini mimari yapılara, dinazor ya da ahtapota, parçalı bulmaca ve örümcek ağı gibi yapılara benzetmişlerdir. Bir başka ifade ile öğretmenlerin; örgütü karmaşık ve kapsamlı bir yapı olarak algıladıkları, sistemin işleyişinde hantallıktan kaynaklanan sorunların olduğu ve süreçte öğretmenleri sistemin yürütücüsü fedakâr kişiler olarak değerlendirdikleri söylenebilir. Öğretmenler planlama sürecini araştırma yapılmadan gerçekleştirilen, sürekli değişiklik gösteren, hiyerarşinin alt sıralarına doğru katılımcıların görüşleri alınmayan ve amacına ulaşılması güç bir süreç olduğu şeklindeki metaforlarla ifade etmişlerdir. Ayrıca öğretmenler planlama süreci sonundaki reformların ve bu reformların oluşturduğu dönüşümün yetersiz olduğu yönünde görüşler ortaya koyarken, planlama sürecinde rollerinin çok fazla olmadığı

ancak uygulama sürecinde iş yüklerinin ve sorumluluklarının oldukça fazla olduğu yönünde metaforlar kullanmışlardır.

Saban (2009), “Öğretmen Adaylarının Öğrenci Kavramına İlişkin Sahip Oldukları Zihinsel İmgeler” konulu bir çalışma yapmıştır. Bu araştırma, 2006-2007 öğretim yılında Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesinin altı farklı programında öğrenim gören toplam 2847 öğretmen adayının katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın bulguları birkaç farklı noktaya dikkat çekmektedir: İlk olarak, öğrenci kavramının bir bütün olarak açıklanabilmesi için çok sayıda metafora ihtiyaç vardır. Örneğin, öğrenci “ham madde”, “özürlü bir varlık”, “itaatkâr bir varlık”, “sosyal sermaye” veya “boş bir zihin” olarak tanımlanabileceği gibi, aynı zamanda, “değerli bir varlık”, “gelişen bir varlık”, “kendi bilgisinin inşacısı” ve “sosyal katılımcı” olarak da görülebilir. Bu durumda, öğrenci olgusunun sadece bir metaforla bir bütün olarak açıklanabilmesinin mümkün olmayacağı açıktır. Ayrıca, bu araştırmaya göre, öğretmen adayları “öğrenci” kavramına ilişkin zihinsel imgelerinde popüler olan üç kavramsal temaya sahiptirler. Bunlar; gelişen bir varlık olarak öğrenci, ham madde olarak öğrenci ve boş bir zihin olarak öğrencidir. Bunun yanı sıra popüler olmayan dört kavramsal tema da vardır. Bunlar; kendi bilgisinin inşacısı olarak öğrenci, özürlü bir varlık olarak öğrenci, sosyal katılımcı olarak öğrenci ve sosyal sermaye olarak öğrencidir.

Cerit (2008), “Öğretmen Kavramı ile İlgili Metaforlara İlişkin Öğrenci, Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşleri” konulu araştırmasında Bolu ili merkez ilçe sınırları içerisinde bulunan 19 ilköğretim okulunda beşinci sınıfta okuyan 600 öğrenci, görev yapan 203 öğretmen ve 51 yöneticiye anket uygulamıştır. Çalışmada elde edilen sonuçlar şunlardır: Öğretmenin bilgi kaynağı ve dağıtıcısı, anne/baba, arkadaş, rehber ve çevresini aydınlatan kişi olduğu metaforlar kabul edilirken, öğretmenin bahçıvan, otoriter kişi, bakıcı, gardiyan, yıkıcı ve zarar verici kişi olduğu metaforlar ise tercih edilmemiştir. Öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında cinsiyete göre farklılık bulunmamıştır. Öğretmen ve yöneticilerin eğitim durumlarına ve mesleki kıdemlerine göre farklılık bulunmazken, öğrenciler ile öğretmen ve yöneticilerin konuyla ilgili görüşleri arasında ise anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

Erdoğan ve Gök (2008), “Sınıf Öğretmeni Adaylarının Teknoloji Kavramına İlişkin Algılarının Metafor Analizi Yoluyla İncelenmesi” konulu bir makale hazırlamıştır. Araştırmada, 2007-2008 öğretim yılı güz döneminde Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Ana Bilim Dalında okuyan 2. ve 3. sınıf öğrencileri (287 kişi) ile çalışmışlardır. Sınıf öğretmeni adaylarının teknoloji kavramına ilişkin algıları metafor analizi yöntemi ile incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; öğretmen adaylarının teknoloji kavramına ilişkin algıları “ihtiyaç olan”, “sürekli değişen”, “gelişen”, “zarar veren”, “yarar sağlayan”, “bağımlılık yaratan”, “hem yararlı hem zararlı olan”, “hızla ilerleyen”, “hayatımızı kolaylaştıran” teknoloji olmak üzere dokuz kategoriden oluşmaktadır. Öğretmen adayları teknolojiyi en çok “gelişen”, en az ise “hayatımızı kolaylaştıran” bir kavram olarak algılamaktadırlar. Teknoloji kavramına ilişkin oluşturulan kategoriler bütün olarak ele alındığında, en çok geliştirilen metaforlar; bukalemun, insan ve yemektir. Teknoloji kavramına ilişkin oluşturulan kategoriler ayrı ayrı ele alındığında her kategori için en çok geliştirilen metaforlar; su, bukalemun, insan, canavar, sigara, bakteri, ilaç, çita, kaplan, sihirli kutu ve robottur. Öğretmen adaylarının teknoloji kavramına ilişkin algıları cinsiyet, akademik başarı ve teknolojiye erişim olanaklarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Öğretmen adaylarının teknoloji kavramına ilişkin algıları teknoloji kullanma sıklıkları, teknoloji konusundaki alt yapıları ve sınıf düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Semerci (2007), “Program Geliştirme Kavramına İlişkin Metaforlarla Yeni İlköğretim Programlarına Farklı Bir Bakış” konulu bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın evrenini, 2007’de yeni ilköğretim programlarıyla ilgili verilen seminere devam eden 4. ve 8. sınıflarda görev yapan 141 branş öğretmeni oluşturmaktadır. Örnekleme ise, bu öğretmenler içinden seçilen 106 öğretmendir. Araştırma sonuçlarına göre: program geliştirme kavramına ilişkin birinci öncelikli 10 metafor ile genel öncelikli 10 metafor arasındaki ağaç, milli takım, internet, rüya, kişiliği oluşmamış çocuk ve pusula metaforları olmak üzere altı (6) metafor ortak görünmektedir. Her iki öncelikte de, ağaç metaforunun birinci sırada yer alması ilgi

çekici bir noktadır. Öğretmenlerin yeni ilköğretim programlarının geliştirilmesine ilişkin olarak endişelerinin bulunduğu görülmüştür.

Çelikten (2006), “Kültür ve Öğretmen Metaforları” konulu çalışmasında, kültür ve öğretmen metaforlarını ortaya koymak için alanyazın taraması yapmıştır. Araştırma sonucuna göre; yöneticiler, kendi örgütlerini anlamaya ve biçimlendirmeye yardımcı olabilecek güçlü metaforlar bulma ya da yaratma sorunuyla karşı karşıyadır.

Ocak ve Gündüz (2006), “Eğitim Fakültesini Yeni Kazanan Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğine Giriş Dersini Almadan Önce ve Aldıktan Sonra Öğretmenlik Mesleği Hakkındaki Metaforlarının Karşılaştırılması” konulu bir makale hazırlamıştır. Bu çalışmaya, 362 öğretmen adayı katılmıştır. Bu çalışmanın sonucuna göre; güz döneminde ebeveyn ilk sırada, bahar döneminde ise bahçıvan ve güneş ilk sıradadır.

Arslan ve Bayrakçı (2006), “Metaforik Düşünme ve Öğrenme Yaklaşımının Eğitim-Öğretim Açısından İncelenmesi” konulu bir çalışma yapmışlardır. Çalışmalarında, metaforların dilsel ve edebî araçlar olarak kullanılmalarının yanı sıra eğitim-öğretim alanında da çok geniş bir kullanıma sahip olduklarını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, sınıf içerisinde öğrencilerin özellikle zor kavram ve terimleri daha net bir şekilde anlamalarında soyut kavramların zihinde somutlaştırılması ve görselleştirilmesinde metaforların son derece yararlı olduğu, öğrenilen bilgilerin akılda daha uzun süre kalmasını ve daha kolay hatırlanmasını sağladığı, ayrıca öğrenmeye motivasyonu artırıcı etkisi olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra metaforların öğrenmeye katkılarının ve kullanım alanlarının sınırlı olduğu belirtilmiştir.

Saban (2004), “Giriş Düzeyindeki Öğretmen Adaylarının Öğretmen Kavramına İlişkin İleri Sürdükleri Metaforlar” konulu bir makale hazırlamıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi’nde 2003-2004 eğitim-öğretim yılında güz döneminde “Öğretmenlik Mesleğine Giriş” dersini alan 151

öğrenci oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmen adaylarının yaklaşık üçte ikiye yakın bir kısmının öğretmeni “bilginin kaynağı ve aktarıcısı”, “öğrencileri şekillendirici ve biçimlendirici” ve “öğrencileri tedavi edici” olarak algıladıkları görülmüştür. Geriye kalan üçte birlik kısım ise “öğretmenlerin öğrenirken eğlendirmesi”, “öğrencilerin bireysel gelişimlerinin desteklenmesi” ve “öğretmenin öğrencilere öğrenme sürecinde rehber olması” gerektiğini savunmaktadır.

Aydoğdu (2008) hazırladığı, “İlköğretim Okullarındaki Öğrenci ve Öğretmenlerin Sahip Oldukları Okul Algıları ile İdeal Okul Algılarının Metaforlar (Mecazlar) Yardımıyla Analizi” konulu tezde, ilköğretim öğrenci ve öğretmenlerinin okul yaşamına ilişkin sahip oldukları algılar ve ideal okul yaşamına ilişkin tasarladıkları algıları metaforlar yardımıyla ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu amaçla, öğrenciler ve öğretmenlerden “okul, öğretmen, öğrenci, okul yöneticisi, ideal okul, ideal öğretmen, ideal öğrenci ve ideal okul yöneticisi” kavramlarına ilişkin metafor üretmeleri istenmiştir. Araştırmaya, Eskişehir il merkezinde yer almakta olan 10 ilköğretim okulunun 6., 7., ve 8. sınıflarından toplam 1515 öğrenci ve 69 ilköğretim öğretmeni katılmıştır. Araştırma sonucunda, ilköğretim okullarının temel işlevlerinin bilgi vermek, korumak ve güven vermek, yeni nesli yetiştirmek ve şekillendirmek olduğu ortaya koyulmuştur. Ayrıca, okulların aşırı disiplinli bir yer olarak algılandığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin temel rollerinin bilgi aktarmak, korumak ve güven vermek, yeni nesli yetiştirmek ve şekillendirmek olduğu anlaşılmıştır. Öğrencilerin rollerinin ise yetişmek, bilgi almak, otoriteye uymak, düzenli ve disiplinli bir şekilde çalışmak, öğretmenin istediği şekle girmek olduğu tespit edilmiştir. Öğretmen ve öğrencilerin büyük bir kısmı okul yöneticilerini kaba, zararlı, aşırı otoriter olarak algılamaktadırlar.

Dönmez (2008), “Türk Eğitim Sisteminde Kullanılan Yönetici Metaforları” konulu bir tez hazırlamıştır. Araştırma için anket, Kayseri ili Merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürü, müdür vekilleri, müdür başyardımcıları ve müdür yardımcılarının olmak üzere toplam 141 kişiye uygulanmıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin kullandıkları metaforlar ortak özelliklerine göre; “yönlendirici ve lider”, “çalışkanlık ve birleştiricilik”,

“yönlendirilen ve çok sorumluluk taşıyan” adı altında gruplandırılmış ve bu şekilde analiz edilmiştir. Bu metaforlar; uçağın otomatik pilotu, robot, davul, MEB yönetmelik el kitabı, psikolog, sosyolog, işçi, kukla, Marko Paşa, Yalova Kaymakamı, eşek, davulcu, çiftlik kâhyası, anne baba, ana kuş, şemsiye, ağaç, tohum, trafik polisi, yolcuları önceden belirlenmiş bir otobüs şoförü, lokomotif arı, göçmen kuşların lideri, orkestra şefi, tiyatro sanatçısı, tiyatro yönetmeni, GS’li Hagi, mum, ahtapot, okulun herşeyi, futbol takım kaptanı, teknik direktör, halka, bilgisayar, pusula, bir ağacın kökü, bahçıvan, gemi kaptanıdır.

Alpaslan (2007), “Sanayi ve Bilgi Toplumu Yönetim Metaforlarının Karşılaştırılması” konulu bir tez hazırlamıştır. Çalışma, ikincil veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir. İkincil veriler sanayi ve bilgi toplumunun yönetim anlayışlarını aktaran kitap ve makalelerden oluşmaktadır. Elde edilen ikincil veriler doküman inceleme yöntemiyle incelenmiştir. Elde edilen metaforlar, sanayi toplumu ve bilgi toplumunun yönetim anlayışlarının belirlenen boyutlarına göre tablolaştırılarak karşılaştırılmıştır. Metaforlar yönetici, yönetilen, yönetim biçimi, örgüt yapısı ve örgütsel güç kaynakları üzerinden kıyaslanmıştır. Sanayi toplumu yönetim anlayışında var olan otokratik yöneticilerin, mavi yakalı ve rutin işlerden sorumlu yönetilenlerin, hiyerarşik örgüt yapısının, emir-komuta zincirinin, güç ve bilgiyi tepede toplama yaklaşımının hangi metaforlarla temsil edildiği belirlenmiştir. Bilgi toplumu yönetim anlayışında var olan demokratik yöneticiyi, zihinsel işlerden sorumlu bilgi işçilerini, esnek örgüt yapısını, katılımcı yönetimi ve güçle bilgiyi örgüte yayma eğilimini temsil eden metaforlar saptanmıştır.

Tamimi (2005), “Örgüt Kültürünün Metaforlarla Analizi” konulu bir tez hazırlamıştır. Araştırmanın çalışma evreni, A örgütünün I ve II numaralı işletmelerinde görev yapan 276 kişiden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise A örgütünün I ve II numaralı işletmelerinde görev yapan 252 üyesinden oluşmaktadır. Çalışma evrenini oluşturan 276 kişinin 41’i beyaz yakalı olarak nitelendirilen yöneticiler, 235’i ise mavi ve gri yakalı olarak nitelendirilen diğer örgüt üyelerinden meydana gelmektedir. Tamimi (2005) tarafından yapılan araştırmada ise bir örneklem seçilmemiş, tüm çalışma evreni, diğer bir ifadeyle A örgütündeki tüm

üyeler araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmanın sonuçları şu şekildedir; örgütsel kimlik kültürel boyutu, örgütün tanımlanması, uyum sağlama ve örgütün geleceği alt başlıklarında sorgulanmıştır. Örgüt üyeleri, örgütlerini tanımlarken “ibadethane” metaforunu örgüte uyum sağlama sürecini değerlendirirken “ev sahibi” metaforunu ve örgütün geleceğini nasıl gördüklerini ifade ederken de “sonsuzluk” metaforunu kullanmışlardır.

Balcı (1999), “Okul ile İlgili Meczazlar (Metafor): Seçilmiş Dört Okulda Öğrencilerin, Öğretmenlerin ve Velilerin Okul Algıları” konulu bir tez hazırlamıştır. Bu çalışmaya, Ankara’nın farklı semtlerinde bulunan üç devlet, bir özel ilköğretim okulunun 4-8’inci sınıflarından 517 öğrenci, 47 ilk ve orta kademe öğretmeni ve 101 veli katılmıştır. Araştırmanın genel sonuçları şu şekildedir: ilköğretim okullarının temel işlevlerinin; bakım, bilgi aktarımı ve gençlerin yetiştirilmesi olduğu ortaya konmuştur. Öğrenci ve öğretmene ilişkin mecazlar (metafor) okul sisteminin bilgi ve öğretmen merkezli olduğunu göstermiştir. Ayrıca okulların oldukça disiplinli, otoriter ve kaotik atmosfere sahip olduğu da bulunmuştur. Okullara göre yapılan analizler, alt sosyo-ekonomik statüyü temsil eden okula devam eden öğrencilerin ve velilerinin okula, öğretmenlere ve okul yöneticilerine karşı, diğer gruplara göre, daha olumlu algıya sahip olduklarını göstermiştir. İlköğretim birinci kademe öğrencilerinin ikinci kademe öğrencilerine göre okullarına, öğretmenlerine, okul yöneticilerine ve velilerine karşı daha olumlu algılara sahip oldukları ortaya konmuştur. Öğretmenlere ilişkin olarak, bütün katılımcılar tarafından olumlu mecazlar atfedilmiştir. Okul yöneticileri genellikle otoriter, disipline edici, kaba, zarar verici ve duyarsız gibi olumsuz mecazlarla tanımlanmışlardır. Veliler bütün katılımcılarca okul işlerine duyarsız ve sorumsuz kişiler olarak algılanmışlardır.

Şimşek ve Seashore (2008) “Teacher Unions, New Unionism and Shifting Cultural Metaphors” (Öğretmen Sendikaları, Yeni Sendikacılık ve Kültür Metaforlarının Değişimi) konulu bir makale hazırlamışlardır. Bu çalışmanın amacı; Minnesota bölgesindeki üç önemli eğitim sendikasının görüşünden öğretmen derneklerinin geçmiş, bugün ve gelecek imajlarını betimlemektir. Araştırma sonucuna göre ortaya çıkan konular şunlardır: Sendikalar köklerine dönüyor; değişim araçlarının oyun alanlarına katılmakta bir kararsızlıkları vardır. Sendikalara pozitif

değişim için bakmaktaki isteksizlik en çok politik düzeyde en az yerel düzeyde vurgulanmıştır. Ayrıca, sendikaların değişimin lideri olarak gelişebilmek için çeşitli stratejileri dikkate almaya ihtiyacı vardır.

Shaw ve Mahlios (2008), “Pre-Service Teachers’ Metaphors of Teaching and Literacy” (Hizmet Öncesi Öğretmenlerin Öğretim ve Okuma Yazma Metaforları) konulu bir makale hazırlamışlardır. Çalışmanın amacı, hizmet öncesi ilköğretim öğretmenlerinin, öğretim ve okuma yazma ile ilgili metaforlarını belirlemek ve sonrasında okuma yazma ile ilgili metaforlarını okuma yöntemleri kursunda sunulan içerik ile karşılaştırmaktır. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin öğretim ile ilgili ürettikleri metaforlar 11 kategoride toplanırken, okuma yazma ile ilgili ürettikleri metaforlar 14 grupta toplanmıştır. Öğretim için en çok vurgulanan metaforlar “yetiştirmek ve rehberlik etmek” temaları etrafında toplanmıştır. Okuma yazma ile ilgili baskın olan kategori ise; bölümler/maddeler (fırında pişirme, örülmüş şey, puzzle)’dir.

Hoyle (2007), “Beyond Metaphors of Management: The Case for Metaphoric Re-Description in Education” (Yönetim Metaforlarının Ötesi: Eğitimin Metaforik Olarak Yeniden Tanımlanması Çalışması) konulu bir makale hazırlamıştır. Çalışmanın amacı yönetim metaforlarından hangisinin siyasi söylem içerisinde bulunmakta olduğunu belirlemek ve eğitimde yeniden bir metaforik tanım yapmaktır. Çalışmada sonuç olarak 1980’lerde eğitimsel hitabın yönetim metaforları tarafından yönetildiğine ve metaforların en çok liderlik etrafında kurulduğuna vurgu yapılmıştır.

Silman ve Şimşek (2006), “A Metaphorical Perspective to Schools and Central Educational Organizations in Turkey and the United States” (Türkiye ve İngiltere’de Okullara ve Merkezi Eğitim Kurumlarına Metaforik Açıdan Bakış) konulu bir makale hazırlamıştır. Çalışmada, Türkiye’deki bir ilköğretim okulundan 13 öğretmen ve 4 yönetici ve Amerika Birleşik Devletleri’ndeki bir ilköğretim okulundan 10 öğretmen ve 1 müdür olmak üzere toplam 28 eğitimcinin “*okul*”, “*yönetici*”, “*veli*” ve “*merkezi yönetim*” kavramlarını betimlemede kullandıkları mecazlar incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre ise, Türk eğitimcilerinin kullandıkları mecazlar genel olarak Türk okul sisteminin merkezi özellikleri üzerine

odaklanmıştır. Ayrıca, Amerikan eğitimcilerinin kullandıkları mecazlar, Amerikan okullarında iş birlikçi ve katılımcı bir kültürün daha çok hâkim olduğunu ortaya koymuştur.

Sztajn (1992), “A Matter of Metaphors: Education As a Handmade Process” (Metaforların Bir Konusu: Bir El Yapım Süreci Olarak Eğitim) konulu bir makale hazırlamışlardır. Çalışmada; artık, okulların fabrika gibi görülmediğinden, aksine onların aydınlatıcı kuruluşlar olduğundan bahsedilmiştir. Okulla ilgili yeni metaforların üretilmesi amaçlanmıştır. Araştırma literatür taraması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda eğitimin bir sanat ve okullarda başlangıçta pahalı gibi görünen el yapımı bir süreç olduğu vurgulanmıştır.

Eğitim sisteminin en önemli öğelerinden biri okul yöneticileridir. Okul yöneticileri, başta öğretmenler olmak üzere hem okul sisteminin diğer üyeleri olan öğrencilere ve velilere liderlik etmekte hem de eğitim öğretim hizmetlerinin aksamadan yürütülmesi için gerekli ortamı sağlamaktadır. Okul yöneticileri okul sisteminin üyeleri arasındaki iletişimi sağlaması açısından da önem arz etmektedir. Eğitimin diğer önemli unsurlarından biri de öğretmendir. Eğitim hizmetlerinin etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesinde öğretmenlere de büyük bir sorumluluk düşmektedir. Sınıfta eğitim-öğretim ortamının öğrenmeye uygun hale getirilmesi, sınıfta uygulanacak etkinliklerin belirlenmesi, öğretim yöntemlerinin ve ders araç gereçlerinin seçimi ve kullanılması bu sorumluluklar içerisinde yer almaktadır. Toplumun bir üyesi olarak okul yöneticileri ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumu algılama biçimleri, onların yönetsel ya da öğretimsel davranışlarına yansiyacaktır. Dolayısıyla; okul yöneticileri ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumu örgüt metaforlarından makine metaforu, organizma metaforu, beyin metaforu, kültür metaforu, politika metaforu, ruhlar hapisanesi metaforu ve tahakküm metaforlarından (Morgan, 1998) hangisi ile açıkladıkları önemli bir konudur. İlköğretim okulu okul yöneticileri ve öğretmenlerinin çalıştıkları kurumu örgüt metaforlarından hangisiyle açıkladıkları bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2. Amaç

Bu çalışmada, Kastamonu ili Merkez ilçede bulunan kamu ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinin çalıştıkları kurumu hangi metafor yardımıyla açıkladıkları tespit edilmek istenmiştir. Çünkü her biri örgüt ve yönetim için özel çerçeveler çizen bu metaforlardan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumu hangi metafora benzediğine dair bilgi alanyazına araştırmaya kapsamında olan kişilerin çalıştıkları kurumların yapısı, işleyişi ve o kurumda çalışan insanlar arasındaki iletişim hakkında bilgi sağlayacaktır. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. İlköğretim Okulu yöneticileri ve öğretmenleri görev yaptıkları kurumu örgüt metaforlarından hangisi ile açıklamaktadırlar?

2. İlköğretim Okulu yöneticileri ve öğretmenlerinin görev yaptıkları kurumu açıklamakta kullandıkları metaforlar,

- a- Görev unvanına,
- b- Cinsiyete,
- c- Branşlara
- d- Mesleki kıdeme ve
- e- Çalıştıkları okuldaki kıdeme göre

anamlı bir farklılık göstermekte midir?

Bu araştırmada yukarıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılacaktır.

1.3. Önem

Örgütler, toplumsal gereksinimleri karşılamak için belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş insanlardan oluşur. Okul da bu örgütlerden biridir. Okullar varlıklarını devam ettirebilmek ve amaçlarını gerçekleştirmek adına çaba gösterirler, fakat bütün okullar Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenen amaçları gerçekleştiremeyebilirler.

Okulların amaçlarını hangi ölçüde gerçekleştirdiği onun etkililiğini ortaya koyabilmektedir. Okulların amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirememelerinde en önemli role sahip kişiler okul yöneticileri ve öğretmenlerdir. Okul çalışanlarını amaçlar etrafında motive etmek, okulda olumlu bir örgüt iklimi oluşturmak, öğrenci başarısını ön planda tutmak, okulda adaleti sağlamak gibi görevlerle okulları, etkili okul konuma getirmedeki birçok etken ancak okullardaki etkili yöneticiler ile mümkündür. Eğitim hizmetlerinin etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesinde öğretmenlere de büyük bir sorumluluk düşmektedir. Sınıfta eğitim-öğretim ortamının öğrenmeye uygun hale getirilmesi, sınıfta uygulanacak etkinliklerin belirlenmesi, öğretim yöntemlerinin ve ders araç gereçlerinin seçimi ve kullanılması bu sorumluluklar içerisinde yer almaktadır. Okul örgütü için bu kadar önemli unsurlar olarak sayılan öğretmen ve okul yöneticilerinin çalıştıkları kurumu örgüt ve yönetim metaforlarından (makine metaforu, organizma metaforu, beyin metaforu, kültür metaforu, politika metaforu, ruhlar hapisanesi metaforu, tahakküm metaforu) hangi metafor ile açıkladıkları önemli bir konudur. Bu metaforların bilinmesi, bir çalışan olarak okul yöneticisi ve öğretmenlerin kurumlarına yükledikleri anlam, okulların yönetsel yapısı, işleyişi ve okulda yaratılan iklimin “ne” olduğu konusunda bilgi verecektir.

Bu açıdan bakıldığında okul yöneticileri ve öğretmenlerin çalıştıkları okul örgütünü örgüt ve yönetim teorilerinden hangisi ile açıkladıklarına dair bilgiler verecek olan bir araştırma alanyazın açısından önemlidir. Ayrıca benzer çalışmalara öncülük yapabilecektir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Kastamonu ili kamu ilköğretim okullarında görevli okul yöneticileri ve öğretmenlerden toplanan verilerle sınırlıdır.
2. Araştırma, ankette yer alan kişisel değişkenlerle ve metafor boyutlarıyla sınırlıdır.
3. İlköğretim okulu okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumu hangi metafor ile algıladıklarına ilişkin bilgi anket formunda yer alan sorularla sınırlıdır.

1.5. Tanımlar

Metafor: Bir kavramı, başka bir kavramın benzerliğinden faydalanarak ve ona benzetererek o kavramın yerine kullanma sanatıdır.

Makine Metaforu: Örgütü makineye, örgüt çalışanlarını ise makinenin parçalarına benzetir. Örgütte bürokratik yönetim anlayışı söz konusudur.

Organizma Metaforu: Örgütlerin hayatta kalmak için canlılar gibi çevresine bağımlı olduğunu savunan ve örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarının önemini vurgulayan metafordur.

Beyin Metaforu: Beynin işleyişi ile örgütlerin çalışma prensipleri arasında bağ kuran metafordur.

Kültür Metaforu: Örgütteki değer ve inançlar sisteminin örgütün tüm çalışanları tarafından paylaşıldığını ve örgütte güçlü bir “biz” duygusu yaşanıldığını vurgulayan örgüt metaforudur.

Politika Metaforu: Örgütte çıkarların ve rekabetin ön planda olduğu, çalışanların birbirleriyle makam v.b unsurlar için yarıştığına vurgu yapan örgüt metaforudur.

Ruhlar Hapishanesi Metaforu: Çalışanın kendisini zincirlenmiş mahkûma, çalıştığı örgütü hapishaneye benzettiği, çalışanların kendi gerçekliğini gizlediği maskeyle dolaştığına inanılan, çalışanların örgütte sürekli boğucu bir ruh hali içerisinde olduğunu vurgulayan örgüt metaforudur.

Tahakküm Metaforu: Örgütte çalışanlar arasında astlar ve üstler diye ayrımın yapıldığına ve astların sadece üstlerin emrettiğini yaptığına vurgu yapan örgütte adaletsizliklerin olduğunu betimleyen bir örgüt metaforudur.

II. BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. METAFOR

Türkçede metafor; mecaz, istiare, iğretileme/eğretileme anlamına gelmektedir. Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlüğüne göre “Bir ilgi veya benzetme sonucu gerçek anlamından başka anlamda kullanılan söz; bir kelimeyi veya kavramı kabul edilenin dışında başka anlamlara gelecek biçimde kullanma” olarak tanımlanmaktadır. Latince metafor geleneksel retorik olarak tam olarak “bir taraftan diğer tarafa taşıma” anlamında kullanılmaktadır (Anderson, 2005). Metafor, bir model örneğinden diğerine bilgiyi işleyen, keşfeden ve ileten bir kavramsal çerçevedir (Waguespack, 2010). Dilin kullanımı konusunda inceleme yapanlar, artık herhangi bir olguyu anlayabilmek için metaforları kullanmaktan başka çıkar yol olmadığını söylemektedirler (Becerikli, 1999).

Metafor kavram olarak Yunancada çok karmaşık kavramların açıklanmasında “bir şeyin karşılığını aktarmak” veya “transfer etmek” şeklinde kullanılmaktadır (Dur, 2006). Bir başka deyişle, metafor, iki kavramsal yapı arasındaki ilişkidir. Bu kavramsal yapı, tanım kümesi, uzay, kategori veya kavram olabilir. Bununla birlikte, bütün iki ayrı kavramsal yapı arasındaki ilişkiler otomatik olarak metaforik değildir. Son zamanlardaki bilişsel dilbilim teorisi ve araştırmaları iki kavramsal yapı arasındaki ilişki olarak yaygın bir şekilde kullanılan metafor tanımının çok kapsamlı olduğunu göstermektedir (Steen, 2007).

Bilişsel dilbilim açısından metafor bir kavramsal alanı başka bir kavramsal alan açısından anlamak olarak tanımlanmıştır. Kavramsal metaforu metaforik dilsel ifadelerden ayırmaya ihtiyaç duyulur (Kövecses, 2010). Bununla birlikte, metaforla ilgili temel açıklama metaforun yalnızca dilsel bir olgu olmadığı, ikincisi ise, benzetmenin metafordan daha özel olduğu ve bunların günlük iletişim ve akıl yürütmedeki yaygın kullanımına rağmen eğitim-öğretimdeki kullanımının genellikle

problemlidir (Aubusson ve diğ., 2006). Ayrıca, Kittay'a (1990) göre de metafor dilsel bir olgu olarak açıklanabilirken, sadece dilbilimseldir veya yalnızca dilde bulunur denilemez. Çünkü metafora dans, resim, müzikte, sinemada veya başka alanlarda da rastlanabilir.

Metafora başka işlevleri açısından bakılacak olursa; metaforlar, bazen kelimelerin yetmediği yerde veya anlatımın kuvvetlendirilmesini gerektiren bir durumda önemli bir iletişim aracı olmaktadır. Bu bağlamda metaforlar, bir bireyin zihninin bir anlayış (kavrayış) biçiminden başka bir anlayış (kavrayış) biçimine hareket etmesini sağlayarak, o bireyin belli bir olguyu başka bir olgu olarak görmesine olanak tanır (Saban, Koçbeker ve Saban, 2006). Lakoff ve Johnson (2005) metaforiksel ilişkiler tarafından kavramsal sistemimizin önemli bir parçasının yapılandırıldığını vurgulayarak metaforun özünün bir şeyi (olgu, kavram, nesne gibi) başka bir şeye göre anlamak ve tecrübe etmek olduğunu ifade etmişlerdir. Metaforlar ayrıca, durumları ve olayları algılama yolunu etkilediği için gerçekleri yeniden tanımlamak ve problem durumlarını yeniden kavramsallaştırmayı teşvik etmek için kullanılabilir (Goldstein, 2005).

Genel olarak bakıldığında metafor, söylemi süslemeye yönelik bir söz sanatından ibaret sayılır, ama önemi bundan çok fazladır. Metafor, kullanımı genel olarak dünyayı kavrayışımıza sinen bir düşünce biçimi ve bir görme biçimi anlamına gelir. Çeşitli alanlarda yapılan araştırmalar metaforun, düşünme biçimimiz, dilimiz ve bilim üzerinde olduğu kadar, kendimizi günlük temelde ifade ettiğimiz üzerinde de biçimlendirici bir etki yarattığını göstermiştir. Bir deneyim ögesi bir başka deneyim ögesi açısından kavranmaya çalışıldığında metafor kullanılır. Böylece metafor A'nın B olduğunun (veya gibi olduğunun) örtük veya açık belirtilmesiyle oluşur. "İnsan aslandır" dendiğinde, insanın aslanla benzeyen yönlerine dikkat çekmek için aslan imgesi kullanılır. Metafor insan anlayışını kısmi olmakla birlikte ayırt edici bir biçimde çerçeveler. Metaforun ilginç yönlerinden biri, her zaman bu tür tek yönlü bir kavrayış üretmesidir. Metafor, belli yorumları öne çıkarırken diğerlerini arka plana iter. Böylece, metafor, insanın aslanca cesaret, güç ya da yırtıcılığına dikkat çekerken

aynı kişinin pekala bir domuz, iblis, ermiş, baş belası veya bir münzevi de olabileceği olgusunu örter (Morgan, 1998, 14).

Her ne kadar kavramlar hakkında sınırlı bir çerçeve çizdiği ve bu yüzden kavramların bazı yönlerinin göz ardı edilmesine neden olduğundan bahsedilse de metaforlar, bir bireyin yüksek düzeyde soyut, karmaşık veya kuramsal bir olguyu anlamada ve açıklamada işe koşabileceği güçlü bir zihinsel araç olarak değerlendirilmektedir (Saban, 2004; Saban ve Koçbekir, 2006). Bu bağlamda, metaforların temel işlevleri, çok sayıda verinin ve bilginin yakalanması, yorumlanması, nakledilmesi ve belirsizlikle başa çıkmadaki yararadır (Erdem ve Şatır, 2000). Yani, metaforlar olayların oluşumu ve işleyişi hakkında düşüncelerimizi yapılandıran, yönlendiren ve kontrol eden en güçlü zihinsel araçlardan biridir (Saban, 2004). Ayrıca, metaforların kullanımı yorumsal bir araç olarak düşünülebilir. Çünkü o karmaşık bir durumun anlaşılması için kullanılacak yeni perspektifin açılmasına ve örgütsel bağlamda bir analiz yapılmasına izin verir. Metaforlar koordinasyon ve düzenin somut ifadeleri olarak görülebilir (Pipen, 2001).

Bir başka bakış açısıyla, metaforlar eğitimsel fenomendeki algılarımızı zenginleştirmek için başvurulan teoriksel düşünmenin yaratıcı sonucudur (Inbar, 1996). Metaforun felsefede kullanım amacı ise, ifadeye bir üslup güzelliği vermek, anlaşılmasında güçlük çekilen konuları biraz daha anlaşılır kılmak ya da anlaşılmasına katkı sağlamaktır (Tamimi, 2005). Yılmaz (2007) metaforu felsefi anlamda, felsefenin kendi içerisinden ürettiği teleoloji doğrultusunda; duyulur dünyadan düşünülür dünyaya aktarım aracı olarak, kavramın keskin şiddetinin “gerçekçi” bir aracına dönüşme rolünü gerçekleştiren kavram olarak görmektedir.

Ayrıca, metafor bir algı aracıdır (Arnett, 1999). Yani, metaforlar analiz edilmek istenilen kavramların nasıl algılandığını ortaya çıkarmaya katkı sağlar (Cerit, 2008). Metaforlar algılanan sosyal gerçekliğin, deneyimlerin, duyguların ve paylaşılan varsayımların seçilmiş ifadeleri olarak sosyal bilimlerde bir araç olarak ortaya çıkmıştır. Metaforik anlamlar üzerine yapılan çalışmaların sonuçları söylenen ve iddia edilenlerle, algılananlar arasındaki boşluğu doldurmanın yanı sıra nitel ve

deneysel araştırmalara yönelik bir arka plan oluşturur. Eğitimde sũrdũrũlebilir gelişmeye temel oluşturan eğitim planlaması sũreçlerinin başarısı ise planlama ve uygulama arasındaki uyumla belirlenir. Bu anlamıyla metaforik imajlara dayanan çũzũmlerler, planlara ilişkin ۆznel anlamları irdelemeye yönelik yapısı ile planların uygulayıcılar tarafından nasıl algılandığına ilişkin alternatif bir çũzũmsel araç sunar. Başka bir ifade ile planlamaya ilişkin metaforik anlamlar, planlama ve uygulama sũrecinde, uygulayıcılardaki ۆznel algılara dayalı sorunlardan kaynaklanan uyumsuzluğun nedenlerinin belirlenmesinde ۆnemli gũrũlmektedir (Boyacı, 2009).

Sınırlı kelime hazinesi, bir insanın bir dũřũnceyi anlamasından, diğer bir dũřũnceyi anlamasına geçişinde karşılaştırmaların kullanılmasını gerektirmektedir. Metaforlar, bu kategorilerdeki imajların meydana getirilmesinde ve yeniden yapılandırılmasında, ayrıca eğitimsel uğraşlarda nelerin olduğunun anlamlandırılmasında yardımcı olabilmektedir (Çelikten, 2006). Eğitimin iki temel ilkesi, bilinenden bilinmeyene ve somuttan soyuta gitmektir. Metaforlar soyut ilkeleri aııklaırken somut ۆrnekler kullanmaktadırlar (Ocak ve Gũndũz, 2006). Metaforlar, genellikle soyut olan bir kavramı hedef, daha somut ve fiziksel bir kavramı ise kaynak olarak kabul ederler. Tartışma, yaşam ve fikir kavramlarının hepsi savaş, yolculuk ve gıda kavramlarına gũre daha soyut kavramlardır. Eğer bir kavramın daha iyi anlaşılması isteniyorsa, bu o kavramın yerine o kavramdan daha somut, fiziksel veya elle tutulur başka bir kavram kullanılarak sağlanabilir. Fiziksel dũnya ile ilgili tecrũbelerimiz ve yaşantılarımız, daha soyut alanların anlaşılmasında doğal ve mantıksal bir temel olarak gũrev yapmaktadır. Bu nedenle, gũnlũk yaşamda kullanılan metaforların çoğunda kaynak ve hedef alanlar yer değiştiremezler (Kũvecses, 2010).

İnsanlar bir durum ile ilgili gũrũnũmleri, kavramları ve terminolojiyi, iyi bilmedikleri veya az bildikleri bir alana metafor kullanarak aktarırlar. Metaforlar yeni bir olguyu anlama ve aııkلامada ۆzellikle yararlıdır. Çũnkũ iyi bilinen bir durumun anlamını bilinmeyen bir duruma taşırlar. Bũylece metafor yeni bir bilginin ۆđrenilmesini kolaylaştırır. Bununla birlikte metaforlar bir dũřũnce ve bir gũrme

biçimidir (Morgan, 1998). Ayrıca, metaforlar, ayrıntılı bir şekilde, kavramların altında yatan benzerlikleri ifade edebilirler (Sten, 2002).

Anlatımı güçlendirmek ve canlı kılmak için kullanılan söz sanatlarından biri olan benzetme (Aksan,1998), iki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için kullanılıyorsa metafor kullanılıyor demektir. O iki kavramın birbirine benzerliği çok az bile olsa birini tanıyor olmak diğeri hakkında bilgi sağlayacaktır. Bilgi toplama ve sorgulama aracı da olabilen metaforlar aynı zamanda, yeterince anlaşılmamış konuların daha kolay anlaşılmasını sağlamaktadır. Ayrıca, metaforlar canlı ve cansız, soyut ve somut olabileceği gibi olumlu ve olumsuz da olabilmektedir. (Semerci, 2007).

Beynin düşünme sürecini dengeleyip verimini artıracak bir araç olarak da “metafor” kullanılabilir. Metafor, bir şeyin veya görüşün olması mümkün olmayan başka bir şeye bağlanmasıdır. Bir düşünce tarzının diğeri bir düşünce tarzı ile yer değiştirmesine imkân sağlar. Metaforlar, karmaşık fikirlerin daha kolay anlaşılmasını sağlayan zihinsel haritalardır. Tamamen farklı fikirleri sağ beyinde sentezlerler, eşleştirirler ve karşılaştırırlar. Bunu yaparken sol beynin doğrusal işlevlerini göz ardı ettiği ardışık (sıralı) düşünme olasılıklarını da kullanırlar (Heidorn, 2001).

Metaforlarla ilgili ortaya konulan bu kadar özelliğe rağmen metaforların deneyimsel temelleri hakkında çok fazla şey bilinmemektedir. Bu konudaki bilinmezliğin nedeni metaforların tek başına deneyimsel temellerine teorik bilgiler ekleyen kavramlar olarak tanımlanmalarıdır. Ayrıca, metaforlar ve kültür ilişkisine bakıldığında, kültürdeki en önemli değerlerin ve yapıların metaforik yapıları ile uyumlu olduğu görülür (Lakoff and Johnson, 1980).

Son yıllarda metaforik çalışmalar üzerindeki vurgu artmıştır. Metafor, önemli bir konu olup özellikle günlük yaşamdaki metaforik düşünce üzerine metaforun ampirik çalışmaları, akıl ve anlam teorileri için geniş bir etki yaratmıştır. Fakat artık metafor teorileri, her zamankinden daha çok, dilin, düşüncenin ve iletişimin doğasını tanımlamayı amaçlayan teorik çerçeve ile bağlantılıdır (Gibbs, 2008).

2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve YÖNETİM

Örgüt, toplumsal gereksinmelerin bir kesimini karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için güçlerini eşgüdümleyen insanlardan oluşan toplumsal açık sistemdir (Başaran, 1984, 54). Bir başka deyişle, örgüt, belirli bir amaca yönelik olarak bireylerin önceden belirlenmiş görev tanımlarına uygun hareket etmek üzere bir araya geldiği yapılanmadır denilebilir.

Kültür kavramı ilk defa Amerikan Akademik literatüründe Hettigrew'in 1979'da *Administrative Science Quarterly*'de yayınlanan "Örgütsel Kültürleri İncelerken" (On Studying Organizational Cultures) makalesiyle yer almıştır. Ancak kültür kavramının yönetim felsefesi ve uygulamalarındaki izleri yarım yüzyıldan fazla bir geçmişe sahiptir (Bozkurt, 1996).

Kültür, Schein (2002)'e göre; belli bir grubun, çevreye uyum ve iç bütünleşme fonksiyonlarını yerine getirme sırasında öğrendiği, geçerli olduğu kabul edilecek düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere doğru yol olarak öğretilen bir takım varsayımlardır. Kültür, grup ve üyeleri için endişe azaltıcı bir rol oynar. Bir grup, ortak varsayımlara sahip olmayı öğrendiğinde, sonuç olarak ortaya çıkan algılamanın, düşünmenin, hissetmenin ve davranmanın otomatik motifleri anlam, istikrar ve rahatlık sağlar. Grubun etrafında meydana gelen olayları anlamadaki veya öngörmedeki yetersizlikten kaynaklanan endişe, ortak öğrenme ile azaltılır. Kültürün kuvveti ve sağlamlığı kısmen bu endişe-azaltıcı fonksiyondan türemektedir. Savunma mekanizmaları birey için ne anlama geliyorsa, kültürün bazı yönleri de grup için aynı anlama gelmektedir.

Günümüzde yönetim bilimcilerin çoğu, yönetimin kültüre bağlı olduğunu öne sürmektedir ve yöneticiler, kendi örgütlerindeki genel kültür ve alt kültürler hakkında bilgi sahibi olmak istemektedir. Çünkü kurumun kültürü hakkındaki bilgi, insan davranışlarını anlamaya katkısının yanında hangi faaliyetlerin yapılmasının mümkün olduğunu da belirlemektedir (Evcim, 2008). Ayrıca, bir örgütün öğrenme isteği ve kapasitesi kendi mensuplarının öğrenme isteği ve kapasitesinden daha fazla olamaz.

Örgütler sadece insanların enerjilerinden yararlanmamalı, onların heves ve coşkularını da harekete geçirmelidir. Kurumlar kendilerini savunmak için harcadıkları zaman kadar, kendilerini savunmaya da zaman ayırmalıdır. Örgütün tümü içinde derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duyguları olmadan belli bir büyüklük ölçüsünü ve etkililiğini koruyabilmiş bir örgütün uzun süre yaşaması mümkün görünmemektedir (Özdemir, 2000, 9).

Örgütün kültür yapısı, tüm çalışanlar tarafından yaratıldığından biçimsel değil doğaldır; olması gereken değil var olandır. Örgütün, kültürel yapısını oluşturan değer ve düzgülerin bir kesimi, doğrudan örgüt dışındaki toplumsal çevreden değiştirilmeden; bir kısmı ise değiştirilerek alınır. Ama bu değer ve düzgülerin bir kesimi de örgüt toplumunca üretilir. Örgütün kültürel yapısı, bu değer ve düzgülerin bir örüntüsüdür (Başaran, 2000).

2.2.1. Örgüt Kültüründe Metaforun Yeri

Kültürel değerler içinde sembolik olarak anlam iletmenin önemli bir biçimi olan metaforlar; bir fikir, obje ya da eylemi, bir sözcük veya deyim ile herhangi bir duruma benzeterek ifade etme biçimidir (Palmer ve Lundberg, 1995). Bir metafor, bir konuyu diğer bir konunun bakış açısından algılamaya ve anlamaya izin verir (Alvesson, 2002).

Metaforların, karmaşık fikirleri açıklamadaki ekonomiklikleri, bütün bir hikâyenin sadece bir şey ile anlatılmasını sağlayabilir. Bize görünenlerin daha derinlerindeki şeyleri sunmaları ve soyut kavramları somutlaştırarak anlamlandırma sürecimizi hızlandırmaları, metaforların önemli rolleri arasında yer almaktadır (Balcı, 1999).

Ortony (1975)'e göre, metaforlar üç nedene bağlı olarak örgüt kültürü analizinde kullanılabilirler. Birincisi; bir olayın derinlemesine ve örgüt üyelerinin tecrübelerine bağlı olarak ortaya çıkarılmasını sağlarlar. İkincisi; tam olarak tanımlanamayan olayların tahmin edilebilmelerine yardımcı olurlar. Sonuncusu ise,

algılanan tecrübelerle yakın olmalarından dolayı, duygusal, duyusal ve algısal olarak daha fazla akılda kalıcıdır (Akt; Tamimi, 2005).

2.2.2. Örgüt ve Yönetim Metaforları

Gareth Morgan (1998) örgütü ve örgütün niteliği üzerinde düşünme konusunda metaforu incelemiştir. Bazı metaforlarda, bilinen düşünme biçimleri kullanılırken bazı metaforlarda da yeni sayılabilecek düşünme biçimleri kullanılmıştır. Bu metaforlar yöneticiler için durumları daha iyi okuma kavrama ve uygun davranışı sergilemek açısından geliştirici bir rol oynayabilir. Bu metaforlar; makine olarak örgütler, organizma olarak örgütler, beyin olarak örgütler, kültür olarak örgütler, politik sistem olarak örgütler, ruhların hapisanesi olarak örgütler, akış ve dönüşüm olarak örgütler, tahakküm araçları olarak örgütler başlıkları ile incelenmiştir.

Düşüncelerimizle eylemlerimiz arasında sıkı bir bağ bulunduğuna işaret eden Morgan (1998), ikisi arasındaki ilişkilerin anlaşılmasının önemli olduğuna vurgu yapmıştır. Nitekim Thomas ve Allen (2006), bu ilişkileri anlamının çalışanlar ve örgütlerin bir sorunu nasıl şekillendirdikleri, nasıl yeni faaliyet alanları açabildikleri ve nasıl yeni örgütlenme modelleri keşfettiklerini görmeleri açısından faydalı olduğuna değinmiştir. Kısacası; bürokratik sistem denince çalışanlar kuralları, hiyerarşiyi, yazılı emirleri hatırlamakta; kültürel sistem denilince akla normlar ve değer yargıları, ortak inanışlar gelmektedir. Politik sistemler yönetim sistemlerine, ruhların hapisanesi kişinin bilinçaltı dünyası ile örgüt ilişkisine, akış ve dönüşüm sistemleri metaforu toplumsal değişime, tahakküm araçları olarak örgütler ise örgütlerin sömürü potansiyeli taşıyan yönlerine vurgu yapmaktadır (Kasapoğlu, 2008). Burada, makine metaforu, organizma metaforu, beyin metaforu, kültür metaforu, politika metaforu, ruhlar hapisanesi metaforu ve tahakküm metaforları ele alınacaktır. Akış ve dönüşüm metaforlarına, ölçekte beyin metaforu ile kısmen de olsa benzer temalar içermesi nedeniyle yer verilmediğinden dolayı bu örgüt metaforları çalışmanın alanyazın kısmında da ele alınmayacaktır.

2.2.2.1. Makine Olarak Örgütler

Örgütler, nadiren kendi başına bir amaç olarak kurulurlar. Onlar başka amaçlara ulaşmak için oluşturulan araçlardır. Bu gerçek, örgüt (organization) sözcüğünün kökenine de yansımıştır. Sözcüğün aslını oluşturan Yunanca' daki *organon* kelimesi alet ya da araç anlamına gelir. Bu nedenle görevler, amaçlar ve hedeflerle ilgili fikirlerin böylesine temel örgütsel kavramlar haline gelmiş olması şaşırtıcı değildir, çünkü aletler ve araçlar, amaca yönelik şu ya da bu faaliyetin yerine getirilmesine yardımcı olmak üzere yaratılmış ve geliştirilmiş mekanik aygıtlardır (Morgan, 1998, 27). “Örgüt” kavramının günlük dilde kullanılmaya başlaması 19. yüzyılın sonları ile 20. yüzyılın başlarına denk gelir. Bu yıllarda kullanılmaya başlanan “örgüt” kavramı, orta büyüklükteki sosyal sistemler anlamında kullanılmıştır (Tsoukas ve Knudsen, 2003, 197).

Sanayi devrimiyle birlikte örgütlerin yapısında yapısal bazı değişiklikler olmuştur. Kendi başına çalışan birçok aile grubu ve nitelikli zanaatkar, fabrika ortamlarındaki nispeten vasıfsız işlerde çalışmak için, evlerinde ve atölyelerinde bağımsız olarak çalışmaktan vazgeçmiştir. Aynı zamanda fabrika sahipleri ve mühendisler, yeni makinelerin verimli işlemesi için çalışmanın tasarımında ve denetiminde önemli değişiklikler yapılması gerektiğini fark etmişlerdir. Bu dönemde işbölümü yoğunluk kazanmış ve uzmanlık ilkesi hâkim bir anlayışa dönüşmüştür. Tüm bu değişikliklerle birlikte imalatçı firmalar işçilerin karar inisiyatifini azaltıp kontrolü makinelere ve denetçilere vererek verimliliği artırma eğilimine girmişlerdir. Bunun bir sonucu olarak işçileri fabrika üretiminin yeni ve katı rutinini kabul edecekleri biçimde disipline etmek için yeni prosedürler ve teknikler devreye sokulmuştur (Morgan, 1998, 27).

Örgüt sorunsalının tüm yönleri ile betimlenebilmesi, açıklanabilmesi ve kontrol edilebilmesi yönündeki çabalar Aydınlanma döneminin bir ürünü olarak gelişme göstermiştir. Aydınlanma projesinin 18. yüzyılda serpilmesiyle birlikte, insanın “aklı” kullanarak doğa ve toplum olaylarını açıklayabileceği ve kontrol edebileceği görüşü egemen bir düşünceye dönüşmüştür. Bunun bir doğurgusu olarak

ise insanın, aklını kullanarak evrensel mutluluğu inşa edebileceği yönünde iyimser bir iklim gelişmiştir (Balcı, 2003).

Aydınlanma projesi ile birlikte örgütlerin mekanik olarak oluşturulabileceği anlayışı gündeme gelmiştir. 17. yüzyılda erken dönem örgüt kuramının ortaya çıkışını mekanik felsefe geleneği desteklemiştir. Böylece örgütlerin anlaşılmasında kullanılan makine metaforunun kuramsal arka planı oluşmuştur (Tsoukas ve Knudsen, 2003, 160).

Örgütlerin biçimsel özelliklerinin üretimde verimlilik artışında birincil derecede önem gördüğü makine olarak örgütler yaklaşımı, örgüt kuramına yön vermiştir. Ne var ki, insanı örgütsel sistemin bir dışlisi gibi algılayan bu yaklaşım, ciddi eleştirilere de maruz kalmıştır (Özdemir, 2008, 1).

Zagalov' a (1976) göre sanayi devrimi ile birlikte dünya büyük değişim ve dönüşümlere sahne olmuştur. Söz konusu değişim ve dönüşüm sürecinde rol oynayan parametrelerden birini, makine üretimine dayanan fabrika sisteminin gelişimi oluşturmuştur. Marks ve Engels' a göre (1979), üretimde fabrika sistemine geçilmesi, tarımsal üretime dayanan feodal yapının çözülmesine yol açmış; bu ise kapitalist üretim biçiminin filizlenmesine yol açmıştır (Akt; Özdemir, 2008, 1).

Prusyalı Büyük Friedrich'in zamanından beri mekanik örgütlenmenin prototipi olarak ortaya çıkmış olan ordudan da çok şey öğrenilmiştir. 1740' tan 1786' ya kadar hüküm süren Friedrich, büyük bölümüyle suçlulardan, düşkünlerden, yabancı paralı askerlerden ve isteksiz zorunlu askerlerden oluşan, idaresi zor bir güruh halinde bir ordu devralmıştır ve bunu değiştirmede ve süratle reformlar yapmada kararlı davranmıştır. Friedrich, Roma birliklerinin ve 16. yüzyılın yenilenmiş Avrupa ordularının deneyiminden oldukça yararlanmış, ama aynı zamanda kendi buluşu olan çok sayıda yeniliği de uygulamıştır. Bunların birçoğunda çağının mekanik buluşlarından esinlenmiştir. Friedrich özellikle makine adamlara benzeyen otomatik oyuncakların işleyişine hayran kalmış ve orduyu güvenilir ve verimli bir alete dönüştürme arayışında, askerlerini robota dönüştürmeye yönelik bir

dizi reform uygulamıştır. Bu reformlar arasında rütbe ve üniforma uygulaması, kuralların kapsamının genişletilmesi ve standartlaştırılması, görevlerde uzmanlaştırmanın artırılması, standart donanım kullanılması, bir komuta dilinin yaratılması ve sistemli askeri eğitim sayılabilir. Friedrich'in amacı, orduyu standartlaştırılmış parçalar aracılığıyla işleyen verimli bir mekanizmaya dönüştürmektir. Eğitim yöntemleri, bu parçaların herhangi maddeden yapılmasına olanak vermektedir, böylece savaş zamanlarının temel bir özelliği olarak, parçaların gerektiğinde kolaylıkla değiştirilebilmesini sağlamaktadır. Askeri makinenin komutla işlemesini sağlamak için, Friedrich, askerlere düşmandan çok kendi subaylarından korkmanın öğretilmesi gerektiği ilkesinin gelişmesine katkıda bulunmuştur. Ayrıca, askeri makinenin mümkün olduğu kadar akıllıca kullanılmasını sağlamak için danışma ve komuta işlevleri arasında ayırım yapmış, uzman danışmanları (kurmayları), faaliyetleri planlamaları için, komuta hattından çıkarmıştır. Zamanla, farklı muharebe durumlarında parçaların özerkliğini artırmak için kontrol mekanizmalarını âdemi merkezileştirme fikri de dâhil olmak üzere, daha da geliştirici düzenlemeler yapılmıştır (Morgan, 1998, 27).

Saint-Simon, sanayi toplumuna geçiş ile birlikte toplumsal, ekonomik ve politik örgütlerin ortaya çıktığını belirtmiştir. Saint-Simon'a göre, bu örgütlerin anlaşılabilirliği ancak bilimsel yöntemle mümkündür. Bundan dolayı, Saint-Simon söz konusu örgütlerin yönetilebilmelerinin bilimsel yöntemle yapılması gerektiğini önermiş ve bu noktada teknokratların son derece önemli olduğunu belirtmiştir. Saint-Simon'ın makine-örgüt anlayışının gelişimine olan katkısı ise; sanayileşmeyle beraber ortaya çıkan örgütlerin sadece rasyonel bir anlayışla yönetilebilecekleri yönündeki düşüncesidir (Reed, 2006, 19).

Örgütlerin makine olarak tasarlanmasını koşullandıran kavramlardan biri "iş bölümü" dür. Bu kavramı, üretim süreci ile ilgili olarak kullanan ilk kişi İskoç iktisatçı Adam Smith'dir (Özdemir, 2008, 4).

Klasik dönem örgüt yaklaşımının temelini oluşturan üç önemli yaklaşımdan söz edilebilir. Bunlar; Taylor'un geliştirmiş olduğu bilimsel yönetim yaklaşımı,

Alman sosyologu Weber'in geliştirmiş olduğu bürokrasi kuramı ve Fayol'un ortaya koyduğu ve Urwick'in geliştirdiği yönetim süreçleri yaklaşımıdır (Peker, 1995, 73).

Klasik örgüt yaklaşımının özünde işgörenlerin yargısına yer bırakmayan bir "mekanik" işgörme mantığı yatmaktadır. Frederick W. Taylor'un bilimsel işletme, Henri Fayol'un yönetim süreçleri ve Max Weber'in bürokratik örgüt yaklaşımlarını barındıran teoride, kurumun verimliliği esastır. Klasik teori iki ana fikir etrafında toplanmıştır: Birincisi rutin işlerin görölmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği, ikincisi de formal ve hiyerarşik örgüt yapısının oluşturulmasıdır (Schoderbeg, Kefalas ve Schoderberg, 1975, Akt; Memduhoğlu, 2010, 2).

Frederick W. Taylor'un bilimsel işletme, Henri Fayol'un yönetim süreçleri ve Max Weber'in bürokratik örgüt yaklaşımlarının tarihsel gelişimi ve makine olarak örgütler konusu ile ilişkisi ele alınacaktır.

2.2.2.1.1. Geleneksel Örgüt Yaklaşımı

Klasik örgüt kuramının anahtar sözcüğu yapıdır (Aydın, 2007). Klasik örgüt kuramının gelişmesinde ilkçağlardan bu yana pek çok toplum ve kişilerin katkıları olmuştur. Taylor'la başlayan bu akımın etkileri, XX. yüzyılın başlarından 1930' lara kadar baskın olmuştur. Bu akımın temel ilkeleri şöyle sıralanabilir (Shafritz ve Ott, 1992, Akt; şişman ve Turan, 2001, 7):

1. Örgütler, bir takım ekonomik amaçları ve üretimi gerçekteştirmek için vardır.
2. Üretimin örgütlenmesi için en iyi yöntem ve yol yoktur. Bu yol ve yöntem, sistemli ve bilimsel çalışmalarla belirlenebilir.
3. Üretimi artırmak iş bölümü ve uzmanlaşma ile sağlanabilir.
4. İnsanlar ve örgütler, akılcı ve ekonomik ilkelere göre eylemde bulunurlar.

Klasik kuramın başlıca yazar ve düşünürleri, Taylor, Mooney, Reily, Brech ve Allen, örgütün sadece yapısı ile ilgilenmiş ve klasik kuramı dört sütun üzerinde kurmuşlardır:

1. İş bölümü: Uzmanlaşma ve birleşmeye yol açar ve diğer üç sütunun da temeli sayılır.
2. Derece ve görev: Örgütün dikey ve yatay gelişmesini sağlar ve emir zinciri, emir birliği, yetki ve sorumluluk kavramlarını içine alır.
3. Yapı: Örgütteki görevlerin mantıksal bir örgüsünden meydana gelir, sistem ve kalıp belirler.
4. Kontrol alanı: Bir üstün kontrol edebileceği bir alt basamaktaki memur sayısını ve bu sayının örgüt yapısı üzerindeki etkisini gösterir (Akt; Bursalıoğlu, 1982, 21).

Örgüt teorisinin bilimsel yönetim diye bilinen anlayışının öncüsü Frederick Taylor'ın iş görenleri makinenin bir parçasıymış gibi gördüğü öne sürülmektedir (Yüksel ve Aykaç, 2003). Taylor'un ortaya koyduğu bilimsel işletmecilik iş ve işçinin sistematik bir felsefesi ve her ikisinin derinliklerine giren bir görüştür. Bununla beraber, bilimsel işletmecilik hareketi, bütün şöhret başarısına rağmen, iş ve işçi yönetimi sorununu çözememiştir. Bu yetersizliğin başlıca iki nedeni bulunmaktadır. Birincisi, işi meydana getiren hareketlerin analiz edildiğinde onun bireysel hareketlerin bir serisi olarak düzenlenmesi gerektiği şeklindeki yanlış mantıktır. Çünkü bir analiz ilkesi ile bir hareket ilkesini karıştırmaktadır. Bir yapıyı parçalamak ile birleştirmek ayrı eylemlerdir ve ikisini karıştırmak bilimsel sayılamaz. İkinci neden planlama ile yürütmenin birbirinden tamamen ayrı kabul edilmesidir. Planlama ve yürütme aynı işin ayrı yönleridir ve birbirinden ayrılması bilimsel işletmeciliğin yararlarını yitirir (Drucker, 1954, Akt; Bursalıoğlu, 2005, 15).

Taylorist yönetim akımı, birçok kurum ve örgütte hâlâ etkisini sürdürmektedir. Taylor'un (1911) yönetimle ilgili temel ilkeleri şunlardır (Şişman ve Turan, 2001, 9):

1. Standartlaştırma (işle ilgili mantıklı ve akılcı standartlar geliştirme),
2. Hareket ve zaman etüdü (herhangi bir iş için en uygun hareket ve zaman tayini),
3. Personel seçimi ve eğitimi (yönetimin görevi en iyi elemanı seçmektir),
4. İşlevsel ustabaşılık (planlama ve atölye bölümünde dörder kişi olmak üzere).

Genel çerçevede bakıldığında, bilimsel yönetim yaklaşımı işçiyi, kendisine söyleneni yapan, rasyonel olduğu düşünülen sisteme uyan, pasif bir unsur olarak görmüştür. Dolayısıyla bu anlayış örgütü insansız bir makine gibi ele almış ve işçiyi bu makinenin dışlarının dönmesini sağlayan mekanik bir parça gibi görmüştür (Peker, 1995, 76).

Taylor'ın öncülüğünü yaptığı, Gilberts ve Gantt'ın da araştırmalarında katkılarıyla biçim alan bilimsel yönetim yaklaşımı üretimde verimlilik artışı üzerine odaklanmıştır. Bilimsel yönetim yaklaşımı, işin analiz edilmesi; iş araç ve gereçlerinin standartlaştırılması; işçilerin seçilmesi ve eğitilmesi; işçinin performansına göre ödeme yapılması; nihayet işlevsel ustabaşılar marifetiyle üretim sürecinin ve işçinin kontrol edilmesi basamaklarından oluşan bir yönetim paradigmasıdır (Ergun ve Polatoğlu, 1992, 126).

Henry Fayol ise (1916), örgütler ve yönetimle ilgili 14 temel ilke geliştirmiştir. Bu ilkeler şunlardır: (1) iş bölümü, (2) otorite ve sorumluluk, (3) disiplin, (4) emir komuta birliği, (5) yön birliği, (6) örgütsel çıkarların bireysel çıkarların önünde tutulması, (7) adil bir ücret ve ödül sistemi, (8) merkeziyetçilik, (9) hiyerarşi, (10) düzen, (11) eşitlik, (12) örgüte bağlılık, (13) inisiyatif, (14) birlik ruhu ilkeleridir (Akt; Şişman ve Turan, 2001, 9). Bu ilkeler şöyle açıklanabilir (Morgan, 1998, 31);

Komuta birliği; bir iş gören tek bir amirden talimat almalıdır.

Yetki zinciri; örgütün tepesinden tabanına uzanan, üstten asta inen yetki zinciri; komuta birliği ilkesinden kaynaklanan bu zincir iletişim ve karar alma kararı olarak kullanılmalıdır.

Denetim aralığı; bir amire bağlı insan sayısı, iletişim ve koordinasyon sorunları yaratacak kadar fazla olmamalıdır.

Kurmay kadrolar ve komuta hattı; kurmay kadrolar önemli danışmalık hizmetleri verebilirler, ama komuta hattının yetki zincirini bozmamaya dikkat etmelidirler.

Inisiyatif; örgütün her kademesinde özendirilmelidir.

İşbölümü; yönetim, örgütün hedefine verimli bir biçimde ulaşmasına yönelik belli bir uzmanlaşma sağlamayı amaçlamalıdır.

Yetki ve sorumluluk; talimat verme ve talimata uyulmasını sağlama hakkına önem verilmelidir; yetki ve sorumluluk arasında gerekli denge sağlanmalıdır. Bir kimseye sorumluluğun gereği olan yetki verilmezse, onu bir işten sorumlu tutmak anlamsızdır.

Merkezileşme; her zaman bir ölçüde vardır, personelin yeteneklerinin etkin bir şekilde kullanılması için değişik biçimler alabilir.

Disiplin; kabul edilmiş kurallara ve geleneklere uygun olarak itaat, uygulama, enerji, davranış ve saygının dış belirtileridir.

Bireysel çıkarın genel çikara tabi olması; kararlılık, örnek oluşturma, âdil anlaşmalar ve sürekli denetimle sağlanır.

Hakkaniyet; personeli görevinde özendirmeye yöneliktir, nezaket ve adalete dayanır ve moral verici ama aşırı olmayan adil ücretlendirmeye dayanır.

Personelin görev süresinde istikrar; yeteneklerin gelişmesini kolaylaştırmaya yöneliktir.

Birlik ruhu; güçlülüğün temeli olarak uyum sağlamaya yöneliktir.

Fayol yönetim süreçlerini planlama, örgütleme, emretme, koordinasyon ve kontrol olarak gruplamıştır. Bununla birlikte, ara sıra bu gruplamadan ayrılmış ve yönetimi bir bütün olarak görmek zorunluluğunu duymuştur (Fayol, 1949, Akt; Bursalıoğlu, 2005, 18).

Genel çerçevede bakıldığında, Fayol'un ortaya koyduğu bazı ilkelerin (iş bölümü, komuta birliği, dikey komuta zinciri ve merkezcilik) bürokrasi yaklaşımına benzediği söylenebilir. Buradan hareketle, Fayol'un, örgütü bir makine gibi tasarladığı sonucuna varılabilir. Ancak, her ne kadar örgütün biçimsel yapısına büyük önem vermiş olsa da Fayol'nun örgüt anlayışı, kısmi de olsa örgüt içerisindeki insan unsurunu göz önüne aldığı için Taylor'un örgüt anlayışı kadar mekanik değildir (Ergun, 2004, 210).

Fayol'un tohumlarını attığı yönetim süreçleri yaklaşımı, daha sonra Urwick ve Gulick tarafından geliştirilmiştir. Bu yazarlar, Fayol'un planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol aşamalarından oluşan yönetim süreçlerini yeniden

oluşturmuşlardır. Buna göre, yönetim süreçleri sırasıyla; planlama, örgütlenme, personel yönetimi, yöneltme, eşgüdüm, iletişim, mali yönetim olarak belirlenmiştir (Ergun ve Polatoğlu, 1992, 127).

Klasik teorisyenlerin tipik örnekleri Fransız Henri Fayol, Amerikalı F. W. Mooney ve İngiliz Alb. Lyndall Urwick'tir. Bu kişiler pratik yönetim sorunlarıyla ilgilenmişler ve başarılı örgütlenme konusunda kendi deneyimlerini başkalarının izleyebileceği bir sisteme kavuşturmak istemişlerdir. Düşüncelerin özü, yönetiminin bir planlama, örgütlenme, komuta, koordinasyon ve denetim süreci olduğu fikrinde birleşmiştir (Morgan, 1998). Bu yönüyle Fayol'un yönetim süreçleri yaklaşımı örgüt analizine, Taylor'ın bilimsel yönetim yaklaşımından farklı bir bakış açısı kazandırmıştır (Özdemir, 2008, 8).

Bürokrasi konusunu bir inceleme konusu yapan ilk sosyal bilimci Max Weber'dir (Sheldrake, 2003, 58). Weber, bürokrasinin özelliklerini tartışırken açık bir biçimde, makine gibi işleyen bir örgütsel yapı ele almıştır. Buna göre, bu örgütsel yapının özelliklerden ilki *kurallara bağlı yetkililerdir*. Bürokrasinin üstlendiği görevlerin, kullandığı yetkilerin ve yaptırımların hepsi kurallara bağlanmıştır. Bu kurallar hem yetkiyi kullanan, hem de kurallara uygun davranması beklenenler tarafından yeterince anlaşılır bir sistematik içine sokulmaktadır. Bir diğer ilke *hiyerarşidir*. Buna göre, otorite hiyerarşik bir şekilde basamaklandırılmaktadır. Bu şekilde her alt birim, üsttekinin denetimi ve gözetimi altında iş yapacaktır. Her kademedeki yönetici altında çalışanların yürüttüğü işlerden dolayı, bir üstünde yer alan kişiye karşı sorumlu olmaktadır. Üçüncü ilke *yazılı belgelerdir*. Bürokratik yönetim yazılı belgeler üzerinden iş görmektedir. Bürokrasinin bütün işlemleri yazılı belgelere dayanır ve bu belgeler saklanır. Bu belgelerin hazırlanmasında ve muhafaza edilmesinde uyulacak belirli standartlar vardır. Memurların asli görevi ise, bu belgeleri hazırlamak ve saklamaktadır. Dördüncü ilke olan *uzmanlık*, bürokrasinin üstlendiği işlerin yürütülebilmesi için işbölümüne gidilmesi anlamındadır. İşbölümü, beraberinde uzmanlaşma getirmektedir. Beşinci ilke *resmiyettir*. Bürokrasi yazılı ve resmi kurallara göre işler. Bu kurallar, bürokraside çalışanların sorumluluğunu, karşılıklı ilişkilerini ve yetkilerini tanımlar. Bu yüzden duygusallıktan uzak, şekilsel

ve rasyonel davranış kalıpları egemendir. Son ilke olan, *kariyer* ilkesine göre ise, bürokratik görevler birer meslektir. Kurallar sistemi memurun nitelikleri konusunda da işlemektedir. Mesleğe girişte aranan nitelikler, mesleğe girişte açık yarışma sınavı, işin gerektirdiği niteliklere sahip olma, liyakat ve ehliyet belirli standartlara bağlanmıştır. Ayrıca, memuriyete girişten itibaren kariyer süreci başlamaktadır. Kariyer de kıdem veya uzmanlık gibi kriterlere göre ilerler (Özdemir, 2008, 8).

Max Weber'in yönetim bilimine en büyük katkısı geleneksel, rasyonel ve karizmatik olmak üzere üç tip yasal yetkiyi tanımlaması olmuştur (Gross, 1964, Akt; Bursalıoğlu, 2005, 19).

Yönetim süreçleri yaklaşımı, örgütü kapalı bir sistem olarak görmüş ve bu sistemin mekanik bir şekilde işlediğini ya da işlemesi gerektiğini varsaymıştır. Bu anlayış ise örgütün akılcı bir anlayışla oluşturulabileceğini kabul etmekte ve örgütü insansız bir makine olarak ele almaktadır (Morgan, 1998, 34).

2.2.2.1.2. Makine Örgüt Metaforunun Güçlü ve Zayıf Yönleri

Metafor, örgütü anlamaya yardımcı olmaktadır. Ayrıca, özelliklerin bilinen bağlamdan bilinmeyene aktarılmasını sağlamaktadır. Buna göre, metafor karmaşıklığı ve soyutu farklı bakış açılarından görmeye imkan tanımaktadır (Balcı, 1993). Bazen kelimelerin yetmediği yerde veya anlatımın kuvvetlendirilmesini gerektiren bir durumda metaforlar önemli bir iletişim aracı olmaktadır. Bu bağlamda metaforlar, bir bireyin zihninin bir anlayış (kavrayış) biçiminden başka bir anlayış (kavrayış) biçimine hareket etmesini sağlayarak, o bireyin belli bir olguyu başka bir olgu olarak görmesine olanak tanır (Saban, 2004; Saban ve Koçbekir, 2006).

Yönetimsel kuramlar örgütün yapısından çok örgütün yönetimine ağırlık veren kuramlardır. Bu kuramlar genel olarak, yönetimin işlevleri, yönetim süreçleri, yönetim ilkeleri, örgütsel amaçların önemi, örgütsel yetkinin işlevi üzerinde durmuşlar, bunlarla ilişkili olarak da örgütün yapısına değinmişlerdir. Bu kuramlar yöneticiye, en iyi yönetimin nasıl yapılacağına dair rehberlik etmeye çalışmaktadır.

Birbirinden ayrı geliştirilmesine karşın kuramların vardıkları sonuçlar birbirine çok benzemektedir (Carroll ve Tosi, 1977, Akt; Başaran, 1984, 29).

Örgütlerin anlaşılmasında kullanılan metaforlardan biri makina-örgüt metaforudur. Ancak her metaforun güçlü yanları olduğu gibi zayıf yönleri de bulunabilmektedir. Bu bağlamda makine-örgüt metaforunun örgütleri anlamada bir takım üstün yanları olduğu gibi zayıf yanları da bulunmaktadır. Ancak makine-örgüt metaforunun olumlu ve olumsuz yanlarının analiz edilmesi için her şeyden önce bu yaklaşımın temel özelliklerinin betimlenmesi gerekmektedir (Özdemir, 2008, 13).

Makine-örgüt metaforu ile bağdaştırılan geleneksel örgüt kuramı, esas olarak örgütün insan dışı özellikleri üzerinde durmuştur. İnsan faktörü ikinci planda kalmıştır. Bu kuram, örgütü insansız bir makine gibi ele almış ve insanı makinenin bir dişlisi gibi görmüştür. Yani, geleneksel örgüt kuramcıları, daha çok örgütsel yapı üzerinde durmuşlar ve örgütü verimlilik ve etkililik açısından değerlendirmişlerdir (Peker, 1995, 72).

Davranışın verim veya ekonomi kavramlarına bağlı kılınması, örgütün etrafındaki politik çevreyi dikkate almaması ve örgütü sosyal bir boşluk içinde çalışır kabul etmesi, özellikle üyeleri tarafından yaşatılan örgütü reçeteleşmiş tekniklere göre mekanik görevler gösteren insanüstü bir varlık sayması, savunulması zor olan görüşlerdir (Pfefner ve Presthus, 1960, Akt; Bursalıoğlu, 1982, 21).

Geleneksel örgüt yaklaşımı, örgütün rasyonel olarak tasarlanabileceğini varsaymıştır. Bu yaklaşıma göre, örgütsel amaçlar önceden belirlenir; sonra bu amaca hizmet edecek her türlü işlem basamakları tespit edilir ve son olarak amaca ne oranda ulaşıp ulaşılmadığı kontrol edilir. Bu yaklaşım, örgütü ve örgütsel süreçleri, ham maddenin işlenmiş bir ürüne dönüştürülmesinde kullanılan bir araç olarak ele almaktadır (Tsoukas ve Knudsen, 2003, 199).

Çoğu insan için; belirgin iletişim, koordinasyon ve denetim kanallarıyla bağlantılı belirli faaliyetlerden oluşan bir yapı kurarak örgütlemek neredeyse ikinci

mizaç haline gelmiştir. Bu nedenle, bir yönetici bir örgüt tasarladığında, genellikle işlerden oluşan resmi bir yapı tasarlar; insanlar bu yapıya sonradan yerleştirilir. Bir kuruluşta açık ortaya çıktığında, yöneticiler genellikle doldurulacak “bir boşluk” tan söz ederler. Eğitim ve öğretimimiz, büyük bölümüyle, atandığımız yere uymamızı ve orada kendimizi rahat hissetmemizi sağlamaya yöneliktir. Böylece söz konusu kuruluş rasyonel ve verimli bir şekilde gelişebilir (Morgan, 1998, 39).

Robbins’a (1990) göre, geleneksel yaklaşımın göze çarpan bir diğer özelliği ise her durum için genel geçer bir örgütsel yapı inşa edilebileceği varsayımdır. Diğer bir deyişle örgüt ve yönetim konuları ile ilgili olarak evrensel ilkelerin belirlenebileceği inancı bu anlayışın temel varsayımlarından birini oluşturmaktadır (Akt; Özdemir, 2008, 12).

İmgeler veya metaforlar sadece kısmi görme biçimleri yaratırlar, çünkü dünyayı bir açıdan görüp anlamamızı sağlarken, öbür açılardan görmemizi engellerler. Mekanik örgüt yaklaşımlarının geliştirilmesinde olan da budur. Örgütü rasyonel, teknik bir süreç olarak anlamada, mekanik yaklaşım, örgütün insani yönlerini küçümseme ve örgütlerin karşı karşıya bulunduğu görevlerin, makinelerle olduğundan çok daha karmaşık, belirsiz ve zor olabileceği olgusunu önemsememe eğilimi içindedir (Morgan, 1998, 39).

Örgüt, değişen koşullara uyum sağlamakta zorlanabilir. Diğer yandan düşünmeyen ve sorgulamayan bir bürokratik yapı gelişebilir. Ayrıca bazı durumlarda örgütte çalışanların çıkarlarının örgütün belirlenen hedeflerinin önüne geçtiği durumlar ortaya çıkabilir. Ayrıca, mekanik örgüt yapısı özellikle örgütün alt kademesinde çalışanlar üzerinde insanlık dışı kimi etkiler yaratabilir. Değişen koşullar farklı eylem ve tepki biçimleri gerektirir. Esneklik ve yaratıcı eylem kapasitesi, dar verimlilikten daha önemli hale gelir. Doğru şeyi zamanında ve yeterli biçimde yapma, yanlış şeyi iyi yapmaktan veya doğru şeyi çok geç yapmaktan daha önemli hale gelir (Morgan, 1998, 41).

Klasik kuram, kişilik, informal grup ve karar sürecini önemsemediği gibi, davranış bilimlerinden de gereğince yararlanamamıştır. Bu yüzden, çeşitli eleştirilere uğramıştır (Litterer, 1963, March ve Simon, 1958, Akt; Bursalıoğlu, 1982, 21).

Belirli bir görevin yerine getirilmesinin söz konusu olduğu durumlar; aynı ürünün tekrar üretilmesinin istendiği durumlar; dakikliğin önem kazandığı durumlar ve makinenin insani parçalarının önceden tasarlandığı gibi davranmasının sağlandığı durumlar ise mekanik örgüt anlayışının görece üstün olduğu koşullar olarak düşünülmektedir (Morgan, 1998, 40).

2.2.2.2. Organizma Olarak Örgütler

İnsanlar doğdukları andan itibaren bir örgütün üyesi olurlar ve yaşamları boyunca çeşitli örgütlerle ilişki içerisinde bulunurlar. Bu nedenle örgüt yapısı ve bu örgüt yönetimi biçimleri tarih boyunca bilim adamları tarafından incelenmiş ve açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütü oluşturan temel unsur insan olduğu için örgütleri anlamak oldukça zordur. Bu nedenle örgütleri anlamak için onlara benzeyen benzetmelere veya mecazlara ihtiyaç duyulur. Bu benzetmeler veya mecazlar örgütlerin anlaşılması için oldukça önemlidir (Nayır, 2008, 17). Örgütü açıklamaya dönük metaforlar, örgütün belirli özelliklerini öne çıkaran benzetmelerdir. Bunlar, örgüt söz konusu olduğunda insanların kafasında öncelikle nelerin çağrışım yaptığını, insanların kafasında oluşan imajları ifade eder (Şişman, 2007, 33).

Mekanik örgüt anlayışlarının sorunları, birçok örgüt teorisyeninin mekanik yaklaşımdan uzaklaşarak örgüt üzerinde kafa yorarken kaynak olarak biyolojiye yönelmesine yol açmıştır. Zamanla, örgüt kuramı bir tür biyolojiye dönüşmüş; bu anlayış çerçevesinde *molekül, hücreler, karmaşık organizmalar, türler ve ekoloji* arasındaki farklar ve ilişkiler ile *bireyler, gruplar, örgütler, örgüt popülasyonları (türleri) ve onların toplumsal ekolojisi* arasındaki farklar ve ilişkilerin benzerliği üzerinde durulmuştur. Bu yaklaşım tarzını izleyen örgüt teorisyenleri, örgütlerin işleyişinin ve onların sağlığını etkileyen faktörlerin kavranması konusunda birçok yeni fikir geliştirmiştir (Morgan, 1998, 45).

Bu yeni fikirler arasında örgütün organizmaya benzetilmesi de yer almaktadır. Bu benzetme de ise atıf örgütün çevreyle olan ilişkisine yapılmıştır. Çevre, örgütün içinde yaşadığı ortamdır. Bu ortam elverişli olduğunda örgüt yaşayabilir. Çevrebilime göre örgüt ile çevresi açık bir etkileşim içindedir. Çevre, örgüte yaşamını sürdürmesi için gerekli kaynakları sağlar. Örgütün çevresinde diğer örgütler de bulunmaktadır. Böylece örgüt çevresi ile sürekli değiş tokuş içinde olmak zorundadır (Hicks, 1975, Akt; Başaran, 1984, 74).

Hatch'e (1997) göre organizma metaforu, örgütlerin hayatta kalmak için canlılar gibi çevresine bağımlı olduğunu savunur. Canlılar çevrelerinden yiyecek ve barınak sağlarken örgütler çevrelerinden bilgi, para, işçi ve hammadde sağlarlar. Bunlar bir örgütün yaşaması için gerekli olan girdilerdir. Organizma metaforu farklı örgütlerin farklı istek ve tepkileri olduğunu ve bu nedenle örgütler için "tek bir en iyi" olmadığını öne sürer bu görüş durumsallık kuramının temelini oluşturur (Akt; Nayır, 2008, 20).

2.2.2.2.1. Durumsallık Kuramı

Örgütsel durumsallık teorisinin ana konusu, değişen dinamik çevrelerde örgütlerin başarılı olması için organik, uyumlayıcı yapılara olan gereksinimleri üzerinedir (Carlisle, 1976, Akt; Balay, 2003, 34).

Durumsallık, sistemin olağandışı çalışmasına yol açan tasarlanmamış olayların olması durumunda söz konusudur. Durumsallık, çevresel koşullardan, araç-gereç bozukluğundan, insan hatasından v.b. etkenlerden kaynaklanabilir (Balay, 2003, 34).

Durumsallık kuramı, değişik durumlar ve koşulların yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirdiğini savunmaktadır. Durumsallık kuramına göre, örgüt bir sistemdir. Örgütün yapısı, bazı dışsal ve içsel faktörlerden etkilenir. Dışsal faktörler; rekabet, pazar koşulları, müşteriler, devlet müdahalesi, içsel faktörler ise; personelin niteliği, yapılacak işler, kullanılan teknoloji ve amaçlardır (Koçel, 1998).

Durumsallık yaklaşımının temellerini atan en etkili çalışmalardan biri, 1950'lerde, Tom Burns ve G.M. Stalker adlı iki İngiliz araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmacıların çalışmaları, mekanik ve organik örgüt ve yönetim yaklaşımları arasındaki temel farkı ortaya koymuştur. Çeşitli sanayi kollarındaki firmalar (örneğin sentetik elyaf, mühendislik ve elektronik firmaları) üzerinde odaklanan Burns ve Stalker, çevre koşullarının değişimiyle, değişen teknoloji ve pazar koşullarının yarattığı yeni sorunların açık ve esnek örgüt ve yönetim tarzları gerektirdiğini belirlemiştir (Morgan, 1998, 56).

Durumsallık kuramına göre (Başaran, 1984, 40):

1. Bir toplumsal sistem elverişli ortamda oluşur, gelişir. Çevresi elverişli olmayan bir canlı yaşayamaz, gelişemez. Toplumsal sistemler de öyledir.
2. Örgüt toplumsal açık bir sistemdir. Toplumsal sistemler gibi bir örgüt de elverişli ortamda oluşup gelişebilir. Elverişli ortam bulunmadığında, örgütün direnmesi yaşamasına yetmez.
3. Değişik ortam değişik örgüt yapısını gerektirmektedir. En iyi örgüt modeli yoktur. Çevresine en uygun olan örgüt modeli vardır.
4. Örgütsel etkililik, her örgütün çevreye uyarlanmasının sürekli olmasına bağlıdır. Örgütsel etkililik her örgütün amacıdır. Bu amaca ulaşmak için örgütün çevreye uygun biçimde kurulması gerekmektedir. Ama örgütün etkililiğini sürdürmesi, yapısını çevre değişmelerine sürekli uyarlaması ile olanaklıdır. Bu çevresel uyarlanma örgüt için yaşamak anlamına gelmektedir.
5. Örgüt, ortak amaç için etkileşen bireylerin oluşturduğu yapılaşmış bir süreçtir. "Yapılaşmış" kavramı oldukça durağanlığı, ama "süreç" kavramı bu yapının sürekli oluşum içinde olduğunu anlatmaktadır. Örgüte diriklik kazandıran olgu işgörenlerin etkileşim içinde bulunmalarıdır.
6. Örgüt her parçasıyla bir bütündür. Örgütün önemsiz parçası yoktur. Örgütün her basamağında, her biriminde, her bölümünde bulunan işgören; araç gereçten örgütün kullandığı teknolojiye varıncaya dek her parçası

örgüte etkide bulunan değişkenlerdir. Bu değişkenlerden önemli önemsiz olarak ayrılması olanaksızdır.

7. Örgütü tanımak için sistemin çözümlenmesi gereklidir. Sistem çözümlenme örgütün sistem öğeleri olan girdi, süreç, çıktı, dönüt ve çevresini oluşturan etmenleri tek tek incelemektir.
8. Örgütün alt sistemlerinin uyumlu çalışması gereklidir. Sistem olarak bir örgütün üretim, alışveriş, uyarlanma, yaşatma ve yönetim alt sistemleri birbiriyle örgütsel amaçları gerçekleştirecek etkililikte uyumlu çalışmalıdır.
9. Yönetim, işgörenlerin niteliğine uygun olmalıdır. Kötü bir yönetim biçimi yoktur. İşgörenin niteliğine uymayan yönetim biçimi vardır. En iyi yönetim biçimi işgörenlerin niteliğine uyabilendir. Kimi işgören tekdüze işlerden hoşlanırken kimi işgören zenginleştirilmiş işlerden hoşlanır. Kimi işgöreni yetkeci yönetim biçimi etkileyebilirken, kimi işgöreni destekçi yönetim biçimi etkileyebilir. Her işgörenin istediği yönetim biçimini tanımak gerekmektedir.
10. Her işgören kendine özgü yollarla güdülenebilir. İşgörenlerin güdülenmesinde belirgin yollar yoktur. Güdüleme yollarının hiçbirisi iyi ya da kötü değildir. Ancak her işgöreni güdülemenin yolu değişiktir.
11. Örgütte önderin doğması örgütün ortamına bağlıdır. Paylaşılmış bir görevi gerçekleştirmek için bir araya gelen kişilerden diğerlerini en çok etkileyen kişi önder olur. Bu da takım içinde oluşan ilişkilere, görev yapısına, kullanılan erke bağlıdır.
12. Yönetim birçok bilimlerin katkıda bulunacağı bir alandır. Örgüt ve yönetimi etkileyen çok değişik pek çok etmen vardır. Bunların ortaya çıkarttığı sorunların çözülmesi için de pek çok bilimin bulgularından yararlanmaya gereklilik doğar. Bu yüzden yönetim, elverişli bilgileri olan her bilime başvurmak zorundadır.

Sistemi planlayanların öncelikle belirlemeleri gereken durumlardan biri, neyin normal neyin istisna olduğu konusudur. Böylece örgüt içinde, çevre ve insan

faktörlerine ilişkin tehlike ve durumsallıklar daha kolay kestirilebilir hale gelir (Gilmer ve Diğerleri, 1966, Akt; Balay, 2003, 34).

Çevre ve insan faktörlerini göz ardı ettiği için geleneksel yaklaşımı eleştiren neoklasik yönetim kuramının gelişmesinde başta Elton Mayo, Douglas McGregor ve Abraham Maslow olmak üzere pek çok yazarın katkısı olmuştur.

Psikoloji ve felsefe alanlarında yetişmiş bir üniversite profesörü olan Mayo ve araştırma arkadaşlarının beş yıl kadar süren “Hawthorne” araştırmaları, ışık koşullarının işçi üretimi üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla başlamıştı. Daha sonra işçi davranışının fizyolojik, psikolojik, ekonomik ve diğer bütün yönleriyle incelenmesi yoluna gidilmiş ve sonuçların geniş sosyal örgütler ve yönetim üzerindeki etkileri izlenmiştir (Mayo, 1933, Akt; Bursalıoğlu, 2005, 28).

Hawthorne incelemeleri, 1920’lerde ve 1930’larda Şikago’da Western Electric Company’nin Hawthorne Tesisi’nde, Elton Mayo’nun liderliğinde yapılmıştır. Bu incelemeler, sanayide ışıklandırmanın kalite ve düzeyinin verimlilik üzerindeki etkisini incelemek üzere yapılan üç aydınlatma deneyi ile başlamıştır. İlk aydınlatma deneyi üç bölümde yapılmıştır. Her bir bölümdeki aydınlatma yoğunluğunun düzeyi belirlenen aralıklarla artırılmıştır. Sonuçlar şaşırtıcıdır. Ne üretimdeki artış oranları artan aydınlatma düzeyindeki artışa karşılık geliyordur ne de üretimdeki düşüş azalan aydınlatma ile açıklanabiliyordur. İkinci bir deneyde, aydınlatma yoğunluğunun değiştirildiği bir deney grubu aydınlatma yoğunluğu sabit tutulan bir kontrol grubu ile karşılaştırılmış ve her iki grubun da verimliliğinin arttığı gözlenmiştir. Her iki grup üretim de sadece önemli artışlar kaydetmekle kalmamış artış oranları da neredeyse birbirinin aynısı olmuştur. Üçüncü deneyde, deney grubunun aydınlatma düzeyi düşürüldüğünde ve kontrol grubununki sabit tutulduğunda her iki grubun verimliliği de artmıştır. Deneylerin sonuçları deneyleri yapanlar için ne başlangıçta planladıkları gibi basittir ne de açık sonuçlar vermiştir. Ortaya çıkan iki sonuç şudur: çalışanların verimlilik düzeyi aslında aydınlatma koşulları ile ilişkili değildir ve ayrıca deneyde birçok değişken kontrol altına alınmamıştır (Hoy ve Miskel, 2010). Başlangıçta incelemeler esas olarak, çalışma koşulları ve işçilerde gözlenen

yorgunluk ve can sıkıntısı arasındaki ilişkinin araştırılmasıyla ilgilidir. Ancak araştırma ilerledikçe, bu dar Taylorcu perspektif terk edilerek, çalışanların tutum ve kaygıları ile iş dışı toplumsal çevre faktörleri de dâhil, çalışmanın diğer yönleri üzerinde durulmuştur. Arkadaş gruplarına ve plansız etkileşime dayalı “gayri resmi örgütlenme” nin, yönetimin tasarladığı resmi örgütlenmenin yanı sıra var olabileceğini saptayan bu incelemeler, klasik yönetim teorisine önemli bir darbe indirmiştir. İş faaliyetlerinin, resmi örgüt tasarımı kadar insan doğasından da etkilendiğini ve örgüt teorisyenlerinin örgütlenmenin bu insani yönüyle yakından ilgilenmeleri gerektiğini açıkça ortaya koymuştur (Morgan, 1998, 47).

Mullins’a (1999) göre, Hawthorne çalışmaları, insan davranışlarına bakışta ve yönetim düşüncesinin gelişmesinde önemli bir adım olmuştur. Bu çalışma sosyal bilim araştırmalarının önemli çalışmalarından, yönetim ve örgütsel davranışın gelişiminde insan ilişkileri kuramının önemli buluşlarından biri olarak kabul edilir (Nayır, 2008, 21). Hawthorne çalışmaları ile grup oluşturmanın, sevgi bağlarının güçlü olmasının ve işletme yöneticilerinin davranışlarındaki değişmelerin sürekli verim artışına yol açtığı bulunmuştur. Bu durum daha sonraları “Hawthorne etkisi” olarak alanyazına geçmiştir (Balcı, 2005).

Hawthorne araştırmaları sonunda insanla ilgili aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır (Shafritz ve Ott, 1992, Akt; Şişman ve Turan, 2001, 14):

1. İnsanların karşılanması gereken birtakım sosyal ve psikolojik ihtiyaçları vardır.
2. İnsan, sadece ekonomik, akılcı bir varlık değil, aynı zamanda sosyal bir varlıktır.
3. İşyerinde arkadaşlık ilişkileri, insanların grupla uyumlarını güçlendirir.
4. Çalışan insanlar, birlikte oldukları çalışma gruplarından etkilenirler.

Hawthorne çalışmaları iş motivasyonunun önemli olduğunu ortaya çıkarmış ve bu durum Douglas McGregor ve Abraham Maslow’un öncülük ettiği örgüt kuramlarının oluşmasına neden olmuştur (Morgan, 1998).

2.2.2.2.2. X ve Y Kuramı

İnsan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel biçimde ele alan kişi Abraham Maslow'dur. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre temel ihtiyaçların en altta; sevgi, saygı gibi ihtiyaçların ise piramidin daha yukarılarında yer bulduğu ihtiyaçlar kuramı ortaya konmuştur. Buna göre; hiyerarşinin en alt basamağında fizyolojik ihtiyaçlar (yemek yeme, uyuma, cinsellik vb.) vardır. Bunu güvenlik ihtiyaçları (tehlikeden uzak güvenli bir çalışma ortamı), sevgi ihtiyacı (diğer bireylerle iyi ilişkiler kurma ve grup içerisinde bir statü, kabul görme) ve takdir ihtiyacı (özsaygı, kendini beğenme ve diğer bireylerin beğenisini kazanma) takip eder. İhtiyaçlar hiyerarşisinin en üst basamağında ise kendini gerçekleştirme ihtiyacı vardır. Maslow, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları olarak açıklanan ihtiyaç türüne temel (birincil) ihtiyaçlar adını vermektedir. Maslow, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına ise sosyo-psikolojik ve ikincil ihtiyaçlar adını vermektedir (Eren, 2001).

Douglas McGregor klasik yönetimin insana bakış açısını eleştirmiş, klasik yönetimin insanı ücretle motive edebileceği yönündeki savını doğa kurallarına aykırı bulduğunu belirtmiştir (Nayır, 2008, 22).

McGregor'un (1970) "geleneksel yönetim ve denetim görüşü" olarak tanımladığı X kuramına göre, insan çalışmayı sevmez ve işten kaçmak ister, bu sebeple insanlar yönetilmeli, zorlanmalı, denetlenmeli ve ceza ile korkutulmalıdır. Bu anlayışla hareket eden bir yönetici, klasik kuramın öngördüğü şekilde, insanı örgüt gereklerine uyan pasif bir unsur olarak görür ve daha otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterir (Koçel, 1998).

McGregor X ve Y kuramı ile örgütsel davranışın gelişmesinde önemli bir katkıda bulunmuştur. X kuramının varsayımları aşağıdaki gibidir (Akt; Nayır, 2008, 22):

1. Çalışmak, insan için zevkli değildir.
2. İnsan hırslı değildir, sorumluluk almak için çok az istek gösterir ve yönetilmeye çalışırlar.

3. İnsan örgütsel sorunları çözmede çok az yaratıcılık kapasitesine sahiptir.
4. Güdüleme sadece psikolojik ve güvenlik düzeyinde oluşur.
5. Örgütsel amaçlara ulaşmak için insanı sıkı kontrol etmek ve baskı altına almak gerekir.

Y kuramının varsayımları ise kısaca şöyledir:

1. Eğer şartlar uygunsa çalışmak bir oyun kadar zevklidir.
2. Örgütsel amaçlara ulaşmada oto kontrol gereklidir.
3. Yaratıcılık kapasitesi örgütlerde geniş bir dağılım gösterir.
4. Güdüleme psikolojik ve güvenlik düzeylerde olduğu kadar sosyal saygı ve öz gerçekleştirme düzeyleri için de oluşur.
5. İnsanlar kendilerini kontrol edebilirler ve kendilerini yönetebilirler.

McGregor'un (1970), bu görüşlerine dayalı olarak, "bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması" olarak adlandırdığı Y kuramına göre, insanlar yeteneklidir ve gerektiği gibi motive edildiklerinde bu yeteneklerini sergilemek, çalışmak ve sorumluluk almak isterler. Y kuramı, insancıl bir kuramın geliştirilmesini esas alarak örgütün geliştirilmesinde insanın sahip olduğu potansiyelin ortaya çıkarılması gerektiğini savunur. Y kuramını benimseyenler daha katılımcı ve demokratik bir davranış gösterirler (Koçel,1998).

2.2.2.2.3. Açık Sistem Kuramı

Yönetimde çağdaş düşüncenin başlangıcı sistem kuramına dayandırılmaktadır. Sistem kuramı, yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili bir şekilde ele alır. Sistem kuramı genel ve açık sistem kuramı olarak ikiye ayrılır. Biyolog von Bertalanffy'nin 1920'lerde ortaya attığı genel sistem kuramı, örgütü organizmaya benzetmektedir. Organizma nasıl birbirine bağlı yapı ve işlevler bütününden oluşuyorsa, örgüt de birbirine bağlı yapı ve görevlerin

oluşturduğu bir sistemdir. Yönetim biliminde asıl önemli olan açık sistem kuramı ise, örgütü sadece kendi iç ortamının dikkate alındığı statik bir yapı olarak görmez, örgütün kendini kuşatan çevresiyle olan bağımlı ilişkisini ve dinamik sosyal yapısını temel alır (Memduhoğlu, 2010, 3).

Açık sistem kuramı, örgütsel davranışın dış faktörlerden ayrılabilceği gibi gerçekçi olmayan bir varsayıma tepkilidir. Çevreden gelen yarışma, kaynaklar ve politik baskılar örgütün iç işleyişini etkiler. Açık sistem kuramı; örgütlerin yalnızca çevrelerinden etkilendiklerini değil, aynı zamanda bu etkilere bağlı olduklarını kabul eder. Genel bir düzeyde, örgütler kolayca açık sistemler olarak görülebilirler. Örgütler çevrelerinden girdi alırlar, onları dönüştürür ve çıktı üretirler. Örneğin, okullar emek, öğrenciler ve para gibi girdiler alan ve bu girdileri eğitsel olarak dönüştürme sürecine tabi tutarak okuma-yazma bilen eğitimli öğrenciler ve mezunlara dönüştüren sosyal sistemlerdir (Hoy ve Miskel, 2010, 18).

Bireylerin, grupların ve örgütlerin karşılaşması gereken ihtiyaçları bulunduğu kabul edildiğinde, onların yaşamlarını sürdürebilmek için geniş bir çevreye muhtaç olduğu olgusuna dikkat çekilmiş olur. Örgütte, “açık sistem kuramı” na güç kazandıran düşünme tarzı budur. 1950’ler ve 1960’larda Atlantik’in her iki yakasında eş zamanlı olarak geliştirilen sistem kuramı, örgütlerin, organizmalar gibi, çevrelerine “açık” oldukları ve varlıklarının sürdürebilmeleri için bu çevreyle uygun bir ilişki kurmaları gerektiği ilkesine dayanır (Morgan, 1998, 51).

Açık sistem kuramının üzerinde önemle durduğu nokta, örgütün birbiriyle bağlantılı alt sistemler açısından tanımlanmasıdır. Sistemler daima birbiri içinde bütünler içerdiği için, Çin kutuları gibidir. Böylece, örgütler (kendi başlarına sistemler olan) bireyleri içerir, bireyler gruplara veya birimlere bağlıdır, onlar da daha büyük örgütsel bölümlere bağlıdır. Bu böyle devam eder. Örgütün bütünü bir sistem olarak tanımlanırsa, o zaman diğer kademeler alt sistemleri oluşturacaktır. Bu, tıpkı moleküllerin, hücrelerin ve organların canlı bir organizmanın alt sistemlerini oluşturması gibidir. Alt sistemlerin her biri de kendi başına karmaşık birer açık sistemdir. Sistem yaklaşımının pragmatik kullanımında önemli bir diğer nokta, farklı

sistemler arasında eşleşmeler veya kümeleşmeler oluşturma ve potansiyel işlev bozukluklarını saptama ve eleme çabasında yatar (Morgan, 1998, 54).

Açık sistem kuramı, rasyonel ve doğal perspektiflerin birleştirilerek bir sentezini oluşturma potansiyeline sahiptir. Örgütler karmaşık ve dinamiktir. Belirli amaçları gerçekleştirmek için biçimsel yapılara sahiptir ancak kendi özel ihtiyaçları, ilgileri ve sık sık örgütsel beklentilerle çelişen inançları olan insanlardan oluşur. Böylece, örgütlerin planlanan ve planlanamayan özellikleri, rasyonel ve rasyonel olmayan özellikleri ve biçimsel ve biçimsel olmayan yapıları vardır. Bazı örgütlerde rasyonellik, örgütsel ilişkilerden daha baskın iken diğerlerinde sosyal ilişkiler daha baskındır. Ancak, örgütlerde hem rasyonel hem de rasyonel olmayan öğeler bir sistem içinde birlikte yer alırlar ki bu durumda örgüt çevresine açıktır (Hoy ve Miskel, 2010, 19).

Örgütsel açıdan bakıldığında sistem, çevresinden girdiler alan, bunları işleyen ve çevresine çıktılar vererek hizmet eden bir bütün olarak tanımlanabilir. Ayrıca, her sistem doğduğu andan başlayarak ölüm sürecine girer (Başaran, 2000). Bunun yanı sıra, bir sistemde faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması ve sonunda sistemin durması yönünde bir eğilim vardır. Entropi, bu eğilimi ifade eder. Kapalı sistemler, entropinin etkisinde kalırlar. Enerji kaybındaki artış sonuçta sistemin ölümüne neden olur. Entropiye doğru olan eğilim düzensizliği, kaynak değişiminin tamamen yok oluşuna ve ölüme doğru olan harekettir. Kapalı sistemler entropi ile denge durumuna gelir, ölür veya düzeni bozulur. Açık sistemlerse, çevrelerinden madde, enerji ve bilgi aldıkları için dinamik dengede kalırlar (Eren, 2001).

2.2.2.2.4. Organizma Metaforunun Güçlü ve Zayıf Yönleri

Organizmalarla örgütler arasında benzerlik kurarak, organizmaların çevreyle ilişkilerini, türler arasındaki ilişkileri ve geniş ekolojiyi inceleyerek, örgüt ve yönetim alanında çok pratik sonuçları olan çeşitli teori ve açıklamalar geliştirilmesi mümkün olmuştur. Fakat bu yaklaşımlarla metaforun güçlü ve zayıf yanlarının saptanması zordur (Morgan, 1998, 80).

Morgan'a göre (1998, 80) organizma metaforunun güçlü yönleri şu şekilde ele alınabilir: Organizma metaforuna göre, örgütün çevresi ve diğer örgütlerle olan ilişkisi oldukça güçlüdür. Örgütün varlığını sürdürebilmesi bu ilişkilere bağlıdır. Bir diğer güçlü yönü, organizma metaforuna göre birey ve örgütün ihtiyaçları büyük önem taşır. Bireylerin ihtiyaçları olduğu gibi örgüt ihtiyaçları da sürekli ve aşamalıdır. Örgütün varlığını devam ettirebilmesi ise bu ihtiyaçların karşılanmasına bağlıdır. İhtiyaçlarını karşılayamayan örgütler yok olma tehlikesi ile karşılaşabilirler. Ayrıca, organizma metaforu ile farklı örgüt türleri saptanırken örgütlenmede farklı seçeneklerin olduğu ortaya konur. Buna göre, örgüt yönetimleri, örgütlerini tasarlarlarken seçme hakkına sahiptir ve örgütün etkili olup olmaması bu seçime bağlıdır. Bu metaforun bir başka güçlü yönü şudur ki; organizma metaforunda yenilenme süreci vardır. Eğer örgüt yenilenme ihtiyacı duyarsa daha esnek ve dinamik bir yapı olan bu örgütlerde yenilenme daha kolaydır. Örgütler değişime açık oldukları sürece varlıklarını sürdürebilirler.

Organizma metaforunun örgüte getirdiği en önemli yenilik örgüt çevre ilişkisidir. Örgüt, ihtiyaçlarını çevresinden karşılar. Aynı zamanda ihtiyaç duyduğunda kendini yenileyebilir ve örgüt tasarımını değiştirebilir. Bu durum örgütün varlığını sürdürmesine yardımcı olur (Nayır, 2008, 33).

Morgan'a (1998) göre organizma metaforunun zayıf yönleri şu şekilde ele alınabilir: organizma metaforuna göre örgütsel sistem bütündür ve sistemdeki her unsur diğer unsurlara bağlıdır. Fakat eğer örgütte bir bütünlük söz konusu değilse bu durum bir takım çatışmalara ve sorunlara neden olacaktır. Ayrıca, organizma metaforu vasıtasıyla örgütler ve çevresi aşırı somut bir biçimde görülür. Bununla birlikte örgütlerin çevresiyle ilişkisi her ne kadar bu metaforun güçlü yönleri arasında görülse de bu etkileşimin sınırları iyi bir şekilde belirlenmezse bu durum örgütler için olumsuz bir durum oluşturabilir.

Canlılar dünyasındaki işlevsel bütünlük çoğu örgüt için olumsuz bir durum oluşturmaktadır. Çünkü canlılar dünyasındaki bütünlüğün örgüt içerisinde uygulanması oldukça zordur. Örgütler insanlardan oluşur ve insanlar farklı değerlere, normlara ve rollere sahiptir. Bu nedenle insanların kişisel görüşlerini bir kenara

birakarak örgüt için çalışmasını sağlamak zordur. Bu gerçekleşmediği zaman örgüt bölünme tehlikesi ile karşı karşıya kalabilir (Nayır, 2008, 34).

2.2.2.3. Beyin Olarak Örgütler

İnsanlar doğuştan, aileden ve yaşadıkları çevreden getirdikleri farklılıklarla toplum içinde bulunmakta, birbirleriyle ve hatta kendileri ile etkileşim halinde yaşamaktadırlar. Bu etkileşim işleyişi içinde insanlar, çevrelerinde olup biteni anlamak, anlamlandırmak ve diğer insanlara aktarmak için “ortak ve anlaşılır bir dil” kullanma kaygısındadır. Günlük yaşamda kullandığımız dil, atasözleri, anlatımda kullandığımız şemalar ve benzetmeler bu kaygıların sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Öte yandan bilmediklerimizi anlamlandırmak ve farkında olmadıklarımızın farkına varmak için herkesin ortak anlamlar yükleyebildiği bir “dil” kullanmak faydalı olacaktır. Bununla birlikte yeni bakış açıları, farklı yöntemler ve farklı araçlardan yararlanmak daha geniş bir kitleye hitap etmemizi sağlayacaktır. Nitekim farklılıklar, farklı bakış açılarını, farklı davranışı gerektirmektedir. Bahsedilen farklı bakış açılarından yola çıkılarak örgüt kuramını yeni bir düşünme sistemi içinde açıklayan farklı metaforlardan yararlanılmaktadır (Kasapoğlu, 2008, 39). Örgütlere yeni bakış açısı getiren metaforlardan biri de beyin metaforudur. Bu metafor ile beynin işleyişi ile örgütlerin çalışma esasları arasında bağ kurulmak istenmiştir.

Beyin, insanın doğumundan hemen sonra büyük bir hızla çalışmaya başlamaktadır. Dünyaya gözünü açar açmaz edindiği izlenimler ve aldığı etkiler, o insanın daha sonraki yaşlarında öğrenme ve anlama yeteneğinin temel planını meydana getirmektedir. Bundan başka, beyinde yeni oluşan nöronlar ve bunların birbirleriyle birleşerek meydana getirdikleri beyin ağı, daha önce depolanmış izlenimler arasında yeni bileşimlerin ve yeni bilgilerin ortaya çıkmasına yol açarlar (Vester, 2004, 16, 28). Nöronların davranışları ile insan davranışları arasında bir teori ve araştırma düzeyi yoktur. Fakat 1980’lerin başlarından itibaren nöroloji ile psikoloji arasındaki boşluğu azaltmak için çeşitli alanlarda çalışmalar yapılmaktadır (Draaisma, 2007). Beyin dokusunun yapısından esinlenen teorilere geçiş, bilgisayar

metaforunun yerini beyin metaforunun aldığı şekilde ifade edilmiştir (Descartes, 1664; Akt; Draaisma, 2007).

Beyin, verileri önceki bilgilerle birleştirme sürecinde pek çok önceden saklanmış bilgiyi de çağırılmaktadır. Öte yandan, holografi, resmin tümünü içine alan yapılarla ilgilenmektedir. Bu sebeple, evrenle ilgili bilgilere ulaşmak için bilim insanları atomu en küçük parçacıklara ayırmaktadırlar. Holografik sistemler örgütün hafızasının bireylere yüklenmesi olarak da tanımlanabilir. Buradan, beyin işleyişinin holografik sistemler gibi her yerde ve her an olduğu sonucuna ulaşılabilir. Nitekim beyin tepki vermek, yeni bilgi üretmek, hatırlamak gibi işlevleri için pek çok bileşeni ve önceden öğrenileni işe koşmaktadır. Öte yandan, beyin kendini örgütleyen, yani karşılaştığı durumu, önceki tecrübelerini hatırlayarak ve değerlendirerek ele alabilen, hatalarından öğrenen, kendini geliştiren ve uyarlayan bir yapıya sahip olması sebebi ile çevreden gelen pek çok uyarana da hızla cevap verebilmektedir (Garud ve Kotha, 1994, Akt; Kasapoğlu, 2008, 41).

Örgütler, bilgi işleme sistemleri olarak örgütler ve öğrenen örgütler yaklaşımlarıyla bağlantılı olarak ele alınacaktır:

2.2.2.3.1. Bilgi İşleme Sistemleri Olarak Örgütler

Bilgi, doğruluğu kabul edilmiş inançlar olarak tanımlanmaktadır (Nonaka, 1994, Akt; Tunç, 2010, 74). Önceleri bilgi kesin, durağan ve insani olmayan bir doğaya sahip olarak görülürken, sonraları bilgi, gerçeğe ulaşma isteğinin bir parçası olarak, kişisel kabullerin doğrulandığı dinamik bir süreç olarak görülmüştür (Tunç, 2010, 74).

Bilgi, bilenin zihninde gerçekleşir ve bireyin değerleri, deneyimleri, kültürü ve öğrenmelerinin izini taşır. Bilgi örgütsel yapıda açık biçimlerde var olabileceği gibi değerler, inançlar, kabuller, değerlendirmeler gibi örtük biçimleriyle de var olabilir. Bu tanım bilginin basit olmayan, karmaşık, subjektif ve kişisel yapısına işaret eder.

Bilgi, çeşitli değişkenlerin bir karışımından oluştuğu için, kavramlarla ifade edilmesi veya anlaşılması güçtür (Sallis ve Jones, 2002, Akt; Tunç, 2010, 75).

Bilgi akışı örgütlerin varlığını sürdürebilmesinde hayati öneme sahiptir. Yunanca “kubarnetes” yani gemi dümencisi (steersman) anlamına gelen sibernetik kelimesi, günümüzde bir örgütün yaşaması için ihtiyaç duyduğu rutin işleyişi devam ettirebilmesi için gerekli olan bilgi akışı süreçleri; sistemin düşünmesi ve geri bildirimde bulunması anlamında kullanılmaktadır. March ve Simon (1958) ise örgütlerin eylemlerine, amaçlanan ve ulaşılan arasındaki farkı açıklayacak, yorumlayacak ve bu farkı ortadan kaldıracak bilgi ihtiyacının yön verdiğini savunmuşlardır. Simon ve March örgütlerin karar alma mekanizmaları olduğu yaklaşımından hareketle, örgüt içindeki kişilerin karar alma ve iletişim esnasında sınırlı bilgiye dayanarak karar verdiklerini, sınırlı sayıda alternatifi inceleyebildiklerini, sonuçlardan kesin emin olamadıklarını belirtmektedirler (Akt; Morgan, 1998, 93).

Yönetim alanındaki yeni teoriler ve yazarların iletişime verdikleri önem sonucunda birçok bilim ve disiplinler, iletişimin kendilerine ilişkin yönlerini konu almış ve geliştirmiştir. Örneğin, siyasal bilimciler politik sistemlerdeki kütle iletişimini analiz etmişler, psikologlar küçük gruplarda iletişim kalıplarını incelemişler, sosyologlar da çevre ve toplum çapında iletişim akımları ile ilgilenmişlerdir. Bu çalışmalar içinde ilginç ve önemli olanı, iletişim mühendislerinin kurduğu bilgi teorisidir. Bu teorinin en yararlı yönü, bilgi kavramına ölçülebilirlik vermiş olmasıdır. Haber kapsamının vericiden alıcıya kadar geçtiği aşamalardaki kayıp derecesi ölçülebilmektedir. Bu bakımdan, örgütlerin iletişim sistemlerini mekanik açıdan değerlendirmede kullanılabilir. Bilgi teorisinin yetersizliği, yine sağlamış bulunduğu bu ölçü kavramından doğmaktadır. İletişim sürecini tamamen mekanik kabul eden bu kavram, sürecin davranış yönlerini ihmal etmiştir. Bu yüzden, yönetimde bilgi teorisinden yararlanmak gerekir (Bursalıoğlu, 2005).

Sistem kuramını ortaya atan von Bertalanffy' ye göre (1968), örgütlerde verimliliği arttırmak için kendi işleyişi hakkında geri bildirim veren sabit süreçler

etrafında örgütü yapılandırmak ve sistemin kendi ürettiği bilgiyle kendisini beslemesini sağlamak doğru bir yaklaşım olacaktır. Örgütlerdeki hiyerarşik yapı, üretim süreçlerine göre bölünmüş satın alma, işleme, depolama gibi birimleri ile aşağıdan yukarıya tanımlanan kariyer sistemi von Bertalanffy' nin sistem kuramına uygun örgüt yapılarına örnek olarak verilebilir. Ancak burada göz önünde bulundurulması gereken; dış çevreden gelebilecek farklı talepler, alışılmadık durumlar, daha önce tecrübe edilmemiş olaylar karşısında örgütün farklı birimlerini birbirleriyle olan ilişkilerinin nasıl olacağı ve mevcut veriyi önceki yaşananlar, örgüt amaçları ve örgüt kültürüyle nasıl harmanlayıp bilgi ve akabinde tepki haline getireceğini bilmeleridir (Akt; Kasapoğlu, 2008, 42).

Örgütsel işleyişin her yönü şu ya da bu biçimde bilgi işlenmesine bağlıdır. Bürokratlar bilgiyi, uygun düşen kurallar ışığında işleyerek kararlar alırlar. Stratejik yöneticiler politikalar ve planlar geliştirerek kararlar alırlar. O politikalar ve planlar daha sonra başkalarının bilgiyi işlemesi ve kararlar alması için başvuru noktası sağlar. Örgütler bilgi, iletişim ve karar alma sistemleridir. Böylece örgütleri bilgi işleyen beyinler olarak kavrama ile bir hayli yol kat etmek mümkündür (Morgan, 1998, 93):

Örgütlerin sınırlı akılcılık kapsamında ve sahip olunabilecek bilginin hemen hemen tamamını alabilmeleri için küresel sistemler geliştirebilmekte, örgütler bilgi yönetimi etrafında birleşmekte, bilgi yayılmakta ve küçülen dünya ile birlikte bilinmeyenler azalmaktadır. Örneğin, günümüzde Amerika Birleşik Devletleri'nde yerleşik bir bankanın müşterisi Alabama'daki hesabından Boston'daki hesabına para transferini gerçekleştirebilmek için gece yarısı evinden bankasını arayabilmekte ve bankanın Yeni Delhi Kurulu Müşteri Bölümü'nde görevli bir Hintli ile görüşerek işlemini gerçekleştirebilmektedir. Tüm bu bağlantılar ise örgüt karar alma mekanizmalarında yeniden kullanılmak, gerektiğinde başvurulmak ve yeni süreçlere girdi sağlamak amacıyla saklanmakta; yani bilgi aynen beyin yaptığı gibi depolanmakta ve yönetilmektedir. Yani, örgütler de beyin gibi öğrenmektedir (Kasapoğlu, 2008, 42).

Örgütlerin beyin gibi işleyebileceği ile ilgili yaklaşım biçimini Simon ve çalışma arkadaşları ilk ortaya atışından bu yana çok sayıda araştırmacı, uygulamadaki örgütsel rasyonelliği arttırmak için, örgütlerin bilginin işlenmesi açısından kavranmasına büyük ilgi göstermiştir. Paradoks şuradadır ki, Simon'un asıl katkısı örgütlerin hiçbir zaman bütünüyle rasyonel olamayacağını ve bu nedenle var olanla yetinmeleri gerektiğini göstermek olmuşsa da, çalışması asıl etkisini rasyonel modelin pekiştirilmesinde göstermiştir. Bu etki sonucunda, örneğin, yöneylem, yönetim karar sistemleri ve yönetim enformasyon sistemleri alanlarında çalışan bilimciler, daha akılcı kararlara yol açabilecek bilgi işleme ve karar alma araçları geliştirmenin yollarını araştırmışlardır. Bu ise lojistik, üretim, dağıtım, finans, satış, pazarlama ve diğer faaliyet alanlarıyla ilgili ve örgütün bütünü üzerinde düşünecek ve bütün faaliyetleri denetleyecek planlama, tasarım ve uygulama ekip ve birimlerinin yaratılmasıyla ilgili karmaşık veri yönetim teori ve sistemlerinin oluşmasına yol açmıştır. Aslında bu gelişme, birçok karmaşık örgüte faaliyetin bütününe düzenleyen merkezi bir beyin işlevi kazandırmıştır. Müşterilerin, üretim veya dağıtım faaliyetlerinin yönetimi büyük miktarda veri işlemeyi gerektiren büyük, karmaşık örgütlerin bu tür bir destek olmaksızın faaliyet göstermesi artık olanaksız hale gelmiştir. Simon'a göre, insanın akılcılığının sınırları, örgütlerimizin yapısında ve işleyiş biçimlerinde kurumlaşmıştır. Bu yüzden Simon'un karar alma teorisi, örgütleri, karar alma sürecini parçalayan, rutinleştiren ve sınırlayan bir tür kurumlaşmış beyinler olarak kavramamıza yol açar. Örgütlere bu açıdan bakılacak olursa, bir örgütteki iş, işlev vb. ile ilgili çeşitli bölümlerin sadece çalışma faaliyetinin yapısını tanımlamakla kalmadığı; aynı zamanda örgütün günlük işleyişi üzerinde yaşamsal önemde etkisi olan dikkat, enformasyon, yorum ve karar almayla ilgili bir yapı da yarattığı görülür (Morgan, 1998, 94).

2.2.2.3.2. Öğrenen Örgütler

Temel olarak insanların yücelttikleri kavramlardan biri öğrenmedir. Öğrenme ise çeşitli şekillerde gerçekleşebilir. Bunlardan birisi bireysel öğrenme, diğeri ise örgütsel öğrenmedir. Kurumları tarih boyunca başarıya taşıyan temel yetenek öğrenme yeteneğidir (Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu, 2000, 29).

Örgütlerin ve bireylerin başarısında anahtar kavram olduğuna vurgu yapılan *öğrenme* deneyiminin bir kişinin bilgi veya davranışında meydana getirdiği kalıcı değişimle ortaya çıkar. Değişim, bilinçli veya bilinçsiz olabilir ama, öğrenme olabilmesi için değişime bireyin çevresiyle etkileşiminden kaynaklanan tecrübenin neden olması gerekmektedir (Hill, 2002).

Örgütleri öğrenmeye zorlayan etkenlerden birisi teknolojik gelişmelerdir. Örgütler teknolojik gelişmeler sonucunda oluşan rekabet koşulları içinde yaşamlarını sürdürebilmek ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için bilgiyi sürekli kullanmak zorundadırlar. Bunun için örgütlerin geleneksel örgüt yapılarını değiştirip; bilgiye ulaşma, işleme ve değerlendirme yollarını örgütsel yapısına oturtarak yeniden yapılanmaları gerekmektedir. Öğrenerek kendini yenileyen ve çevresine uyum sağlayabilen örgütlerin amaçlarını daha çabuk gerçekleştirerek etkililiklerini sağlayabilecekleri şüphesizdir (Bozkurt, 2003).

Graud ve Kotha'a (1994) göre ise, hızla değişen çevre şartlarının, pazarın sonu gelmez taleplerinin ve küresel bağımlılığın bir sonucu olarak örgütlerde sürekli kendilerini geliştirmek, yenilemek ve değişen şartlarla başa baş gitmek eğilimine girmişlerdir. Bu gereklilik, örgütlerin değişkenlik, belirsizlik ve bilinmeyen ile baş edilebilmesi için katı kurallarla etrafı çizilmiş bir örgüt yapısından ziyade daha esnek yapılara bürünmesini ön görmüştür. Böylelikle örgütlerin ve işin algılanışında önemli değişiklikler olmuştur. Örgütler, tıpkı insan beyni gibi geçmiş yaşantılarından öğrenen, koşullara ayak uydurabilen, aynı anda pek çok değişkenle başa çıkabilen zengin bir repertuara sahip olan ve beyin gibi işleyen yapılarla algılanmaya ve açıklanmaya başlamıştır (Akt; Kasapoğlu, 2008, 44). Bu hızla değişip gelişen iş ve yönetim dünyasında, örgüt için düşünen bir kişinin olması yeterli değildir. Bir kişinin tepeden her şeyi düşünmesi ve diğerlerinin de onu izlemesi düşüncesi önemini kaybetmiştir. Bu bakımdan örgütün bir bütün olarak öğrenmesi gerekmektedir (Gürsel, 1998, 85).

Öğrenen örgütün ana felsefesi “sürekli gelişim, öğrenmeye bağlılığı gerektirir” anlayışına dayanmaktadır. Değişen çevreye uyumda, örgütün öğrenme yeteneğinin

canlı tutulması çok önemlidir. Öğrenme sürecini yaymak, onu kişi ve takım çalışmalarına yerleştirerek; örgütün stratejisini, yapısını ve kültürünü bir öğrenme sistemine dönüştürmek öğrenen örgütlerin tanımını oluşturmaktadır (Şive ve İşlek, 1997, 52).

Değişen şartlara ayak uydurabilmek adına örgütler için öğrenme her ne kadar zorunlu olsa da çoğu örgütün ciddi öğrenme zorlukları vardır. Ama işin iyi yanı, bir sorunun farkına varmanın genellikle çözüme giden ilk önemli adım olmasıdır. Sibernetik ve öğrenme konusundaki bilgi birikiminden yola çıkarak öğrenen örgütlerin uygulamada ihtiyaç duyduğu şeyler tanımlanabilir. Sibernetik öğrenen örgütlerin şu konularda kapasiteler geliştirmesi gerekmektedir (Morgan, 1998):

- Önemli değişmelerin farkına varmak için çevre koşullarındaki değişimi yakından gözlemek ve buna hazırlıklı olmak.
- İşleyiş normlarını ve varsayımlarını sorgulama, bu normlara karşı çıkmak ve onları değiştirme yetisini geliştirmek.
- Uygun bir stratejik doğrultunun ve örgüt modelinin oluşmasına ortam sağlamak.

Günümüzde öğrenen örgüt anlayışına dayalı bir örgütsel yapılanma, bilgi toplumu olma yolunda hızla ilerlemenin yaşandığı son yıllarda örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için bir zorunluluk olarak görülmektedir. Örgütler başarılı olmak ve rekabet avantajlarını yakalamak istiyorlarsa öğrenen örgütler olmak zorundadırlar (Bozkurt, 2003).

2.2.2.3.3. Beyin Metaforunun Güçlü ve Zayıf Yanları

Beyin metaforu; makine ve organizma metaforunun aksine, örgütü, değişen çevre koşullarına uyum gösterebilme konusundaki kapasitesi açısından ele almaktadır. Bu yönüyle metafor, halihazırda içinde yaşadığımız dünya gerçekleriyle örtüşen bir yaklaşım sergilemektedir. Nitekim bilgi çağı, sürekli yenilenmeyi ve değişimlere ayak uydurabilmek için değişime açık olmayı gerektirmektedir. Bu açıdan bakıldığında beyin metaforunun gerçekçi bir metafor olduğu söylenebilir.

Beyin metaforunun örgütleri öğrenen, dinamik bir yapıya büründürdüğünü ve öğrenen örgütler kavramının doğmasında etkili olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Kasapoğlu, 2008, 50).

Beyin metaforunun başlıca üstünlüklerinden biri, “öğrenen örgütler” in ihtiyaçlarını kapsamlı bir biçimde saptaması ve farklı ögelerin birbirini desteklemeye nasıl ihtiyaç duyduğunu ortaya koymasıdır. Yönetim alanıyla ilgili birçok yazar, öğrenme sürecinin gerekleri ve sağlıklı yönlerinin saptanmasına ve öğrenmenin gerçekleşmesi için gereken örgütsel tasarım ögelerinin belirlenmesine önemli katkılarda bulunmuştur. Beyin metaforunun güçlü yönü, bütün bunları bir araya getirmesi ve geniş bir alanda nasıl ilerleme sağlanacağını göstermesidir (Morgan, 1998). Öğrenen örgütler yaklaşımı ile açıklanabilen beyin metaforuna göre örgütler, takım ruhu ile açık sınırları aşan sürekli öğrenme anlayışıyla öğrenmektedirler. Hızlı değişimin yaşandığı çevrelerde başarılı olma ancak zamanında bilgiye ulaşma ile mümkündür (Bozkurt, 2003).

Hızla gelişen teknolojiye ayak uydurmanın, örgütlerin gelişimi için ne kadar önemli olduğunu ortaya koyan beyin metaforu, hızla üretilen bilginin ve teknolojinin etki alanı ve bu bilgi ve teknolojilerin nasıl kullanılabilceği ile ilgili bilgileri ortaya koymaktadır. Ayrıca beyin metaforu ile örgütlerdeki yönetim biçimleri yeniden sorgulanmış, astların önemsenmediği ve iletişimin dikey olduğu yönetim eleştirilmiştir.

Beyin metaforunun, akıllı örgütün gelişmesiyle ilgili ölçüsünde birçok güçlü yönü olmasına rağmen zayıf yönlerinin de olduğu bilinmektedir.

Beyni örgüt metaforu olarak kullanırken, ilginç bir kendi kendine gönderme yapma sorunuyla karşı karşıya kalınmıştır. Beyin, bir örgüt metaforu olarak kullanıldığında zihinde canlanan şeye anlam verebilmek için başka metaforlar da kullanılmak durumunda kalınabilir. Bu nedenle, beyin metaforu açıklanırken hologramlar ve kendi kendisini örgütleyen diğer olgularla ilgili imgeler kullanılmıştır. Yani, beyinle ilgili tutarlı bir imge yoktur. İkinci olarak, öğrenme ve

kendi kendini örgütleme kapasitesi yaratmanın bir yolu olarak beyin metaforunun sonuçları irdelenirken, öğrenme ve kendi kendini örgütleme ile iktidar ve denetimin gerekleri arasında çıkabilecek önemli çatışmaları gözden kaçırma tehlikesi vardır. Hiyerarşik yönden denetlenen yapılardan daha esnek modellere yönelmenin, bir örgütteki erk ve denetim dağılımı açısından önemli sonuçları vardır. Çünkü kendi kendini örgütleyen birimlere tanınan özerklikteki artış, nihai iktidarı elinde bulunduran birimlerin günlük faaliyetler ve gelişmeler konusunda kararlı davranma yetisini zedeleyecektir. Ayrıca, öğrenme süreci, geleneksel yönetim biçimlerine yabancı olan açıklığı ve özeleştiriyi gerektirir (Morgan, 1998, 136).

Scott (2003), öğrenen örgütlerin yaratmaya yönelik uğraşları sonucu bu örgütlerin içinde insanı dışlayan yapay zekâ benzeri yapıların ortaya çıkmasına neden olabileceğinden bahsetmektedir. Günümüzde, gelişmiş bilgi işlem teknolojileri kullanılmaktadır. Örgütlerin bilgi toplama, işleme ve saklama işlevlerini yerine getiren bu sistemlerin önemli olması, bireylerin bu sistemlere müdahalelerini zorlaştırmaktadır. Sonuçta, örgütün çevresiyle uyum sağlaması için geliştirilmiş sistemlerin kazandıkları dokunulmazlık nedeniyle örgüt üyesi bireylerin ve örgüt yöneticilerinin karar verme yetki alanları daralabilir.

2.2.2.4. Kültürel Olarak Örgütler

Kültür kavramının *bakmak, yetiştirmek* anlamında Latince *colere* veya *culture* kelimesinden geldiği kabul edilmektedir. Voltaire tarafından kültür, zihinsel açıdan insan zekâsının oluşumu, gelişimi anlamında kullanılmıştır. Kültür, zaman içinde sosyal bilimlerde, insan ve toplumla ilgili bir kavram olarak çeşitli anlamlar yüklenerek tanımlanagelmiştir. Bu tanımlarda kültür, ya bireysel açıdan ya da bir insan grubuyla ilgili bir kavram olarak; kültür kavramı ise, daha çok bir insan grubuyla ilgili bir fenomen olarak ele alınmıştır. Bireysel ve sosyal bir fenomen olarak kültürle ilgili tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir (Şişman, 2007, 1):

- Bireyin içinde yaşadığı gruptan/toplumdan edindiği sosyal miras,
- Bireyin düşünme, hissetme ve inanma biçimi,

- Bir toplumun yaşama biçimi,
- Problemlerin çözüm biçimi,
- Öğrenilen davranışlar bütünü,
- Davranışları düzenleyen normatif bir sistem,
- Doğada var olana karşılık insanların oluşturduğu her şey,
- Bir egemenlik ve meşruiyet aracı vb.

Kültür (ya da uygarlık), toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlâk, gelenekler ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür (Tylor, 1971, Akt; Şişman, 2007, 2).

Kültürlerden söz edildiğinde, genellikle bir toplumun bilgi, ideoloji, değer, hukuk ve günlük ritüel sistemine yansıyan gelişme modelinden söz ediliyordu. Kelime, “kültürlü olmak” kavramında olduğu gibi, inanç ve gelenek sistemlerinde ortaya çıkan eğitilmişlik derecesini belirtmek için de sık sık kullanılır. Her iki kullanım da on dokuzuncu yüzyılda “ilkel” toplumlarla ilgili gözlemlerden kaynaklanır ve farklı toplumların farklı toplumsal gelişme düzeyleri ortaya koyduğu fikrini ifade eder (Morgan, 1998, 140).

Kültür, kimlik ile paylaşılır, şekillendirilir, müzakere edilir ve değişir. Örgüt kültürü, örgüt kimliğinin doğasıyla ilgilidir (Whetten ve Godfrey, 1998, Akt; Taşdan, 2010, 252). Olumlu ve açık bir örgütsel kültür, yaratıcı davranışları uyarır ve doyum sağlayıcı sonuçların oluşmasını sağlar. Bir örgüt, etkili eşgüdüm ve bütünleşme ile yaratıcı davranışları kolaylıkla benimser ve örgütün güçlü biçimde işleyişini sağlayan dengeli bir sistemin kurulmasına yardım eder. Böylece örgüt kültürü, örgüt içinde yaratıcılığa güç veren, ortak kabuller çerçevesinde birlikte yaratılan karşılıklı değişim ve anlayış sistemini temsil eder (Chang ve Chiang, 2007, Akt; Balay, 2010; 59).

Her örgütün örgütsel bütünleşmeyle ilgili bazı sorunlarla karşılaşması doğaldır. Örgüt üyeleri arasında bütünleşmenin sağlanması ve üyelerin örgüte bağlılıklarının güçlendirilmesinde kültürün önemli bir yeri vardır. Örgüt, büyük

ölçüde ortak eylemlerin gerçekleştirildiği bir yerdir. Ortak eylemler içinde yer alacak bireylerin ise bazı ortak anlamları ve değerleri paylaşması önemlidir. Bir örgüt ortamında bir arada bulunmak durumunda olan insanların, her şeyden önce bir takım kavram, sözcük ve terimlerin ne anlama geldiği konusunda ortak bir algı dayanağına sahip olması gerekir (Schein, 1985, Akt; Şişman, 2007).

Örgütler ve yönetim açısından kültür özellikle 1970’li yıllardan başlayarak, üzerinde çok tartışılan kavramlardan biri durumuna gelmiştir. Yeni bir kavramlaştırma olarak da “örgüt kültürü” nden sıkça söz edilmeye başlanmış, kültür ve örgüt kültürü, değişik açılardan ele alınarak çözümlenmeye çalışılmaktadır. Örgütler ve yönetim alanında yapılan araştırmalarda kültür, bir yandan ülkeler arasındaki örgüt ve yönetim uygulamaları yönünden benzerlik ve farklılıkları belirlemede bir değişken olarak ele alınırken, bir yandan da örgüt ve yönetimin doğasını açıklamada yeni bakış açıları sunmakta, sosyal sistemlerle ilgili bir değişken ya da alt sistem olarak görülmesinin ötesinde örgüt ve yönetimin doğasını açıklamada yeni bir paradigma ya da teori olarak da ele alınmaktadır (Şişman, 2007).

1980’lerde ve 1990’larda yönetim düşüncesine ve pratiğine hâkim olan “toplam kalite” ve “müşteri hizmeti” anlayışları genel olarak yönetim alanında kültürel bir değişim yaratmaya çalışmıştır. Bu hareketlerin savunduğu çeşitli teori ve teknikler, işletmecilik alanında yeni anlayışlar ve yeni değerler ön görmekteydi; bu anlayış ve değerlere ise kuruluş mensuplarının yeni bir biçimde düşünmesini, konuşmasını ve davranmasını sağlayacak ayrıntılı bir “dil” ve davranış kuralları eşlik etmekteydi. Bununla güdülen amaç, bir tür “kültür devrimi” yaratmaktı; özünü “müşteriye ve kaliteye yönelik” yeni bir işletme mantığının oluşturduğu bu kültür devrimi eski bürokratik yaşam biçiminin yerini alacaktı. Yeni kültürel değerler bürokratik değerlerin yerini almaya o ölçüde hazırды ki, bu hareketlerin doğurduğu girişimler son derece başarılı oldu. Örneğin, birçok şirket, “kalite” ve “müşteriye hizmet” değerleriyle kendisini köklü bir şekilde değiştirip yenilemede başarılı oldu. Ama bu yeni yola giren firmaların tahminen yüzde 70 kadarı, eski işleyiş biçimini yöneten bürokratik mantığı değiştiremediği için, başarı gösteremedi. Bu firmaların kalite ve hizmet programları, program olmaktan öteye gidemedi. Harcanan onca para

ve çabaya rağmen, hâkim kültürü ve genellikle onu besleyen politik dinamiği sarsamadılar. “Yeniden düzenleme” ve “yetkilendirme” hareketleri de benzer bir deneyim yaşadı. Bu hareketlerin etkili olabilmesi için hâkim örgütsel zihniyeti ve politik kalıpları dönüştürmeleri gerekiyordu. Ama çoğu durumda, bu başarısız oldu (Morgan, 1998, 164).

Kültür metaforunun örgüt konusunda yeni bir düşünme tarzı getirdiği söylenebilir. Bu, yeni örgütlenme ve yönetim biçimleri yaratmanın büyük ölçüde kültürel bir değişim demek olduğunu gösteriyor. Gerçek işletme gerçekliğini besleyen zihniyetleri, vizyonları, paradigmaları, imgeleri, metaforları, inançları ve ortak anlamları değiştirmek ve arzulanan yeni gerçekliğin yaşanan günlük bir olgu haline gelmesini sağlayacak ayrıntılı bir dil ve davranış kuralları yaratmak demek olduğunu gösteriyor. Böyle yaklaşıncı, belli bir şirket kültürünün yaratılması, sadece yeni sloganlar bulmak ya da yeni bir lidere sahip olmak demek değildir. Yeni bir yaşam tarzı yaratmak demektir (Morgan, 1998, 164).

2.2.2.4.1. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite Yönetimi (TKY), işletmelerde kullanılan bir yönetim sistemidir. TKY'nin amacı ölçünler ve teknikler oluşturmaktır. Günümüzde TKY, ticari işletmelerin yanı sıra sağlık alanında, askeri alanda ve eğitim alanında da uygulanmaktadır. TKY, ürünün ya da hizmetin her aşamasında denetim yapma ve işgörenlerin gönüllü katılımı temeline dayanan hatasız üretime ağırlık verme üzerine odaklanmaktadır (Doğan, 2003, 163).

Kalite, örgütler ve yönetim açısından yeni gündeme gelen bir konu değildir. 1990'lı yıllardan itibaren toplam kalite yönetimi olarak nitelendirilen yönetim yaklaşımının gelişiminde rol oynayan çeşitli uzmanlar ve görüşler vardır. Kalite, yaygın bir biçimde kısaca üretilen mal ve hizmetlerin niteliğini ifade eden bir kavram olarak ele alınırsa, her zaman insanların kalite isteği içinde oldukları söylenebilir (Şişman ve Turan, 2001, 26).

Kalite, sözlük anlamında bir şeyin ne olduğunu, yani mahiyetini ifade eden bir sözcük olup doğa, karakter, tür, özellik, nitelik, kullanıma uygunluk, iyilik ve yararlılık derecesi gibi anlamlara gelmektedir. Kalite kavramı, soyut bir kavram olup tanımlanması güçtür. Kalite aslında tanımlanmaktan öte görülmekte, hissedilmekte, yaşanmaktadır (Şişman ve Turan, 2001, 38). İyileştirilebilecek her şey kalitedir (Peker, 1995, 56). Kaliteli üretim ve kaliteli hizmet anlayışı insanlık tarihi kadar eskidir. Sanayi devrimine kadar müşteri ve üretici sürekli yüz yüze iletişim halindeydi. Bu süre içerisinde kalite tespiti, iyi olanı seçip alma şeklinde gerçekleşmiştir. Kaliteli üretimi ya da kaliteli hizmeti, işgörenler belirlemiştir. Sanayi devriminden sonra loncalar kurulmuştur. Loncaların kurulması ile hizmette ve üretimde ölçünler geliştirilmiş, kaliteyi iyileştirme çalışmalarına ağırlık verilmiştir (Doğan, 2003, 163).

Toplam kalite yönetimi, öncelikle endüstri alanında gündeme gelen bir konudur. Temel amacı da rekabetçi bir ortamda söz sahibi olabilmek için düşük maliyetli ve daha nitelikli ürünler üretmektir. Dolayısıyla bu yaklaşımın diğer sektörlerle uyarlanması ve uygulanmasında bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. TKY, sihirli bir değnek değildir ve başarıya ulaşmanın da tek bir yolu yoktur. TKY, Batı yönetim düşüncesi içinde doğmasına rağmen, en iyi uygulandığı ülke Japonya olmuştur. TKY konusu, sadece örgütler açısından gündeme gelen bir konu olmayıp bazıları tarafından bir yaşam felsefesi olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bu felsefe, sadece örgütlerle sınırlı olmayıp hayatın bütün alanlarında insan yaşamının standartlarını yükseltmeyi, daha kaliteli ve nitelikli bir yaşam sürdürmeyi ve sonuçta grup ya da toplum olarak daha mutlu olmayı ifade etmektedir. TKY, sadece örgütler açısından ürün ya da hizmetin niteliğini artırmak, pazarda daha çok pay sahibi olmak olarak algılandığında, bilimsel yönetim ya da Taylorist yönetim anlayışından çok farklı bir anlam ifade etmemektedir (Şişman ve Turan, 2001, 43).

TKY; müşteri odaklılık, edim ve geliştirme, süreçlerin yönetimi, sürekli süreç denetimi, tam katılım ve insan kaynakları yönetimi, önce insan ve birey kalitesi gibi öğelerden oluşmaktadır. TKY'de bu öğelerin yanı sıra yedi aşamanın da

gerçekleştirilmesi bir gerekliliktir. Bunlar (Özalp, Koparal ve Berberoğlu, 1997, 324-331):

- Öneri-ödül sisteminin oluşturulması,
- İstatistiksel kontrol sürecinin yaygınlaştırılması,
- Açık kapı politikasının oluşturulması ve uygulanması,
- Kaizenin (sürekli gelişim) her zaman ve her yerde kullanılması,
- Kalite danışmanlığının benimsetilmesi,
- Yönetici ve işgören eğitiminin gerçekleştirilmesi,
- Kalite çemberlerinin oluşturulmasıdır.

2.2.2.4.2. Kültür Metaforunun Güçlü ve Zayıf Yönleri

Kültür metaforunun güçlü yönlerinden biri, örgütlerin sahip olduğu sembolik anlama dikkat çekerken aynı zamanda diğer metaforların göz ardı ettiği insan faktörünü önemsiyor olmasıdır.

Kültür metaforunun başka bir güçlü yönü ideolojileri, değerleri, inançları, dili, normları, törenleri ve diğer toplumsal pratikleri etkileyerek bir örgütün ortak anlam sistemlerinde ve o anlamı yaratan eylemlerde ve yorum şemalarında yattığını göstermesidir. Kültür metaforunun etkisiyle; liderler ve yöneticiler kendilerini, örgütlü eylemi yönlendirecek anlamları yaratmaya ve oluşturmaya yardımcı olan insanlar olarak görmeye başlarlar. Bu, onların rollerinin yeniden çerçevelendirilmesini gerektirir (Morgan, 1998, 168).

Kültür metaforunun üçüncü güçlü yönü, bizi bir örgüt ile çevresi arasındaki ilişkilerin sosyal olarak kurulduğu gerçeğini kabul etmeye yöneltmesidir. Kültür metaforunun güçlü yönlerinden sonuncusu, bu metaforun örgütsel değişim anlayışımıza yaptığı katkıdır. Geleneksel olarak; değişim süreci, teknolojilerde, yapılarda ve çalışanların yetenek ve motivasyonlarında değişim sorunu olarak kavramlaştırılmıştır. Bu kısmen doğru olmakla birlikte; etkin değişim, eylemi yönlendirecek imgelerde ve değerlerde değişime bağlıdır. Bu destek olmaksızın, sözü geçen diğer değişimler istenen sonucu veremez. Kültür metaforunun mesajı; değişim

programlarının, yeni durumun gerekli kıldığı şekilde şirket ahlâkıyla ilgilenmek ve bunu geliştirmenin yolunu bulmak zorunda olduğudur. Kuruluş; son çözümlemede, insanların kafalarıyla ilgili olduğu için, etkin örgütsel değişim daima kültürel değişim anlamına gelir. Teknolojideki, kurallardaki, sistemlerdeki, işleyiş kurallarındaki ve politikadaki değişim tek başına yeterli olmaz (Morgan, 1998, 170).

Ayrıca kültür holografik bir yapı sergilemektedir. Kültürün güçlü, sağlıklı ve etik kurallarla çerçevelenmiş olması durumunda, örgüt çalışanları da ahlâki davranışlar sergileyecektir. Bununla birlikte, örgütlerde var olan kültürlerin örgüte yeni gelen kişileri içine almasından dolayı varolan kültür, örgüt çalışanları tarafından devam ettirilecektir.

Örgütlere kültür olarak yaklaşmak, diğer metaforların göz ardı ettiği birçok önemli noktanın farkına varmamızı sağlar. Ama bu, yönetim sorunlarının çözümü konusunda birçok yöneticinin ve yönetim yazarının umduğu kolay reçeteyi her zaman sağlamaz (Morgan, 1998, 174).

2.2.2.5. Politik Sistem Olarak Örgütler

Örgütlerde yönetimden bahsederken; otorite, yetki ve ast üst ilişkileri gibi politik konulardan mutlaka bahsedilir. Örgütlerde yönetim biçimleri farklılık gösterebilmektedir. Bazı örgütler otoriterken bazıları demokratiktir. Birbirinden farklı çıkarılara sahip insanları yönetebilmek için örgütlerin politik olduğundan bahsedilebilir.

Politika, İtalyancadan dilimize geçmiş ve devlet işlerini düzenleme ve yürütme sanatı, siyaset anlamı taşıyan bir sözcüktür (TDK, 2005). İngilizcede siyasetle ilgili kullanılan iki kavram vardır. Bunlar, "Policy" ve "Politics" kavramlarıdır. Policy; bir kimsenin, bir grubun veya bir hükümetin belirli bir konudaki anlayışına ya da yöntemine denilmektedir. Siyasa bir karardır, çeşitli alternatifler arasından birini seçmektir. Buna göre, siyasa benzer ve tekrarlanan

durumlarda alınması gerekli önlemlerin takdir hakkı alanını kısıtlayan genel bir ilke veya kural olarak da tanımlanabilir (Ergun, 2004).

Politikalar, karar vermeye ve kişilerin eylemlerine ya da etkili bir eyleme yönelecek politik düşünceye ışık tutan genel rehberlerdir. Politikalar, örgüt amaçlarının iyi bir biçimde değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkarlar; gerek üstlerin gerekse astların işini kolaylaştırma çabası güderler. Bir başka deyişle, politikalar; örgütlerin, çalışanların davranış ve kararlarına yönelik olan resmi tutumdur. Örgütte, belli bir hareketin yasaklanmış olup olmadığı ancak örgüt politikalarına bakılarak anlaşılır. Bunlardan temel olanları üst yönetimce yapılır. Diğer politikalar, bu politikanın sınırları içinde belirlenir. Politikaları köken bakımından üçe ayırabiliriz (Can, 1992, Akt; Çelik, 2003, 80):

1. Yaratılan Politikalar
2. Başvuru Sonucu Oluşan Politikalar
3. Zorlamayla Benimsenen Politikalar.

Politika, birbirinden farklı çıkarları olan bireylere bu farklılıklarını uzlaştırabilecekleri bir imkân sağlar. Politika metaforu ise, örgütlerde izlenen politikaları ortaya koyar.

Politik davranış ise, Robbins'e göre (1994); çalışanın örgütteki biçimsel rolünün parçası olmayan, fakat örgütteki avantaj ve dezavantajların dağıtımını etkileyen ve etkilemeye çalışan faaliyetlerdir. Örgütteki politik davranışların meşru faaliyetler olması beklenir. Çünkü uç noktalarda meşru olmayan politik davranışlar örgütsel üyeliğin kaybedilmesinde gerçek bir risk oluşturabilir (Akt; Yalnız, 2008, 82).

Örgütleri politik sistemler olarak görenler, onları aynı amaca dönük olarak işleyen rasyonel ve bütünleşik sistemler olmaktan öte, farklı amaç ve çıkarlara sahip insanlardan oluşan, gevşek yapıli sistemler olarak görmektedir. Bu açıdan politik bakış açısı bazı yönlerden örgüte ilişkin çoğulcu bakış açısıyla da örtüşmektedir. Bu bakış açısı, örgütle ilgili olarak daha çok güç/iktidar, çıkar, çatışma, koalisyon, toplu

sözleşme, kaynakların dağılımı gibi konular üzerinde yoğunlaşmaktadır (Bolman ve Deal, 1991, Akt; Şişman, 2007).

Bir örgütün niteliğini tanımlamak için otokrasi ve demokrasi gibi terimlere başvurulduğunda, örgütler ile politik sistemler arasında örtülü bir benzerlik kurulmuş olur. Örgütlerden bürokrasiler ya da teknokrasiler olarak söz edildiğinde de aynı şey söz konusudur. Bu kelimelerin her birinde, Yunanca *kratia*'dan gelen ve iktidar veya yönetim anlamına gelen *-krasi* soneki, söz konusu iktidarın veya yönetimin niteliğini gösteren bir örnekle birlikte yer alır. Böylece, otokrasi kelimesi, tek kişinin yönetimindeki mutlak ve genellikle diktatoryal iktidar anlamına gelmektedir. Bürokraside ise yönetim, yazılı sözün kullanımıyla birleşir ve bureaux'larının ya da masaların arkasında oturan ve örgütsel faaliyeti yönlendirecek kuralları yapan ve yürüten bürokratların elindedir. Bu tür örgütlerde yetki ve hesap verme, kuralların bilinmesi ve kullanılmasıyla ve bunun gerektirdiği yönetme biçimiyle sıkı bir ilişki içerisinde (Morgan, 1998, 178).

2.2.2.5.1. Otokratik Yönetim

Otorite, başkalarında otorite istek ve koşullarına uyma halinin yaratılması yetenek ve kapasitesidir (Presthus, 1972; Akt; Polat, 1999). Her otorite ilişkisinde otoriteyi elinde tutanlarla otorite altında bulunanlardan oluşan birbirine karşıt iki taraf bulunduğunu ileri süren, Max Weber, özellikle ve önemle otorite altındaki kişilerin, emirlere uyarken gösterdikleri subjektif kabul üzerinde durur. Ona göre otorite altında bulunanların sadece fiili olarak emirlere uymaları otorite kavramını tam olarak açıklamaya yetmez. Otoriter hakimiyetten söz edebilmek için: (Şan, 1971; Akt; Polat, 1999).

1. Otoriteyi elinde bulduran kişinin ya da kişilerin,
2. Otorite altında bulunanların,
3. Otorite altında bulunanların davranışlarını etkilemeye yönelmiş bir iradenin,

4. Otoriteyi elinde bulunduran kişi ya da kişilerin verdikleri emirlerin etkisini gösteren objektif ölçü anlamında emirlere yüksek oranda uyulması,
5. Otorite altında bulunanların, doğrudan doğruya ya da dolaylı bir biçimde bu etkinin altında kalarak, emre uyduklarını kanıtlayan sübjektif bir kabulün varlığı gereklidir.

Kapitalist ülkelerde işçi denetimiyle ilgili en belirgin büyük ölçekli deneyim, ortaya çıkan değişmeler sonucu işsizliğin ve işyeri kapatmaların artma ihtimali gösterdiği ve hisse sahiplerinin şirket hisselerini satmaya yöneldiği, sarsıntı geçiren firmalarda ve sanayi kollarında gerçekleşmiştir. Çalışanların buradaki tutumu ise, zaman zaman şirketi satın almak ve yönetmek olmuş, kısmen söz konusu firmalar, gerileyen sanayi kollarında faaliyet gösterdiği için ve kısmen de kapitalist sistemde faaliyet gösteren bir firmaya işçiler yönetici olduğunda veya atandığında ortaya çıkan atama sorunları nedeniyle, bu girişimler bazı yönlerden başarılı, bazı yönlerden ise başarısız sonuç vermiştir. Demokratik olamayan örgütlerdeki diğer yöneticiler gibi, çalışanlar da, sistem içinde varlığını sürdürmenin, diğer işletme sahibi çalışanlara zaman zaman ters düşen belli eylem türlerini gerektirdiğini görmüşlerdir. Sistemin kendine özgü bir mantığı vardır ve işletme sahibi olmak mutlaka eylem özgürlüğü anlamına gelmez (Morgan, 1998, 182).

2.2.2.5.2. Demokratik Yönetim

Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlüğü'ne göre demokrasi, halkın egemenliği temeline dayanan yönetim biçimi, el erki, demokratlıktır. Rousseau'ya (1997) göre, demokrasi idaresi kadar iç savaflara ve karışıklıklara elverişli hükümet yoktur. O'na göre demokrasi kadar şekil değiştirmeye her zaman kuvvetle meyil gösteren ve dolayısıyla varlığını korumak için de daha çok öngörüye, cesarete muhtaç bir hükümet yoktur (Akt; Polat, 1999).

Demokratik örgütlerde, iktidar "demos" ta yani halktadır. Ortak yönetim ya da koalisyon yönetimi sistemlerinde, işçi veya sosyal paydaş denetiminin değişik

biçimlerinde olduğu gibi, bu iktidar, farklı kesimlerin karar alma süreçlerinde biçimsel olarak temsil edildiği temsili yönetim biçimleri aracılığıyla kullanabileceği gibi, herkesin yönetim sürecine katıldığı katılımcı yönetim biçimleri aracılığıyla doğrudan da kullanılabilir. Birçok kimse, iş yaşamı ile politika arasında ayrılık olduğu ve bu ikisinin ayrı tutulması gerektiği kanısındadır. Bu nedendir ki, bir kimse işçilerin yönetim kurullarına katılmasını ya da sektörde çalışanların denetiminin sağlanmasını savunacak olursa, genellikle o kişinin gereksiz bir politik tutum takındığı düşünülür. Fakat, bahsedilen tartışma, bu yorumun tam olarak doğru olmadığını göstermektedir. Çalışanların haklarını veya endüstriyel demokrasiyi savunan kişi politik bir konu ortaya atmış olmuyor, zaten politik bir nitelik taşıyan duruma farklı bir yaklaşımı savunmuş oluyordur. Otokratik, bürokratik veya teknokratik nitelikteki kuruluşlar da işçinin denetimi sistemlerinin hâkim olduğu kuruluşlar kadar politik anlam taşır. Bu iki tür kuruluşun sadece politik nedenleri farklıdır, her biri farklı meşruluk ilkelerine dayanır (Morgan, 1998, 180).

Demokratik hükümet, dışardan etkileyen otorite anlayışını reddettiği için onun yerine, ilgilerden doğan bir düzene uymaya hazır oluşu koyar. Demokrasi, bir hükümet biçiminden daha fazla bir şeydir. O, ilk başta birlikte yaşamının, ortak ve yan yana yapılan yaşantıların biçimidir. Belli bir şeye ilgi duyan bireylerin çoğalması, herkesin kendi faaliyetini başkasınınki ile bağlantı içine koyması ve bunun tersi olarak da başkalarının faaliyetleri için değerlendirmesi, böylece içinde yaşadıkları mekânın büyümesi, yapılan faaliyetlerin önemini insanların kavramalarını olanaksız kılan sınıflar, ırklar ve uluslar arasındaki engellerin ortadan kalkması demektir. Bu zengin ve çeşitli bağlılık noktaları, bireyin yanıtlamak zorunda kaldığı çeşitli uyarıcıları dile getirir ve bu nedenle içinde kendi faaliyetini büyük bir çeşitlilik içinde değerlendirmesi olanağı sağlar. Bunlar, topluluk içinde pek çok ilgilerin engellenmesinde görüldüğü gibi, tek yanlı faaliyete yönlendirmede baskı altında bırakılmış ya da geliştirilmemiş güçlerin bağımsızlaşmasını sağlarlar (Dewey, 1996, 97).

2.2.2.5.3. Çatışma Yönetimi

Çok değişik alanlarda ve düzeylerde ortaya çıkan çatışmanın kapsamlı ve standart bir tanımını yapmak oldukça zordur. Çünkü çatışma sadece yönetimin değil, ekonomi, sosyoloji, antropoloji, psikoloji ve siyasal bilimlerin de üzerinde durduğu bir kavramdır (Korkmaz, 1994).

Uyuşmazlık ve tutarsızlıklar tarafların her ikisinin de kıt olan kaynağı elde etmeye çalışması, ortak bir eylem veya etkinlikte farklı davranış tercihlerinin olması, farklı değerlere, tutumlara ve inançlara sahip olmaları durumunda ortaya çıkabilir. Çatışma kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma çekişmesi olarak görülebilecek toplumsal bir süreçtir (Karip, 1999, 1).

Yönetim biliminde, örgütsel çatışma kavramına ilk dikkati çeken Marry Parker Follet olmuştur. Follet, örgüt yöneticilerinin örgütsel çatışmayı çözmek için güç kullanımı, uzlaştırma ve bütünleştirme olmak üzere üç ayrı seçeneğe sahip olduklarını belirtmiştir (Bursalıoğlu, 2005). Çıkarlar çarpıştığında çatışma doğar. Örgütsel bağlamda çatışmaya gösterilen doğal tepki, onu, bazı üzücü koşullar veya nedenler dizisine bağlanabilecek, işlev bozukluğu olan bir etmen olarak görmektir. Çatışma, örgütlerde hep olacaktır. Çatışma kişisel, kişilerarası veya rakip gruplar veya koalisyonlar arasında olabilir. Örgütsel yapılar, rollere, tutumlara ve kişilere yerleşik olabilir veya kaynakların kıtlığı nedeniyle ortaya çıkabilir. Açık veya örtülü olabilir. Nedeni ve kazandığı biçim ne olursa olsun, kaynağı, algılanan ya da gerçek çıkar farklılığında yatar (Morgan, 1998, 190).

Çatışma bir kavram olarak ürkütücü gözükmemektedir. Genellikle belleğimizde yer etmiş olumsuzluklar, acılar, düşmanlıklar ve hatta yıkıcı savaşlarla birlikte kullanılan bir kavramdır. Diğer taraftan, çatışma kaçınılmazdır. İletişim ve etkileşim içinde olan toplumsal tarafların tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde, inanışlarında ve çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece çatışma sürecektir. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre yapılması gereken; çatışmanın ortaya çıkaracağı yararları kullanabilmek ve olası yıkıcı etkilerini engellemek için, çatışmayı etkili bir biçimde yönetmektir. Farklılıklar ilerlemenin ve gelişmenin kaynağı olabilir. Farklılıklardan

kaynaklanan güçlüklerle nasıl başa çıkılacağı bilinmediği durumlarda ise farklılıklar; bireyler, gruplar, örgütler ve hatta ülkeler için yıkıcı sonuçlar getiren bir şiddetin tohumlarını oluştururlar (Karip, 1999, 2).

Örgütlerde, bireyler ya da gruplar arasında gerilim, çatışma veya rekabet olduğunda, ortaya çıkacak muhtemel sorunlar kolaylıkla kestirilebilir. Birey ya da grupların birbirlerini düşman olarak görmeleri, birbirlerini olumsuz değerlendirmeleri, aralarındaki ilişki ve iletişimi koparmaları, birbirlerinden bilgi saklamaları, kendi çalışmalarını övüp diğerlerininkini yermeleri, kendilerinin hep doğru olan, diğerlerinin ise yanlış olan şeyleri yaptıklarını düşünmeleri bu kestirimlerden sadece birkaçıdır. Ancak, örgütlerdeki çatışma ve bu çatışma içinde olan birey ya da grupların davranış şekilleri konusunda, genelde herkesin birçok şey bilmesine rağmen, söz konusu çatışmanın olumsuz sonuçlarını ortadan kaldırma yöntemleri hakkında yeterli bilgiye sahip olanların sayısı çok azdır (French ve Bell, 1978, Akt; İpek, 2003, 219).

Modern örgütler, örgütsel politikayı özendirir, çünkü bu örgütler eş zamanlı rekabet ve işbirliği sistemleri olarak tasarlanmıştır. İnsanlar ortak bir görevin izlenmesinde işbirliğine gitmelidir, ama sınırlı kaynaklar ve statü meslek yaşamında ilerleme arzusu nedeniyle çoğu zaman birbiriyle kapışırlar. Örgütün bu çatışan boyutları, en açık şekilde hiyerarşik örgüt şemasında ifadesini bulur. Hiyerarşik örgüt şeması, hem rasyonel bir görev bölümünü yansıttığı için işbirliği sistemidir, hem de insanların tırmanmaya yöneltildiği bir kariyer merdivenidir. Tabanda tepedekinden daha fazla sayıda yer alma olgusu, tepedeki yerler için rekabetin daha şiddetli olması ve kariyer yarışında kazananların kaybedenlerden çok daha az olması demektir (Morgan, 1998, 191).

İnsanlar birlikte çalışmanın önemini kabul ettiklerinde bile, belli bir işin doğası genellikle rol çatışması yaratan çelişkili öğeler içerir. Rollere ve bunların çatışmasına hayat veren kişilikleri ve kişilik çıkarlarını hesaba katmadan önce bile, örgütsel politikanın potansiyel karışıklığı şaşırtıcıdır. Ortaya çıkan çatışma, bazen

herkesin görebileceği kadar belirgin ve açıktır. Bazen ise, günlük olayların yüzeyi altında yatar (Morgan, 1998, 192).

Birçok örgütsel çatışma, çoğunlukla tutumlarda, klişelerde, değerlerde, ritüellerde ve örgütsel kültürün diğer yönlerinde kurulmuştur. Bu toplumsallaşmış biçimin altında yatan çatışmaları saptamak ve çözümlenmek son derece zor olabilir (Morgan, 1998, 193). Fakat, örgüt yöneticileri ve çalışanlarının çatışma yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaları, anlaşmazlık ve uyuşmazlıkların çözüme kavuşturulmasında kolaylıklar sağlayacaktır.

Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yönlendirmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ve karşı eylemde bulunmasıdır. Burada atılan adımlar sonucunda elde edilecek sonuç çatışmanın sona erdirilmesi olabilir ya da olmayabilir. Elde edilecek sonuç pozitif, barışçıl ve uzlaşmacı olabileceği gibi karşı tarafa üstünlük kurmaya yönelik de olabilir (Ross, 1993; Akt; Karip, 1999, 51).

Çatışma yönetimi sürecinde her zaman çatışmanın çözümlenmesi ve bir şekilde uzlaşma sağlanarak çatışmanın sonuçlandırılması gerekmez. Çatışma yönetimi örgütsel etkililik için belirli bir düzeyde çatışmanın varlığını ve çatışmanın farklı durumlarda uygun stratejilerle yönetilmesini gerektirebilir. Çatışma yönetim süreci çatışmanın tanımlanmasını ve çatışmaya müdahale edilmesini içerir (Karip, 1999, 53).

2.2.2.5.4. Politika Metaforunun Güçlü ve Zayıf Yönleri

Politika metaforu, örgütlerin analizinde iktidar ve örgüt arasındaki ilişkiyi kurmada kullanabileceği bilgiyi ortaya koyar. Ayrıca, örgütlerdeki bireylerin çıkarları birbirinden farklı olabileceği için örgütsel hedeflerin her bireyin çıkarına yönelik olacağını söylemek yanlış olacaktır. Çünkü birbirinden farklı çıkarların aynı noktada birleşmesi mümkün değildir. Politika metaforu, örgütsel rasyonelliğin yıkılmasına katkıda bulunmaktadır

Politika metaforu, örgütlerin işlevsel yönden bütünleşik sistemler olduğu yolundaki görüşün zayıf yönlerinin üstesinden gelmemize yardımcı olur. Çoğu örgüt teorisi; örgütlerin, makineler veya organizmalar gibi, varlığını sürdürebilme çabasıyla parça ve bütünü birbirine bağlayan birleşik sistemler olduğu varsayımına dayanır. Politika metaforu ise, tersini öngörür, örgütün dayandığı farklı çıkar bütünlerinden kaynaklanan ayrıştırıcı sıkıntıları ve gerginlikleri öne çıkarır (Morgan, 1998).

Politika metaforu ile örgütlerin birbirleriyle olan rekabeti, güç savaşı, çıkar çatışması, güç kaynakları gibi etmenleri anlamlandırma süreci kolaylaşmaktadır. Ayrıca politika metaforu, örgütlerdeki bireyleri politik bireyler olarak görmemizi ve örgütlerde aktörlük yapan bu bireylerin politik davranışlarının altında yatan nedenleri anlamamızı sağlar.

Politika metaforunun zayıf yönlerinden biri; örgütler politika metaforu açısından analiz edildiğinde, politik faaliyetlerin belirtilerini görmenin daima mümkün olduğudur. Bu ise, örgütün artan ölçüde politikleşmesine yol açar. Örgüt politika metaforu olarak görüldüğünde, her yerde politika görülmeye ve her şeyin altında gizli gündem aranmaya başlanır. Politika metaforunun zayıf yönlerinden biri de, çoğulculuk konusundaki varsayımlarla ilgili olmasıdır. Bireylerin ve küçük koalisyonların çıkarlarını en iyi biçimde korumanın, o bireyler ve koalisyonların "sınıf" türü yakınlıkları benimseyip birlik içinde davranmalarına bağlı olduğu yolundaki görüşü sağlam gerekçelerle savunulabilir (Morgan, 1998, 238).

2.2.2.6. Ruhlar Hapishanesi Olarak Örgütler

Günümüzde iş yaşamında var olan bireyler, kendilerini boğucu, sıkıntılı bir ruh hali ve ortamı içinde, başka türlü davranılamayacak bir çarkın dişlisi olarak yaşamlarını sürdürüyor olmaktan dolayı şikâyetlerini, çevreleriyle paylaşmaktadır. Çoğu kez bireyin örgüt içindeki sıkışmışlık ve özgür olamama durumu belki de, Plato'nun yüzyıllarca önce ifade ettiği, ruhların bir hapishanede olması alegorisinin, günümüzdeki geniş kitlelerce farkındalık düzeyine çıkarılmış ve yürürlükteki halidir.

Çağdaş yaşam içindeki bireyin, kendini ve örgüt içindeki duruşunu anlayabilmesi, tanıyabilmesi, bireylerin örgüt ve toplumsal yaşamla barışık yaşamalarına yol açabileceği düşünülebilir (Akar, 2008, 99).

Ruhlar hapisanesi metaforu; en sade anlatımı ile örgütlerin, toplumsal olarak kurulmuş gerçek nesnel yapılar olmasına rağmen, farklı psikolojik özellikleri olan bireylerin oluşturduğu ortak bir ruha sahip olması şeklinde düşünülebilir. Bu ortak ruhsal yapı, örgütü oluşturan bireyleri zaman içinde etkileyerek, değiştirilmesi zor inançlar, düşünceler halinde örgütü bir hapisane haline getirmektedir. Yani bireyler; kendi psikolojik yapıları ile örgüt ruhunu, oluşmuş olan ortak ruhsal yapıda, hem bireyi hem örgütü zihinsel imgeler, eylemler ve inançlar yoluyla, “başka türlü” ve “başka biçimde” göremeyecek şekilde tutsak etmektedir (Akar, 2008, 99).

Ruhlar hapisanesi metaforu, birtakım kontrol süreç ve modellerini ortaya çıkarmayı amaçlar ki bu süreç ve modeller daha çok gün yüzüne çıkarılmamış ve ortaya çıkarılmayı bekleyen bilinçaltı süreçleridir. Bu modeller insanları tatmin etmeyen varoluş biçimleridir. Metaforun ortaya koyduğu en güçlü incelemelerden biri, örgütsel değişimin dinamiği ve meydan okumaları konusundaki anlayışımıza yaptığı katkıdır (Morgan, 1998).

Gross’a (2006) göre, günümüzde de birçok insan kendi hayatlarını bir “mağara” içinde yaşamaktadır. İnsanlar “bir yere zincirlenmiş mahkûmlar” gibi televizyon kumandasına mahkûm edilmiştir. Zamanlarını reklâmları ve web sayfalarını izleyerek harcamaktadırlar. İnsanlar yeni arzular, korkular ve kırgınlıklar doğuracak şekilde, sürekli bir görüntü ve ileti bombardımanı altındadır (Akt; Akar, 2008, 100).

Özünde ruhlar hapisanesi metaforunun, gerçeklerin nasıl görüldüğü, bireyin gerçekle kurduğu ilişkide nelerin etkili olduğu, bu etkilerin örgüte nasıl yansdığı ve örgütün içinde yeniden bireye bir “görme” ya da “görememe” esareti olarak yansısıyla ilgili olduğu söylenebilir (Akar, 2008, 100).

Morgan' da (1998) ruhlar hapishanesi metaforunu, örgütlerin ve insanların dünya üzerinde eksik bir kavrayış veren gerçeklikle ilgili yapıların nasıl tutsağı olduğunu incelemek için kullanmıştır (Akt; Akar, 2008, 100).

Bireylerin davranışlarının altında yatan gerçek, bilinç düzeyinin altında yatan saplantı ve endişeleri ifade etmektedir. Freud'a göre de insanlar bilinçaltına sahiptir ve bilinçaltı aslında insanların arzularını bastırdıkları için oluşmaktadır.

Bilinç, algı ve bilgilerin açık seçik görüldüğü; duygu, düşünce, tutum, heyecan ve davranışa ilişkin farkındalığın bulunduğu süreçtir. Bilinçaltı, gerçekliğe ilişkin sorunları çözmeye çalışmak gibi gelişmiş düşünce biçimlerinin yanında, düş kurma gibi ilkel süreçleri de içerir. Bilince yakın olan anılar ve düşüncelerden oluşur (Yanbastı, 1996, 18).

Freud'un çalışmalarıyla, psikanaliz alanının tümü, bilinçaltının kökeni ve niteliğiyle ilgili karşıt teoriler arasında bir savaş meydanına dönmüştür. Freud bilinçaltının bastırılmış cinselliğin farklı biçimleriyle olan ilintisine önem verirken, diğerleri, bilinçaltının ataerkil aile yapısıyla, ölüm korkusuyla, bebeklik çağına ilişkin kaygılarla ve kolektif bilinçaltıyla olan ilintisi üzerinde durmuşlardır. Bütün bu farklı yorumların ortak yönü, insanların yaşamlarını mahpus olarak veya bireysel ve kolektif ruhsal geçmişlerinin ürünü olarak yaşadıkları fikridir. Geçmişin şimdiki zamanda dış dünyayla genellikle çarpıtılmış ve rahatsız ilişkiler yaratacak biçimde bilinçaltı yoluyla yaşadığı kabul edilmektedir. Platon aydınlanmaya giden yolun nesnel bilgiye yönelmekten ve filozof-hükümdarların çabalarından geçtiğini kabul ederken, psikanalizciler, bunu, kendini tanımanın çeşitli biçimlerinde arama çabasındadır ve bu yaklaşım, insanların dış dünyayla karşılaşmalarında aslında kendi gizli boyutlarıyla nasıl yüz yüze geldiklerini ortaya koymaktadır. Psikanaliz alanını şekillendirmiş olan ayrıntılı imge ve fikirler, örgütsel yaşamı nasıl kavradığımızla son derece ilişkilidir (Morgan, 1998, 246).

Örgütte bilinç ya da bilinçdışına göre oluşan kitle ruhunun özellikleri psikanalizcilere göre çeşitli görüşlerle ifade edilmiştir. Freud bireyin kendinin de

farkında olmadan topluluğa yansıttığı bilinçdışının kitle ruhu içerisindeki durumunu olumlu ve çoğunlukla olumsuz yönleri ile tanımlamıştır (Akt; Akar, 2008, 103).

Früed'a (2000) göre, kitle bireyi "olmaz" diye bir şey bilmez. Kitle, davranışında iç tepkisel, değişken ve aşırı duyarlıdır; yalnızca bilinçdışının yöntemi altında bulunur. Kitleye egemen iç tepkiler, duruma göre acımasız, atılgan ya da korkaktır. Ancak hepsinde de dediğini yaptıran zorlayıcı bir karakter saklıdır; bazen kişisel çıkarlar, hatta öz yaşamı sürdürme kaygısı, bireyin gözüne görünmez olur. Hiçbir eylem, kitlede önceden düşünülüp tasarlanmaz. Kimi şeyleri ele geçirmek tutkuyla davrandığı zaman bile uzun sürmez. Tutkusu, sürekli karar kılma gücünden yoksundur, uyanan güçlü arzuların ertelenmesine katlanamaz, her şeye gücü yeterlik gibi bir duygu içinde yaşar (Akt; Akar, 2008, 103).

Freud'un söylediklerini eleştiren kişiler, örgütlerin arkasındaki itici gücün aslında Freud'un söylediği gibi bastırılmış cinsellik olmadığına dikkat çekerler. Bu kişiler, örgütü ataerkilliğin ifadesi olarak görürler. Ataerkillik ise erkek egemen bir toplumu simgeler ve erkeklere ve erkek değerlerine üstünlük sağlar.

Ataerkil örgüt anlayışının kanıtı kolayca görülebilir. Resmi örgütler genellikle Batılı erkek değerleriyle ilgili özelliklere dayanır ve tarihsel olarak, işlevin desteklemek, hizmet etmek, dalkavukluk etmek, memnun etmek ve ağırlamak olduğu işler hariç, erkeklerin egemenliğinde olmuştur. Böylece erkekler saldırgan ve açık sözlü davranışı gerektiren örgütsel rol ve görevlerde üstünlük sağlama eğiliminde olmuşlar, kadınlar ise, yakın zamanlara kadar, hemşirelik ve sekreterlik gibi kendilerini ast konumunda tutan rolleri veya erkek narsisizminin çeşitli biçimlerini tatmin etmeye yönelik rolleri kabul etmeye yatkın olmuşlardır. Bürokratik örgüt yaklaşımı, Batılı erkek klişesiyle ilgili rasyonel, analitik ve faydaya dönük özellikleri geliştirme eğilimindedir; geleneksel olarak "kadın"a özgü sayılan sezgi, besleme ve empatik destek gibi yetenekleri ise önemsemez. Bu yaklaşım, süreç içinde, erkeklerin ve çekişmeye dâhil olan kadınların -sürülerinin- liderliği için mücadele eden erkek geyikler gibi kapıştıkları bir "erkek dünyası" nı birden çok biçimde tanımlayan örgütler yaratmıştır (Morgan, 1998, 253).

Toplumsal cinsiyet ile örgüt arasındaki ilişki üzerine yazan birçok yazara göre, erkeğin baskın etkisi, Wilhelm Reich'in saptadığı üzere, otoriter ideolojiler fabrikası işlevi gören ataerkil ailede görülen hiyerarşik ilişkilere kök salmıştır. Birçok resmi örgütte bir kimse, tıpkı anababasının otoritesine boyun eğen bir çocuk gibi, bir diğerrinin otoritesine boyun eğer. Çocuğun anababasına bağımlılığının uzaması, liderler ile onları izleyenler arasındaki ilişkide ve insanların sorunlu konularda harekete geçmek için başkalarına bel bağladığı durumlarda kurumlaşmış bağımlılığı kolaylaştırır. Ataerkil ailede olduğu gibi; örgütlerde narsist, kendine hayranlık boyutu taşıyan metanet, cesaret ve kahramanlık, tıpkı bir babanın oğlundan beklediği kararlılık ve görev duygusu gibi, genellikle değerli niteliklerdir. Kilit örgütsel konumlardaki kişiler, yardım ve korunma ihtiyacı içindeki kişilere rehberlik ederek çoğunluklu babaca roller de geliştirirler (Akt; Morgan, 1998, 254). Bir diğerr kişinin otoritesi altında olan kişinin esaret altında olduğundan bahsedilebilir.

Örgütte insanın esareti ise, aslında kendi kendinin bilinçaltı yönlerinin, endişesinin, gelişim dönemlerine bağlı takıntılarının ürünüdür. Gerek bireye gerekse örgüte bakarken, çoğunlukla sorunların ve sorunların yarattığı süreçlerin bu anlamda doğru tahlil edilmesi, bireyi ve örgütü özgürleştirecek etkinlik yaklaşım ve mekanizmalarının geliştirilmesi, kalıcı uzun vadeli “tedavi”, “sorun çözme” süreci olarak ele alınması, örgütlerin iş yaşamındaki var oluşlarında önemli bir avantaj sağlayabilir. Aslında örgüt içinde, başka türlü davranamayacak şekilde, kendisini çeşitli görüşlerin, davranışların hâkimiyeti altında hisseden birey, aynı bağımlılığı ya da esareti televizyon karşısında ya da internet ortamında kendi kendine de yaratmayacaktır. Burada önemli olan; bireyin bu bağlamının, esaretinin nedeninin ne olabileceği, nasıl çözülebileceği konusunda kendi psikolojik süreçlerine bakarak, yeni bilgi ve deneyimlere açık olarak, “bir başka biçimde yaklaşım” göstermeye istekli ve cesaretli olmasıdır. Aynı şekilde örgütlerinde, değişim ve yeniliğin, üretim süreçlerindeki sorunların, örgütün bilinçaltına atılmış psikolojik etkenlerden kaynaklı olabileceğini görerek, yeni bir örgüt kültürünü yaratma konusunda cesaretli ve yeniliğe açık olmaları, uzun vadede örgüt için yararlı olacaktır (Akar, 2008, 119-120).

2.2.2.6.1. Değişim Yönetimi

İnsanlar gereksinimlerini karşılamak, amaçlarını gerçekleştirmek için her zaman işbirliği ihtiyacı duymuşlar ve bu amaçla bir araya gelerek örgütleri oluşturmuşlardır. Örgütler, günümüzde insan yaşamının her alanında etkili olmuş ve insanlar için bir zorunluluk haline gelmiştir. Doğumdan ölüme kadar insanlar örgütlerle iç içedirler. Örgütler, günümüzde açık sistemler olarak görülmektedirler. Açık sistem olarak görülme özelliği, örgütlerin çevre ile ilgili değişimlere kapalı olmamasını gerektirmektedir. Hızla değişen bir bilgi ve teknoloji çağında olmamız toplumu dolayısıyla örgütlerin çevresini değiştirmekte, bu değişiklik örgütleri de değiştirmek zorunda bırakmaktadır (Tabancalı, 2003, 313)

Değişim genel anlamıyla, belli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşmadır. Bir kurumun ürettiği bir ürünün kalitesinde bir yıl içerisinde meydana gelen farklılaşma bu tanıma uyan bir örnektir. Değişim farklı bir şeyin kabul edilmesidir (Erdoğan, 2002, 13).

Değişimin gerekliliğinin belirlenmesi doğrultusunda değişim tanısının konması gerekir. Değişim tanısının konması ile bir anlamda nelerin olması gerektiği belirlenmiş olur. Bu arada değişimin amaçları da açık bir şekilde saptanır. Değişimin amaçları saptanırken, amaçların açık ve üzerinde anlaşılmış olmasına dikkat edilmelidir (Balcı, 1993).

Ayrıca, değişimi bir zorunluluk olarak görmenin dışında yararlar getiren bir süreç olarak da kabul etmek gerekir. Çünkü değişimle birlikte bir takım olumlu sonuçları görmek mümkündür. Değişimin sağlayacağı belli başlı yararlar şunlardır (Özdemir, 2000):

- Değişim, kurumu durağanlıktan kurtarır.
- Kurumda çalışan kişilerin ilgilerinin ve dikkatlerinin çekilmesini sağlar.
- Değişim birçok açıdan yeni fırsatlar yaratabilir.
- Değişim, çalışanların mesleki açıdan gelişmeleri için güdüleyici olabilir.

- Değişim sürecinde kurumda yeni gruplar oluşabilir. Bu da kuruma canlılık kazandırır.
- Değişim sonucu rutinleşmiş uygulamalar için yeniden gözden geçirme fırsatı doğar.
- Değişim çalışanların iş tatminini yükseltebilir.

Değişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için iyi bir örgütsel yapının kurulması önemlidir. Etkili bir örgütsel yapının kurulabilmesi ve geliştirilebilmesi için örgütsel yapı, öncelikle kurumda gerçekleştirilen etkinliklere ve bunları yapacak kişilerin özelliklerine uygun bir şekilde oluşturulmalıdır. Çalışanların özerk bir kişiliğe sahip olmaları ve becerilerinin ileri düzeyde olması durumunda, teknolojinin ve çevrenin daha durağan ve yavaş değiştiği zamanlarda ise bürokratik bir örgütsel yapının oluşturulması daha etkili olur. Ayrıca, örgütsel yapı oluşturulurken, kurumun büyüklüğü de göz önünde bulundurulmalıdır (Erdoğan, 2002, 65).

2.2.2.6.2. Ruhlar Hapishanesi Olarak Örgütlerin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Ruhlar hapishanesi metaforunun en güçlü yönlerinden biri örgüt incelemeleri bağlamında, örgütsel değişimin dinamiği ve meydan okumaları konusundaki anlayışımıza yaptığı katkıdır. Bu metafor; yöneticilerin, değişim taşıyıcılarının, yeni bir anlayışla örgütsel sorunların üstesinden gelecek uygulama biçimlerini öğrenmelerini sağlayabilir. Bu kişiler, bilinçdışı kaygıların işlevsiz bir biçimde ne zaman nasıl yansıtıldığını veya gömüldüğünü görmeyi ve enerjiyi daha olumlu bir biçimde serbest bırakmanın yollarını öğrenebilir (Morgan,1998, 273).

Ruhlar hapishanesi metaforu, rasyonelliğin genellikle kılık değiştirmiş irrasyonellik olduğunu fark etmemizi de kolaylaştırır. Bu durumda Taylor'un rasyonelliğinin, aslında ondaki kompulsif kişilik bozukluğunu örtme çabası olduğu ileri sürülebilir. Bir yöneticinin iş kolikliğinin, kesin hedef ve amaçlara aşırı düşkünlüğünün ya da çalışma arkadaşlarıyla veya dış rakiplerle ilişkilerindeki saldırganlık tutumunun aslında kişisel güvensizliği bastırması çabası olması da böyledir (Morgan,1998, 275).

Bu güçlü yönlerinin yanında örgütsel yaşamı kontrol eden ve şekillendiren daha belirgin ideolojik faktörlerin ne olacağı açık değildir. İkincisi, bu metafor, örgütleri ve toplumları yaratmada, sürdürmede ve değiştirmede bilişsel süreçlerin rolüne gereğinden fazla önem verdiği için eleştirilebilir. Metaforun bir başka zayıf yönü de psikolojik ve bilişsel istenmeyen zorlamalardan insanları kurtarma vaadinin genellikle ütopya spekülasyonuna ve eleştirisine yol açmasıdır. Çünkü iktidarın, gerçekliğin ve çıkar çevrelerinin gücünün statükonun sürmesindeki rolü göz ardı edilmektedir (Morgan,1998, 277).

Ruhlar hapishanesi metaforu, örgütsel yaşamın karmaşıklığının birçok yönünü kavramamıza yardımcı olan eleştirel bir düşünme ve bilinç tarzının oluşmasını sağlar. Ama sorunlara, birçok yöneticinin bulmak isteyebileceği kolay cevapları ve çözümleri sağlamaz (Morgan,1998, 278).

2.2.2.7. Tahakküm Araçları Olarak Örgütler

Örgütlenme ve örgütlü yaşayış tarzı, insan hayatının vazgeçilmezlerinden biri ve belki de en önemlisidir. Örgütlü yaşayış, insan hayatında iş bölümü gereksiniminden doğmuştur ve özünde iş bölümünü barındırmaktadır. Toplumun en küçük yapı taşı aileden başlayarak, mahallede, okulda, ilçede, ülkede ve hatta ülkeler arasında çeşitli iş bölümleri yapılmakta ve insanlık, yaşantısını paylaşmaya çalışmaktadır. Bu iş bölümlerine mikro düzeyde örnek verilecek olursa; ailede kimi para kazanmakta, kimi kazanılan parayla yemeği yapmakta, kimi de yemeğin yenmesi için ekmek alma görevini üstlenmektedir. Makro düzeyde bakıldığında ise, kimi ülkeler dünyanın petrol üretimini karşılamakta, kimileri tarım üretimine ağırlık vermekte, kimileri balıkçılıkla uğraşmakta, kimileri ise insanların gezme görme ihtiyacını karşılamak üzere turizme ağırlık vermektedir. Üretilen bu değerler insanlığın tüketimine sunulmakta, insanlık üretimini deş tokuş ederek varlığını sürdürmektedir. Bu üretim sürecinde örgütlenmeler yardımıyla işlerin farklı ünitelerde de bölüşülmesi yoluna gidilerek üretimin planlı hale getirilmesi sağlanmaktadır. Bu bakış teoride olması gerekeni yansıtmaktadır. Ancak her düzeydeki işler her zaman olması gerektiği gibi yürümektedir. Farklı boyutlarda

ortaklaşa üretilen değerlerin adil bir şekilde paylaşıldığını söylemek ne yazık ki mümkün değildir. Bunun yanında üretim sürecinde de kimileri çok daha fazla çalışmasına rağmen kimileri çalıştığından çok daha fazla kazanmaktadır (Akın, 2008, 151).

Genellikle örgütleri herkesin çıkarlarını tatmin etmeyi amaçlayan rasyonel işletmeler olarak görmeye yöneltiliriz; oysa bu görüşün bir gerçeklikten çok bir ideolojiyi ifade ettiğini gösteren çok sayıda kanıt vardır. Örgütler çoğu zaman başkaları pahasına seçkin tabakaların bencil çıkarlarını önde tutan tahakküm araçları olarak kullanılır ve bütün örgütlerde bir tahakküm unsuru bulunur (Morgan, 1998, 339).

Örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için yöneticiler, örgüt dinamiklerini harekete geçirmek durumundadırlar. Bunun için örgüt üyelerinin yönlendirilmeleri ve işe yönelik güdülenmelerinin sağlanması gerekmektedir. Endüstri devrimiyle birlikte karmaşıklaşan ve büyük ölçekli sanayi kuruluşlarının var olmasıyla kitlesel bir boyuta ulaşan iş yaşamında, örgüt üyelerinin amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi farklı nitelikteki yöneticilerin ortaya çıkmasını zorunlu hâle getirmiştir. Modernizmin gelişmiş ülkelerde yaşama tarzı olarak benimsenmesiyle birlikte beklentileri, gereksinimleri, bakış açıları ve eğitim düzeyleri daha üst seviyelere çıkan örgüt üyelerinin harekete geçirilmesi, yöneticilerin daha güçlü ve daha farklı yeteneklere sahip olmasını da beraberinde getirmektedir. Bu süreçte yöneticilerin çeşitli güç kaynaklarını kullanması ve amaçları gerçekleştirebilmek için farklı nitelikteki örgüt üyelerini harekete geçirecek zenginliğe ve birikime sahip olması gerekmektedir (Aslanargun, 2010, 175).

Örgütlerden bahsederken sosyal ilişkilerden ve güçten bahsetmemek mümkün değildir. Güç söz konusu olduğunda ise gücün değişik biçimlerinden bahsedilebilir. Güç kavramına yöneticiler açısından bakılacak olursa; güç, işleri yaptırabilme veya insanları kontrol edebilme yeteneği olarak tanımlanabilir.

Örgütler, amaçlarına ulaşabilmek ve etkililiği sağlayabilmek için çeşitli stratejiler izlerler. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi, bir anlamda örgüt üyelerinin etkili çalışmaları ile mümkündür. Politikaların belirlenmesinde ve üyelerin amaçlar doğrultusunda etkinlik göstermesinde, yöneticinin davranışları oldukça önemlidir. Özellikle, çalışanların güdülenmesi noktasında etkili liderlik davranışlarına gereksinim duyulmaktadır (Aslanargun, 2010, 176).

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve çalışanlarını bu amaçlar etrafında toplayabilmesi örgütlerin etkililiği açısından oldukça önemli bir konudur. Çalışanları örgütün amaçlarını içselleştirmek açısından yönlendirmede yöneticiler güç kaynaklarından yararlanmaktadırlar. Otoriter insanların güç kullanmaya daha eğilimli oldukları söylenebilir. Otorite ise, yatay ast-üst ilişkisini beraberinde getirmektedir.

Güçle yakından ilişkili kavramlardan biri yetkidir. Güç ve yetki arasında bir neden-sonuç ilişkisi mevcuttur. Bu neden-sonuç ilişkisinin ilk aşamasının başlangıç noktası güçtür. Çünkü karizmatik yetkinin kaynağı kişilik; yasal-rasyonel yetkinin kaynağı makam; toplumsal yetkinin kaynağı ilgi; teknik yetkinin kaynağı ise uzmanlık gücüdür. Güç ya da güçler etkili biçimde kullanıldığında yetki kazandırmaktadır. Güç ve yetki arasındaki neden-sonuç ilişkisinin ikinci aşamasında, kazanılan yetki yeni güçlerin elde edilmesini sağlayabilir. Etkili biçimde güç kullanmak; yetkiyi sağlayacak kişileri etkilemeyi ifade etmektedir. Çünkü yetki ancak astların ya da karşı tarafın kabulüyle işler bu anlamda bir yetenek, bir potansiyel olarak güç ve gücün etkili kullanımı ile kazanılan yetki sadece üstlerin değil; astların da sahip olabileceği örgütsel değerlerdir. Çağdaş ve başarılı örgütlerde yetki, gücün giderek artan işbirliğini ifade eden sosyal bir davranışa dönüşmesini sağlayan bir araç olarak kullanılmalıdır. Bu anlayış, örgütlerde formal yapının esneki ağ biçiminde düzenlenmesini, informal yapının ise, astların ve üstlerin birbirlerini güdülediği, yönlendirdiği etkileşimlere dönüşmesini gerektirir. Ağ tipi formal yapıda, yöneticiler ancak yönettikleri insanlar kadar güçlü olduklarını, astlarıyla bütünleştirdikleri güç ve yaratıcılıklarının tek başına kendi güç ve yaratıcılıklarından çok daha fazla olduğunu bilirler. Bu yöneticiler gücün paylaşarak, yetkinin

göçerilerek herkes tarafından denetlenmesini sağlarlar. Paylaştıkları liderlikle, ortak vizyonların yaratılmasını güdülerler. Astların ve üstlerin birbirlerini güdülediği ve yönlendirdiği informal etkileşimlerde açıklık, dürüstlük, güven, rollere, kişilere, katkılara saygı, öğrenmeyi ve gelişmeyi sürdürme gibi ilkeler ön plandadır. Bu ilkelerin gerçekleşmesini sağlayan destekleyici bir örgüt iklimi, ast-üst arasındaki aralıksız iletişim ve etkileşimdir (Erçetin, 1995, 26).

Örgütler, bireylerin ya da grupların kendi iradelerini başkalarına dayatma yollarını bulduğu toplumsal tahakküm süreçleri ile ilişkili olmuştur. Tarihte ve modern dünyada görülen değişik örgütleri anlamının en iyi yolu, bunları uygulanan tahakkümün tarzındaki değişiklikleri yansıtan araçlar olarak görmekten geçer. Ayrıca, örgütlerin her zaman sınıf esasına dayandığı fikri sağlam bir temele oturtulabilir. Biçimsel örgütlenmenin ilk tipleri muhtemelen bir sosyal grubun çoğu kez boyun eğdirme yoluyla kendi iradesini başka bir gruba kabul ettirdiği hiyerarşik toplumlarda ortaya çıkmıştır. Belirli kişilerin rahip, yazıcı, muhasebeci, tahir ve satıcı olarak yönetici sınıfına hizmete girmesiyle bu toplumlar daha da katmanlaşmıştır. Hayatlarını sürdürmek için gerekli malları üretmekle uğraşmayan bu insanlar, yönetici sınıf ile fiilen malların üretimiyle uğraşan köylüler ve köleler arasında bir ara sınıf oluşturmuşlardır (Morgan, 1998, 339,345).

Albert'e (2007) göre, bugün insanların %20' lik bir kısmı rahat ve klimalı odalarında en güzel işleri yapmakta, uzun öğlen yemekleri yemekte, gün içinde çok fazla bir iş yapmamaktadırlar. Buna karşın, %80' lik kısmı çok daha zor şartlarda çalışmakta ve %20' den çok daha az maaş almaktadırlar (Akın, 2008, 153).

Sonuç olarak, örgütlerin bazılarında, yatay ast-üst ilişkilerinin yaşandığından bahsetmemek mümkün değildir. Bu örgütlerde, üstlerin astlara göre seçkin tabaka olarak görüldüğü, bazı adaletsizliklerin ve eşitsizliklerin söz konusu olduğu söylenebilir. Ayrıca, bu örgütlerde yöneten ve yönetilen diye iki grubun varlığından söz etmek mümkündür ve süreç yönetenlerin lehine işlemektedir.

2.2.2.7.1. Tahakküm Araçları Olarak Örgütlerin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Tahakküm metaforunun ağır basan güçlü yönü olan rasyonelliğe dikkat çekmesi, her zaman kısmi bir bakış açısını yansıttığını göstermektedir. Kârlılığı artırma bakımından rasyonel olan eylemler çalışmaların sağlığına zararlı bir etki yaratabilir. Bir kuruluşun risk portföyünü, söz gelimi belirli bir sektördeki hisseleri elden çıkararak yaymaya yönelik eylemler, yaşamlarını bu sektör çevresinde kurmuş insan toplulukları için ekonomik ve kentsel çöküş anlamına gelebilir. Örgütsel bir bakış açısından rasyonel görünen bir şey, başka bir bakış açısından felâket getirici olabilir. Örgüte başkalarına zarar verme pahasına belirli çıkarları gözeten bir tahakküm biçimi olarak bakmak, örgütsel gerçeğin bu önemli yönüne dikkatle eğilmemizi zorunlu kılar. (Morgan, 1998, 382).

Tahakküm metaforu, değerleri ya da ideolojik dayanakları büyük ölçüde göz ardı etmiş olan geleneksel örgüt teorisini dengeleyecek yararlı bir karşı ağırlık sağlar. Örgütle ilgili değerlendirmelerin çoğunda ideolojik bakımdan tarafsız kalma çabası gösterilir; bunun için de çoğu kez örgüt teorilerini birçok farklı amaca hizmet edebilecek teoriler olarak sunma, buna karşılık iş ahlâkı sorunlarını özel ve tekil incelemelere uygun konular olarak nitelendirme yoluna gidilir. Tahakküm metaforunun bir başka güçlü yönü, bizi tahakkümün örgütlenme tarzımıza ilişkin olabileceğini ve sadece istenmeyen bir yan sonuç olarak ortaya çıkmadığını kavramaya zorlamasıdır. Bunlar bize başka bakımlardan kusursuz bir örgütün çoğu zaman “pürüzlü” bir tarafının bulunduğunu gösterir ve yöneticiler ile örgüt teorisyenlerinin her zaman böyle bir kaygı taşıması gerektiğini ortaya koyar (Morgan, 1998, 383).

Tahakküm metaforu, sömürülenler için bir örgüt teorisi yaratmanın yolunu da gösterir. Yapıya sinmiş eşitsizlikler, kurumsallaşmış ırkçılık, iş kazaları ve hastalıkları ya da Üçüncü Dünya’daki sömürü bakımından örgütsel yaşamın bu pürüzlü yönünü açığa çıkarmada ve bu olguların temelinde yatan nedenleri açıklayacak teoriler geliştirmede, örgüt teorisini toplumsal değişimin bir aracı olarak örgüt teorisine başvurulabilir. Bu gündemi izlemeye hevesli olanlar, statükoda

somutlaşan yerleşik çıkarlara hizmet etmeye ve bu çıkarları pekiştirmeye dönük geleneksel teorinin gücüne karşı koymak için, radikal bir örgüt teorisi geliştirme olasılığından büyük ölçüde yararlanabilir (Morgan, 1998, 383).

Tahakküm metaforunun bir başka güçlü yönü, uygulamada bir radikal başvuru çevresi harekete geçiren konuları kavramamıza yardımcı olmasıdır. Birçok örgüt “onlar ve biz” tavırlarını vurgulayan anlayışlarla radikalleşir. Örgütlerin farklılaştırıcı ayrıcalık sistemlerinde ifadesini bulan ve kapsamı giderek genişleyen emek piyasalarındaki ikililiği nasıl güçlendirdiğini veya bu piyasaların, başarıya giden kapıları bazı çalışanlara açarken, bazılarını da kapatan fırsat yapıları olarak nasıl işlediği anlaşıldığında, milyonlarca insanın her gün yaşadığı ayrışma ve bölünme türleri bir ucundan yakalanmış olur (Morgan, 1998).

Tahakküm metaforunun güçlü yönleri, örgüt ve örgüt teorisine ilişkin radikal bir eleştiriye temel oluşturmaktadır. Ama birçok kimseye göre bu metafor aşırıdır ve bir dizi ciddi zayıflığı barındırmaktadır. Bu zayıf yönlerin birincisi ve en önemlisi, söz konusu perspektifin örgüt ve toplumla ilgili kaba bir komploculuk teorisine bağlanmasında ortaya çıkar. Tahakküm kalıplarının sınıf temeline dayandığını, baştaki elit tabakalarının çıkarlarını merkezi mülkiyet ve kontrolde buluşturmaya götüren bir eğilimin bulunduğunu ve devlet politikalarını çoğu zaman egemen sosyal grupların çıkarlarına payanda olacak ve hizmet edecek şekilde yürütüldüğünü gösteren çok sayıda kanıt bulunmasına rağmen, bu grup ya da sosyal sınıfların karşılıklı yer alımının ardında bir komplonun var olduğu fikrini her zaman desteklemez (Morgan, 1998).

Birçok kimseye göre, sosyal tahakkümün sistemler karakterini vurgulayan her türlü açıklama aşırı deterministtir; örgütsel dünyayı yaratmada aktif olarak rol oynayan ve ilke olarak işleri değiştirme gücüne sahip olan karar alma konumundaki etkili kişileri her türlü sorumluluktan kurtarmaya hizmet eder. Oysa bu yaklaşım son derece gerçek bir ikilemi ortaya koymaya yarar; üst düzey karar alma konumlarında bulunanların çoğu zaman “iki arada bir dere” durumu içinde sıkışıp kalmaları; bir yandan kendi eylemlerinin getirdiği sonuçları görürken, bir yandan da hassas bir

sosyal vicdanın ya da insanlara yönelik yersiz bir kaygının ekonomiyi felç edeceğini ve örgütlerini sonuç alıcı ve verimli bir şekilde çalışmaktan alıkoyabileceğini belirlemeleridir (Morgan, 1998, 385).

Metaforun ikinci bir potansiyel zayıflığı, tahakküm ile örgüt arasında bir özdeşlik kurmalarının tahakkümden uzak örgüt biçimlerinin mümkün olabileceği fikrine karşı körleştirmesi tehlikesidir. Bu noktadan hareketle kimi zaman tahakküm metaforunun asıl işlevini geniş anlamda bir eleştiriye girmek yerine farklı örgüt tarzlarının temelinde yatan değerleri eleştiri süzgecinden geçirmek, sömürücü ve sömürücü olmayan biçimler arasındaki farklılıkları aydınlatmak olması gerektiği öne sürülmektedir (Morgan, 1998, 386).

Tahakküm metaforunun bir başka zayıf yönü sadece sol ideolojisinin aşırı bir biçimini dile getirdiği radikal başvuru çerçevesinin yangına körükle gittiği ve zaten çalkantılı olan bir dünyada yöneticilerin güçlüklerini daha da artırdığıdır. Bu eleştirinin kayda değer tarafı perspektifin ideolojik olduğuna dikkat çekmesidir; ama bu perspektif ötekilerin hiçbirinden daha fazla ideolojik değildir (Morgan, 1998, 386).

III. BÖLÜM

3. YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma, okul yöneticileri ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumu örgüt ve yönetim metaforlarından hangisiyle açıkladıklarını belirlemeyi amaçlayan ve mevcut durumu saptamaya yönelik olduğundan tarama modelinde betimsel bir araştırmadır.

3.2. ARAŞTIRMA EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Çalışmanın evrenini, Kastamonu ilinde Merkez ilçede kamu ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Kastamonu ili Merkez ilçede bulunan ilköğretim okullarının sayısı; 26'sı köylerde ve 25'i şehir merkezinde olmak üzere toplam 41'dir. Bu okullarda görev yapan toplam öğretmen sayısı 781'dir. Okul yöneticileri sayısı ise merkeze bağlı köylerdeki ilköğretim okullarında 20, şehir merkezindeki ilköğretim okullarında 35 olmak üzere toplam 55'tir.

Araştırmanın evreni 836 kişidir. Survey çalışmalarında büyük alt grupta 100 birimin, her bir küçük alt grupta ise 25–30 birimin bulunması uygundur (Bailey, 1987; Borg ve Gall, 1989; Akt; Balcı, 2009, 257). Araştırma kapsamında toplanan kişisel bilgiler değişkenlerinden kıdem ve mesleki kıdem değişkenlerinin beş alt birimden oluşmasından dolayı araştırmanın örneklemini en az 150 kişi olmalıdır. En az 150 kişi olarak belirlenen bu sayı alt sınır kabul edilmiş ve daha fazla katılımcıya ulaşmak amaçlanmıştır. Bunun için, 450 anket katılımcılara ulaştırılmıştır. Fakat araştırmacı tarafından tekrar toplanan verilerin 311'i araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırmanın örneklemini, Kastamonu ili Merkez ilçede bulunan 25 kamu ilköğretim kurumundan 18 ilköğretim okulunda görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinden toplam 311 kişi oluşturmaktadır. Araştırma kapsamına giren kişilerin 24' ü (% 7.7) okul yöneticisi ve 287' si (% 92,3) öğretmen olarak görev

yapmaktadır. 18 resmi ilköğretim okulundan örnekleme giren 311 kişinin 172'si kadın (% 55,3), 139'u (% 44,7) erkektir.

3.3. VERİLERİN TOPLANMASI

Veriler araştırmacı tarafından geliştirilen “Örgütsel Metafor Ölçeği” ile toplanmıştır. Elde edilen veriler yardımıyla, okul yöneticileri ve öğretmenlerin çalıştıkları okul örgütünü örgüt ve yönetim metaforlarından hangi metafor ile açıkladıkları belirlenmiştir.

3.3.1. Ölçme Aracının Geliştirilmesi

Yükseköğretim, ortaöğretim ve ilköğretim kurumlarında görev yapan eğitimci ve yöneticilerin çalıştıkları örgütün yapısına yönelik metafor algılarını ortaya koymada kullanılacak geçerli ve güvenilir bir ölçme aracını geliştirmek amacıyla birinci aşamada 74 maddeden oluşan bir anket taslağı oluşturulmuştur. Anket taslağının geliştirilmesi aşamasında öncelikle literatür taranmış ve elde edilen bilgilerin yardımıyla çalışılan örgütün yapısını tanımlamada kullanılacak 7 metafor belirlenmiştir. Bunlar; makine metaforu, organizma metaforu, beyin metaforu, kültür metaforu, politika metaforu, ruhlar hapisanesi metaforu ve tahakküm metaforlarıdır. İkinci aşamada, bu taslak araç; dört alan uzmanının görüşüne sunulmuştur. Uzmanlar, anket taslağındaki maddelerin tamamının kalmasını, fakat bazı kelime ve cümle yapılarının değiştirilmesini uygun görmüşlerdir. Bu doğrultuda yapılan değişikliklerle 74 maddeden oluşan anket uygulamaya hazır hale getirilmiş ve “Örgütsel Metafor Ölçeği” (ÖMÖ) olarak adlandırılmıştır. ÖMÖ’nde, katılımcıların verilen ifadelerle ilişkin fikirlerini belirlemede Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, (1) “Hiç Katılmıyorum”, (2) “Az Katılıyorum”, (3) “Orta Derecede Katılıyorum”, (4) “Çok katılıyorum” ve (5) “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden oluşmuştur. Beşli Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmış ve ölçekteki her bir değer arası $n-1/n$ formülüyle hesaplanmış, böylece 1-1,81 (Hiç Katılmıyorum), 1,81-2,60 (Az Katılıyorum), 2,61-3,40 (Orta Derecede Katılıyorum), 3,41-4,20 (Çok Katılıyorum), 4,21-5,00 (Tamamen katılıyorum) şeklinde değerlendirilmiştir. Hazırlanan ölçek taslağı araştırmacı tarafından oluşturulan “Kişisel Bilgi Formu” ile birlikte ve tek

seferde uygulanmıştır. Ölçek, araştırmacı tarafından 500 öğretim elemanına ulaştırılmış ve bunların 383'ü araştırmacı tarafından toplanmıştır. Toplanan anketlerden 17'sinde katılımcılar tarafından bütün sorulara aynı yanıt verilmiş olması ve ayrıca fazla sayıda sorunun cevaplanmamış olması gerekçesiyle iptal edilmiş ve sonuçta 366 anketin verileri araştırma kapsamına alınmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliği için, Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis) yöntemi kullanılarak faktör analizi yapılmış, daha sonra ise temel bileşenlere göre Varimax Dik Döndürme Tekniği kullanılmıştır. Bu analiz, değişken azaltma ve anlamlı kavramsal yapılara ulaşmayı amaçlayan, uygulamada en yaygın olarak kullanılan, göreceli olarak yorumlanması kolay olan ve faktör analizi uygulamaları içinde yer alan çok değişkenli bir istatistik (Büyüköztürk, 2007) olduğu için tercih edilmiştir. Bunun yanı sıra madde analizi ile her bir maddenin ortalamasına ve standart sapmasına bakılmıştır. Her bir maddenin ayırtediciliği için ise madde toplam korelasyonlarına bakılmıştır. Örgütsel Metafor Ölçeği'nin güvenilirlik çalışması için Cronbach Alpha formülü kullanılmıştır. Bu analizler için SPSS (12) paket programından yararlanılmıştır.

Örgütsel Metafor Ölçeği'nin KMO değeri 0.80, Bartlett p değeri 0,00 olarak bulunmuştur. Yukarıdaki bilgiler ışığında, araştırma için elde edilen veri setinin faktör analizine uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuçtan hareketle Örgütsel Metafor Ölçeği'nin (ÖMÖ) yapı geçerliği faktör analizi ile incelenmiştir. Faktör analizi uygulaması ile 74 maddeden oluşan ÖMÖ'nin tek ya da çok faktörlü olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla toplanan veriler üzerinde bir faktör analizi tekniği olan Temel Bileşenler Analizi tekniği uygulanmıştır. Ayrıca, ölçeğin birbirinden bağımsız alt faktörlerinin olup olmadığını belirlemek amacıyla Varimax Dik Döndürme yöntemi kullanılmıştır. Bu aşamada faktör sayısı belirlemek tavsiye edilen bir yöntem olmadığından (Eroğlu, 2008, 325) araştırmacı tarafından faktör sayısı belirtilmemiş bu sayının analiz sonucunda ortaya çıkması sağlanmıştır.

Analizde herhangi bir maddenin ölçekte yer almasına karar verilirken faktör yük değerinin .40 ya da daha yüksek olmasının iyi bir ölçüt (Stevens, 2001) olacağına karar verilmiştir. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değerinin .30'a kadar indirilebileceği ileri sürülmüştür. Araştırmada, bu değer .50 olarak alınmıştır. Bunun yanı sıra bir maddenin yüksek iki yük değeri arasındaki farkın en az .10 olmasına dikkat edilerek, çok faktörlü bir yapıda birden çok faktörde yüksek yük değeri veren madde, binişik bir madde olarak tanımlandığından (Büyüköztürk, 2007) bu maddelerin ölçekten çıkarılması gerektiğine karar verilmiştir.

Varimax Dik Döndürme (Rotated Component Matrix) sonuçları incelendiğinde iki faktörde yüklenen 31 madde (2.-15.-17.-18.-19.-20.-22.-24.-27.-29.-30.-32.-33.-34.-35.-37.-38.-39.-41.-42.-45.-51.-52.-53.-59.-64.-65.-66.-67.-68.-69. maddeler); bir faktörde düşük biçimde yüklenen 7 madde (21.-23.-25.-31.-44.-50.-58. maddeler) ve ayrıca bir faktör en az iki maddeden oluşabileceğinden bir faktörün tek maddesi olarak kalan 3 madde (1.- 36.- 40. maddeler) her seferinde tek tek çıkarılarak faktör analizi yeniden yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin 7 faktörlü çıktığı bunun ise ölçeğin içerdiği 7 boyutu (makine metaforu, organizma metaforu, beyin metaforu, kültür metaforu, ruhlar hapishanesi metaforu, tahakküm metaforu) temsil ettiği belirlenmiştir.

Tablo 1: Örgütsel Metafor Ölçeğinin Faktör Analizi Sonrasında Faktör Yük Değerleri

No	Madde No	Maddeler	Döndürme Sonrası Faktör Yük Değerleri
		Bu Kurumda,	
01	05	Çalışanların ilgi ve ihtiyaçları ikinci plandadır.	.50
02	08	İnsan genellikle örgütün varlığına feda edilir.	.78
03	11	Örgütsel amaçlara ulaşmak için insanın sıkı kontrol edilmesi ve baskı altına alınması gerektiğine inanılır.	.81
04	12	Çevre ile sürekli ilişki içinde olunmaya çalışılır.	.84
05	13	Çevresinden etkilenen ve çevresini etkileyen bir davranış öne çıkarılır.	.81
06	14	İnsan ilişkilerinin geliştirilmesine büyük önem verilir.	.75
07	26	Çalışanlar sürekli öğrenme yoluyla kendilerini geliştirirler.	.82
08	28	Çalışanlar, yaratıcılıklarını artırmak için sürekli yeni düşünme biçimleri geliştirirler.	.80
09	43	Güçlü bir biz duygusu hâkimdir.	.73
10	46	Kurum içi çatışmalar barışçı bir şekilde çözümlenir.	.79
11	47	Çalışanlar, örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmişlerdir.	.83
12	48	Çalışanlar, örgütlerinin sorunlarını kendi sorunları olarak kabul ederler.	.75
13	54	Çalışanlar arasında yaşanan çatışmalar sıkıntı ve gerginlik yaratır.	.71
14	55	İyi niyetli davranışlarda bile art niyet aranır.	.79
15	56	Çalışanlar zaman zaman kendi amaçlarını başarmak için birbirlerinin davranışlarını bastırmaya çalışırlar.	.79
16	57	Ortak amaç ve ilgilerden çok, bencil amaç ve ilgiler egemendir.	.69
17	60	Genellikle kendimi, sıkıntılı ve boğucu bir ruh hali içinde görürüm.	.83
18	61	Önceden yaratılan bir ortak ruh kalıbı içinde düşünme ve davranmaya zorlanırım.	.76
19	62	Çoğu zaman yanıltıcı gerçeklerle çevrelendiğimi düşünüyorum.	.76
20	63	Kendimi çoğu zaman bir yere zincirlenmiş bir mahkûma benzetirim.	.84
21	70	Güç ve yetkinin büyük ölçüde tepede toplandığını düşünüyorum.	.81
22	71	Yönetenlerden yana işleyen açık bir yöneten ve yönetilen ayırımı vardır.	.85
23	72	Birey ve gruplar arasında kalıplaşmış adaletsizlikler durmadan yeniden üretilmektedir.	.71
24	73	Kurumsal yapıya bürünmüş eşitsizlikler vardır.	.66
25	74	Yönetme yetkisi belli kişilerin kontrolü altındadır.	.67

Tablo 1'e bakıldığında, maddelerin en düşük faktör yük değerinin .50 (5. madde), en yüksek faktör yük değerinin ise .85 (71. madde) olduğu bulunmuştur.

Tablo 2: ÖMÖ'nin Alt Faktörlerinin Açıkladığı Varyans Oranları, Alfa Katsayıları ve Madde Analizi Sonuçları

Faktör / Madde		MTK ¹	Ort.	Standart Sapma		Açıkladığı Varyans (%)	α
Makine Metaforu	05	.43	3.68	1.07	.62	7.4	.67
	08	.50	3.33	1.13	.66		
	11	.52	3.41	1.16	.75		
Organizma Metaforu	12	.65	2.62	1.01	.73	9.0	.78
	13	.60	2.77	.99	.75		
	14	.61	2.44	1.02	.69		
Beyin Metaforu	26	.57	2.72	.93	.80	7.1	.72
	28	.57	2.41	.92	.78		
Kültür Metaforu	43	.65	2.12	1.13	.70	11.6	.84
	46	.64	2.34	1.00	.73		
	47	.73	2.31	.92	.79		
	48	.69	2.26	.99	.71		
Politika Metaforu	54	.59	3.52	1.05	.62	12.6	.85
	55	.74	2.96	1.13	.77		
	56	.75	3.20	1.03	.78		
	57	.68	3.32	1.08	.68		
Ruhlar Hapishanesi Metaforu	60	.79	2.70	1.24	.79	12.7	.90
	61	.76	2.81	1.15	.76		
	62	.80	2.90	1.15	.83		
	63	.77	2.47	1.29	.80		
Tahakküm Metaforu	70	.67	3.80	1.14	.74	13.7	.90
	71	.79	3.61	1.10	.83		
	72	.84	3.37	1.15	.83		
	73	.76	3.42	1.18	.74		
	74	.69	3.88	1.10	.64		

Alfa: .80

Toplam:73.9

¹ Madde Toplam Korelasyonu

Tablo 2'ye bakıldığında makine metaforu faktöründeki ifadelerin ortalamasının 3.41–3.68 arasında, organizma metaforu faktöründeki ifadelerin ortalamasının 2.44–2.77 arasında, beyin metaforu faktöründeki ifadelerin ortalamasının 2.41–2.72 arasında, kültür metaforu faktöründeki ifadelerin ortalamasının 2.12–2.34 arasında, politika metaforu faktöründeki ifadelerin ortalamasının 2.96–3.52 arasında, ruhlar hapishanesi metaforu faktöründeki ifadelerin ortalamasının 2.47–2.90 arasında ve tahakküm metaforu faktöründeki ifadelerin ortalamasının 3.37–3.88 arasında değiştiği görülmektedir. Varimax Dik Döndürme işlemi sonucunda ölçekte kalan maddelerin 7 faktörde toplandığı görülmektedir. Analiz sonucunda makine metaforu boyutunun 3 (5.-8.-11. maddeler), organizma metaforu boyutunun 3 (12.-13.-14. maddeler), beyin metaforu boyutunun 2 (26.-28. maddeler), kültür metaforu boyutunun 4 (43.-46.-47.-48. maddeler), politika metaforu boyutunun 4 (54.-55.-56.-57. maddeler), ruhlar hapishanesi metaforu boyutunun 4 (60.-61.-62.-63. maddeler) ve tahakküm metaforu boyutunun 5 (70.-71.-72.-73.-74. maddeler) sorudan oluştuğu belirlenmiştir.

Yedi faktörlü olarak belirlenen ÖMÖ'nin madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Madde toplam korelasyonunun pozitif ve yüksek olması, maddelerin benzer davranışları örneklediğini ve testin içtutarlığının yüksek olduğunu gösterir. Ayrıca, madde toplam korelasyonunu yorumlamada bazı sınır değerlerin ölçüt alındığı ve madde toplam korelasyonu .30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri daha iyi ayırt ettiği (Büyüköztürk, 2007) göz önünde bulundurularak madde toplam korelasyonu .30 ve üzeri olan maddeler ölçeğe dâhil edilmiştir. Tablo 5'te görüldüğü gibi faktörlerde yer alan maddelerin madde toplam korelasyonları birinci faktörde .43 ile .52, ikinci faktörde .60 ile .65 arasında, üçüncü faktörde her iki madde için .57, dördüncü faktörde .64 ile .73, beşinci faktörde .59 ile .75, altıncı faktörde .76 ile .80 ve yedinci faktörde .67 ile .84 arasında değişmektedir. Buna göre ölçekte yer alan maddelerin iyi derecede ayırt edici oldukları söylenebilir.

Her faktörün açıkladığı varyans oranlarına bakıldığında, makine metaforu varyansın % 7.4' ünü, organizma metaforu varyansın % 9.0' unu, beyin metaforu varyansın % 7.1' ini, kültür metaforu varyansın % 11.6' sını, politika metaforu varyansın % 12.6' sını, ruhlar hapishanesi metaforu varyansın % 12.7' sini ve

tahakküm metaforu varyansın % 13.7' sini açıkladığı görülmektedir. Yedi faktörün açıkladıkları toplam varyans oranı ise % 73.9 olarak belirlenmiştir. Ayrıca, maddelerle ilgili olarak tanımlanan yedi faktörün ortak varyansları .615 ile .830 arasında değişmektedir. Buna göre, yedi faktörün birlikte, maddelerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın çoğunluğunu açıkladıkları söylenilebilir.

Ayrıca her bir faktörün güvenilirliğine bakıldığında Cronbach Alfa güvenilirlik katsayılarının; makine metaforu için .67, organizma metaforu için .78, beyin metaforu için .72, kültür metaforu için .84, politika metaforu için .85, ruhlar hapishanesi metaforu için .90 ve tahakküm metaforu için .90 olduğu görülmektedir. Ölçeğin tamamına ilişkin Cronbach Alfa katsayısı .80 olup ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Alfa değerinin .70'e yakın ve üzerinde (Sipahi ve diğerleri., 2008) veya .60 ve .80 arasında olmasının ölçeğin oldukça güvenilir (Kayışlı, 2008) olduğunu göstermesinden hareketle araştırmada geliştirilen ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

3.4. ÖLÇEK FORMUNUN UYGULANMASI

Anket formu 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Kastamonu ili Merkez ilçede bulunan kamu ilköğretim okullarında çalışan okul yöneticileri ve öğretmenlerden anket sorularını cevaplamayı kabul eden 24 okul yöneticisi ve 287 öğretmen olmak üzere toplam 311 kişiye, yine araştırmacı tarafından oluşturulan kişisel bilgi ölçeği ile birlikte ve tek seferde uygulanmıştır. Anket formları araştırmacı tarafından okullara ulaştırılmış ve doldurulan formlar yine araştırmacı tarafından toplanmıştır.

3.5. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmacı tarafından geliştirilip faktör analizi ile son şeklini alan "Örgütsel Metafor Ölçeği" 311 kişiye uygulanarak veriler toplanmıştır. Anketler araştırmacı tarafından katılımcılara ulaştırılmıştır. Katılımcılar tarafından doldurulan anketler araştırmacı tarafından toplanmıştır. Toplanan veriler bilgisayara işlenmiş ve SPSS (12) paket programı yardımıyla istatistikî çözümlemesi yapılmıştır. SPSS (12) paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. SPSS paket programı ile çözümlenen verilere

normallik testi uygulanmıştır. Normal dağılım gösteren verilere t testi, One Way Anova testi uygulanmıştır. Normal dağılım göstermeyen verilere Mann-Whitney U testi, Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Ayrıca varyansların homojenliğini test etmek için Levene testi uygulanmıştır. Varyansların homojen olduğu gruplar için Tukey testi, homojen olmadığı gruplar için ise Tamhane testi uygulanmıştır. Test sonuçları alınmış ve tablolaştırılarak yorumlanmıştır. Geliştirilen ölçeğin güvenirlik katsayısı α .80' dir. Araştırma kapsamında toplanan verilerin güvenirlik katsayısı ise α .86 olarak belirlenmiştir.

IV. BÖLÜM

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, örneklemin bağımsız değişkenlere göre dağılımı mesleki ve okul kıdemi değişkenlerine göre normallik testi sonuçları tablolaştırılarak yorumlanmıştır. Ayrıca alt problemlere ait değişkenlerle ilgili analiz sonuçları tablolaştırılarak yorumlanmıştır.

Tablo 3: Örneklemin Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişken		N	%
Cinsiyet	Kadın	172	55,3
	Erkek	139	44,7
Görev Unvanı	Yönetici	24	7,7
	Öğretmen	287	92,3
Branş	Sınıf Öğretmeni	154	49,5
	Branş Öğretmeni	155	49,8
Mesleki Kıdem	5 Yıl ve Altı	26	8,4
	6-10 Yıl	63	20,3
	11-15 Yıl	58	18,6
	16-20 Yıl	63	20,3
	21 Yıl ve Üzeri	101	32,5
Okul Kıdemi	5 Yıl ve Altı	184	59,2
	6-10 Yıl	75	24,1
	11-15 Yıl	31	10,0
	16-20 Yıl	11	3,6
	21 Yıl ve Üzeri	8	2,6

Örneklemin değişkenlere göre dağılımına bakıldığında, araştırma kapsamına alınan 311 kişinin 24'ünün (%7,7) yönetici, 287'sinin (%92,3) öğretmen olduğu görülmektedir. Katılımcılar görev unvanı değişkenine göre normal dağılım göstermektedirler. Katılımcıların 172'si (%55,3) kadın, 139'u (%44,7) erkektir. Katılımcılar cinsiyete göre normal bir dağılım sergilemektedirler. Araştırma kapsamındaki kişilerin 154'ü sınıf öğretmeni (%49,5), 155'i ise (%49,8) branş öğretmenidir. Araştırma kapsamına giren katılımcıların 26'sı (%8,4) 5 yıl ve daha az kıdeme sahip, 63'ü (%20,3) 6-10 yıl kıdeme sahip, 58'i (%18,6) 11-15 yıl kıdeme sahip, 63'ü (%20,3) 16-20 yıl kıdeme sahip ve 101'i (%32,5) 21 yıl ve üzeri yıl kıdeme sahiptir. 311 katılımcının 184'ü (%59,2) 5 yıl ve daha az okul kıdeme, 75'i

(24,1) 6-10 yıl okul kıdemine, 31'i (%10,0) 11-15 yıl okul kıdemine, 11'i 16-20 yıl okul kıdemine ve 8'i (%2,6) 21 yıl ve üzeri okul kıdemine sahiptir.

Tablo 4: Mesleki ve Okul Kıdemi Değişkenlerine Göre Normallik Testi

Metafor	K I D E M									
	5 Yıl ve Altı		6-10 Yıl		11-15 Yıl		16-20 Yıl		21 Yıl ve Üstü	
	Mesleki	Okul	Mesleki	Okul	Mesleki	Okul	Mesleki	Okul	Mesleki	Okul
Makine	KS-Z	p	KS-Z	p	KS-Z	p	KS-Z	p	KS-Z	p
	0,898	2,065	1,053	1,120	1,054	0,763	1,208	0,490	1,551	1,043
Organizma	0,395	0,000	0,217	0,163	0,216	0,606	0,108	0,970	0,016	0,227
	0,668	1,244	1,146	1,103	1,575	0,771	1,118	0,781	0,920	0,568
Beyin	0,763	0,091	0,144	0,176	0,140	0,592	0,164	0,575	0,366	0,903
	0,905	1,804	1,059	1,192	0,888	0,933	1,605	0,916	1,486	0,894
Kültür	0,386	0,003	0,212	0,117	0,415	0,349	0,012	0,371	0,024	0,402
	0,770	1,297	0,485	1,005	1,371	0,873	0,909	0,580	0,951	0,546
Politika	0,594	0,069	0,973	0,264	0,047	0,431	0,380	0,890	0,326	0,927
	0,569	1,668	1,041	1,079	0,856	0,867	1,549	0,499	1,123	0,458
Ruhlar Hapishanesi	0,902	0,008	0,229	0,195	0,457	0,440	0,016	0,965	0,160	0,985
	1,453	3,154	1,313	1,477	1,931	1,254	1,792	0,693	2,320	0,821
Tahakküm	0,026	0,000	0,064	0,025	0,001	0,086	0,003	0,722	0,000	0,510
	0,766	1,687	1,013	1,005	0,764	0,869	1,456	0,415	1,127	0,630
	0,601	0,007	0,257	0,265	0,606	0,437	0,029	0,995	0,158	0,822

Makine metaforu mesleki kıdeme göre sadece bir alt grupta (Mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olanlar KS-Z:1,551ve p:0,016) normal dağılım göstermemekte diğer dört alt grupta normal dağılım göstermektedir. Organizma metaforu mesleki kıdeme göre, tüm alt gruplarda normal dağılım göstermektedir. Beyin metaforu mesleki kıdeme göre sadece bir alt grupta (Mesleki kıdemi 16-20 yıl olanlar KS-Z:1,605ve p:0,012) normal dağılım göstermemekte diğer dört alt grupta normal dağılım göstermektedir. Kültür metaforu mesleki kıdeme göre sadece bir alt grupta (Mesleki kıdemi 11-15 yıl olanlar KS-Z:1,371 ve p:0,047) normal dağılım göstermemekte diğer dört alt grupta normal dağılım göstermektedir. Politika metaforu mesleki kıdeme göre sadece bir alt grupta (Mesleki kıdemi 16-20 yıl olanlar KS-Z:1,549ve p:0,016) normal dağılım göstermemekte diğer dört alt grupta normal dağılım göstermektedir. Ruhlar hapishanesi metaforu mesleki kıdeme göre üç alt grupta (Mesleki kıdemi 11-15 yıl olanlar KS-Z:1,931ve p:0,001, mesleki kıdemi 16-20 yıl olanlar KS-Z:1,792ve p:0,003, mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olanlar KS-Z:2,320 ve p:0,000) normal dağılım göstermemekte bir alt grupta normal dağılım göstermektedir. Tahakküm metaforu mesleki kıdeme göre sadece bir alt grupta (Mesleki kıdemi 16-21 yıl

olanlar KS-Z:1,456 ve p:0,029) normal dağılım göstermemekte diğer dört alt grupta normal dağılım göstermektedir. Bu sonuçlardan hareketle, mesleki kıdeme göre alt grupların yarısından azı normal dağılım sergileyen ruhlar hapishanesi metaforuna non-parametrik test diğer metaforlara ise parametrik test uygulanmıştır.

Makine metaforu okul kıdemine göre sadece bir alt grupta (Okul kıdemi 5 yıl ve altı olanlar KS-Z:2,065 ve p:0,000) normal dağılım göstermemekte diğer dört alt grupta normal dağılım göstermektedir. Organizma metaforu okul kıdemine göre, tüm alt gruplarda normal dağılım göstermektedir. Beyin metaforu okul kıdemine göre sadece bir alt grupta (Okul kıdemi 5 yıl ve altı olanlar KS-Z:1,804 ve p:0,003) normal dağılım göstermemekte diğer dört alt grupta normal dağılım göstermektedir. Kültür metaforu okul kıdemine göre, tüm alt gruplarda normal dağılım göstermektedir. Politika metaforu okul kıdemine göre sadece bir alt grupta (Okul kıdemi 5 yıl ve altı olanlar KS-Z:1,668 ve p:0,008) normal dağılım göstermemekte diğer dört alt grupta normal dağılım göstermektedir. Ruhlar hapishanesi metaforu okul kıdemine göre iki alt grupta (Okul kıdemi 5 yıl ve altı olanlar KS-Z:3,154 ve p:0,000, okul kıdemi 6-10 yıl olanlar KS-Z:1,477 ve p:0,025) normal dağılım göstermemekte, üç alt grupta normal dağılım göstermektedir. Tahakküm metaforu okul kıdemine göre sadece bir alt grupta (Okul kıdemi 5 yıl ve altı olanlar KS-Z:1,687 ve p:0,007) normal dağılım göstermemekte diğer dört alt grupta normal dağılım göstermektedir. Bu sonuçlara göre her bir metafor için okul kıdemi değişkeninde alt grupların yarısından fazlası normal dağılımlı olduğu için parametrik test uygulanmıştır.

Tablo 5: Cinsiyet, Görev Unvanı ve Branş değişkenlerine Göre Normallik Testi

Metafor	Cinsiyet		Görev Unvanı		Branşı	
	KS-Z	p	KS-Z	p	KS-Z	p
Makine	1,041	0,229	0,796	0,551	0,866	0,441
Organizma	1,219	0,103	1,563	0,015	0,515	0,954
Beyin	1,214	0,105	0,225	1,000	0,469	0,980
Kültür	1,447	0,030	0,958	0,317	0,299	1,00
Politika	0,652	0,788	0,823	0,508	0,634	0,816
R.Hapishanesi	0,509	0,958	1,101	0,117	0,405	0,997
Tahakküm	0,750	0,627	0,624	0,831	0,697	0,716

Yukarıdaki tabloya göre organizma metaforu görev unvanı değişkenine göre normal dağılım göstermemektedir (KS-Z:1,563 ve p:0,015). Ayrıca kültür metaforu cinsiyet değişkenine göre normal dağılım göstermemektedir (KS-Z:1,447 ve p:0,030). Bu sonuçlara göre; deneklerin görev unvanlarına göre çalıştıkları kurumu açıklama biçimleri organizma metaforunda non-parametrik testle analiz edilmiştir. Ayrıca deneklerin çalıştıkları kurumu cinsiyete göre açıklama biçimleri kültür metaforunda non-parametrik testle analiz edilmiştir.

4.1. OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN ÇALIŞTIKLARI KURUMU AÇIKLARKEN KULLANDIKLARI METAFORLARA İLİŞKİN BULGULAR

Bu alt problemde okul yöneticileri ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumu hangi metafor ile açıkladıklarına bakılmış ve aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 4' de verilmiştir.

Tablo 6: Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumu Açıklamada Kullandıkları Metaforlar

Metafor	Görev Unvanı	N	\bar{X}	Ss
Makine Metaforu	Yönetici	24	1,90	,99
	Öğretmen	287	2,23	1,08
Organizma Metaforu	Yönetici	24	4,05	1,03
	Öğretmen	287	3,50	,90
Beyin Metaforu	Yönetici	24	3,49	1,15
	Öğretmen	287	3,48	1,11
Kültür Metaforu	Yönetici	24	3,71	1,03
	Öğretmen	287	3,39	,97
Politika Metaforu	Yönetici	24	2,14	,90
	Öğretmen	287	2,45	1,04
Ruhlar Hapishanesi Metaforu	Yönetici	24	1,45	,89
	Öğretmen	287	1,82	,99
Tahakküm Metaforu	Yönetici	24	2,20	,98
	Öğretmen	287	2,35	1,14

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin ve çalıştıkları kurumu hangi metafor yardımıyla açıkladıklarını belirlemek amacıyla oluşturulan Tablo 4'e bakıldığında okul yöneticilerinin de öğretmenlerin de çalıştıkları kurumu en fazla organizma metaforu ile açıkladıkları görülmektedir. Ortalamalara bakıldığında okul yöneticileri

öğretmenlere göre çalıştıkları kurumu makine metaforuna benzetmekte daha eğilimlidir. Beyin metaforu için elde edilen ortalama, birbirine çok yakın olmasına karşın okul yöneticileri ortalaması daha yüksektir. Kültür metaforu ortalaması da okul yöneticilerinde daha yüksektir. Okul yöneticileri çalıştıkları kurumu “Çok katılıyorum” düzeyinde kültür metaforu ile açıklarken, öğretmenler “Orta derecede katılıyorum” düzeyinde kültür metaforu ile açıklamaktadırlar. Ruhlar hapisanesi metaforu ortalaması ise öğretmenlerde daha yüksektir. Okul yöneticileri çalıştıkları kurumu “Hiç katılmıyorum” düzeyinde ruhlar hapisanesi metaforu ile açıklarken öğretmenler “Az katılıyorum” düzeyinde ruhlar hapisanesi metaforu ile açıklamaktadırlar.

4.2. OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN GÖREV YAPTIKLARI KURUMU AÇIKLAMAKTA KULLANDIKLARI METAFORLARIN GÖREV UNVANI, CİNSİYET, MESLEKİ KIDEM, OKUL KIDEMİ VE BRANŞLARA GÖRE DAĞILIMINA İLİŞKİN BULGULAR

Bu alt problemde bulgular, okul yöneticileri ve öğretmenlerin görev yaptıkları kurumu açıklamakta kullandıkları metaforlar görev unvanı, cinsiyet, mesleki kıdem, okul kıdemi ve branşlara göre “nasıl bir dağılım göstermektedir” ve “aralarında anlamlı bir farklılık var mıdır” sorularına cevap verecek şekilde tablolaştırılıp uygulanan istatistiksel testlerin analiz sonuçları verilmiştir.

2-a. Katılımcıların görev yaptıkları kurumu açıklamakta kullandıkları metaforlar görev unvanlarına göre nasıl bir dağılım göstermektedir. Öğretmen ve yöneticilerin görev yaptıkları kurumu açıklamakta kullandıkları metaforlar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Makine, beyin, kültür, politika, ruhlar hapisanesi ve tahakküm metaforları görev unvanlarına göre KS-W testi sonucunda normal dağılım gösterdikleri bulunmuştur. Makine, beyin, kültür, politika, ruhlar hapisanesi ve tahakküm metaforları görev unvanı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek için t testi yapılmıştır.

Tablo 7: Katılımcıların Görev Unvanlarına Göre Çalıştıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Metaforların Dağılımı ve t Testi Sonuçları

Metafor	Görev Unvanı	N	\bar{X}	Ss	Sd	Ortalama Fark	t	p
Makine Metaforu	Yönetici	24	1,90	,99	309	-,33	-1,46	,144
	Öğretmen	287	2,23	1,08				
Beyin Metaforu	Yönetici	24	3,49	1,15	309	,00	,02	,979
	Öğretmen	287	3,48	1,11				
Kültür Metaforu	Yönetici	24	3,71	1,03	309	,32	1,56	,118
	Öğretmen	287	3,39	,97				
Politika Metaforu	Yönetici	24	2,14	,90	309	-,31	-1,42	,156
	Öğretmen	287	2,45	1,04				
Ruhlar Hapishanesi Metaforu	Yönetici	24	1,45	,89	309	-,37	-1,77	,077
	Öğretmen	287	1,82	,99				
Tahakküm Metaforu	Yönetici	24	2,20	,98	309	-,14	-,61	,539
	Öğretmen	287	2,35	1,14				

Yapılan t testi sonucunda makine, beyin, kültür, politika, ruhlar hapishanesi ve tahakküm metaforları görev unvanı değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur. Ancak, aritmetik ortalamalar incelendiğinde katılımcıların çalıştıkları kurumu Kültür ve ruhlar hapishanesi metaforları ile açıklarken öğretmen ve yöneticilerin farklı düzeylerde açıkladıkları tablo 5’ te görülmektedir. Okul yöneticileri çalıştıkları kurumu “Çok katılıyorum” düzeyinde kültür metaforu ile açıklarken, öğretmenler “Orta derecede katılıyorum” düzeyinde kültür metaforu ile açıklamaktadırlar. Ayrıca, okul yöneticileri çalıştıkları kurumu “Hiç katılmıyorum” düzeyinde ruhlar hapishanesi metaforu ile açıklarken, öğretmenler “Az katılıyorum” düzeyinde ruhlar hapishanesi metaforu ile açıklamaktadırlar. Organizma metaforu görev unvanları değişkenine göre normal dağılım göstermediği için non-parametrik test olan Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

Tablo 8: Katılımcıların Görev Unvanlarına Göre Çalıştıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Organizma Metaforu Puanları Dağılımı ve Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Metafor	Görev	N	Ortalama Sıra	\bar{X}	Ss	Mann-Whitney U	Z	p
Organizma Metaforu	Yönetici	24	210,98	4,05	1,03	2124,50	-3,137	,002
	Öğretmen	287	151,40	3,50	0,90			

Yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda organizma metaforu görev unvanı değişkenine göre $p < 0,01$ düzeyinde (MW-U:2124,50, Z:-3,137 ve $p:0,002$) anlamlı farklılık göstermektedir. Yöneticiler çalıştıkları kurumu açıklamakta öğretmenlere göre daha fazla organizma metaforu ile açıklamaktadırlar.

2-b. Katılımcıların görev yaptıkları kurumu açıklamakta kullandıkları metaforlar cinsiyet değişkenine göre nasıl bir dağılım göstermektedir. Kadın ve erkek katılımcıların görev yaptıkları kurumu açıklamakta kullandıkları metaforlar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Makine, organizma, beyin, politika, ruhlar hapishanesi ve tahakküm metaforları görev unvanlarına göre KS-W testi sonucunda normal dağılım gösterdikleri bulunmuştur. Makine, organizma, beyin, politika, ruhlar hapishanesi ve tahakküm metaforları cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek için t testi yapılmıştır. Yapılan t testi sonucunda makine, organizma, beyin, kültür, politika, ruhlar hapishanesi ve tahakküm metaforları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma göstermediği bulunmuştur. Ancak, aritmetik ortalamalar incelendiğinde katılımcıların çalıştıkları kurumu beyin ve ruhlar hapishanesi metaforları ile açıklarken kadın ve erkeklerin farklı düzeylerde açıkladıkları tablo 9'da görülmektedir.

Tablo 9: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Çalıştıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Metaforların Dağılımı ve t Testi Sonuçları

Metafor	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	Sd	Ortalama Fark	t	p
Makine Metaforu	Kadın	172	2,26	1,06	309	,11	,91	,362
	Erkek	139	2,15	1,09				
Organizma Metaforu	Kadın	172	3,45	,88	309	-,19	-1,86	,064
	Erkek	139	3,65	,96				
Beyin Metaforu	Kadın	172	3,40	1,10	309	-,17	-1,34	,180
	Erkek	139	3,57	1,11				
Politika Metaforu	Kadın	172	2,49	1,02	309	,13	1,13	,257
	Erkek	139	2,35	1,04				
Ruhlar Hapishanesi Metaforu	Kadın	172	1,76	,96	309	-,08	-,71	,475
	Erkek	139	1,84	1,01				
Tahakküm Metaforu	Kadın	172	2,32	1,11	309	-,05	-,43	,666
	Erkek	139	2,37	1,16				

Çizelge 9'dan görüldüğü gibi kültür metaforu cinsiyet değişkenine göre normal dağılım göstermediği için non-parametrik test olan Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Kadın ve erkek katılımcılar arasında istatistiki açıdan olmasa da ortalamalar açısından beyin ve ruhlar hapishanesi boyutlarında farklılıklar vardır. Kadın katılımcılar çalıştıkları kurumu “Orta derecede katılıyorum” düzeyinde beyin metaforu olarak görürken, erkek katılımcılar “Çok katılıyorum” düzeyinde beyin metaforu olarak görmektedirler. Ayrıca, kadın katılımcılar çalıştıkları kurumu “Hiç katılmıyorum” düzeyinde ruhlar hapishanesi olarak görürken, erkek katılımcılar “Biraz katılıyorum” düzeyinde ruhlar hapishanesi metaforu olarak görmektedirler.

Tablo 10: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Çalıştıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Kültür Metaforu Puanları Dağılımı ve Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Metafor	Cinsiyet	N	Ortalama Sıra	\bar{X}	Ss	Mann-Whitney U	Z	p
Kültür Metaforu	Kadın	172	143,71	3,28	0,96	9840,50	-2,68	,007
	Erkek	139	171,21	3,58	0,96			

Yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda kültür metaforu cinsiyet değişkenine göre $p < 0,01$ düzeyinde (MW-U:9840,50, Z:-2,68 ve $p:0,007$) anlamlı farklılık göstermektedir. Erkekler çalıştıkları kurumu açıklamakta kadınlara göre daha fazla kültür metaforunu kullanmaktadırlar. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde kadınların çalıştıkları kurumu “Orta derecede katılıyorum” düzeyinde kültür metaforu ile açıklamalarına rağmen erkekler “Çok katılıyorum” düzeyinde kültür metaforu ile açıklamaktadırlar.

2-c. Katılımcıların görev yaptıkları kurumu açıklamakta kullandıkları metaforlar branş değişkenine göre nasıl bir dağılım göstermektedir. Sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni olan katılımcıların görev yaptıkları kurumu açıklamakta kullandıkları metaforlar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Bütün metaforlar branş değişkenine göre normal dağılımlı olduğu için parametrik testlerden olan t testi ile farklılık incelenmiştir.

Tablo 11: Katılımcıların Branş Değişkenine Göre Çalıştıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Metaforların Dağılımı ve t Testi Sonuçları

Metafor	Branş	N	\bar{X}	Ss	Sd	Ortalama Fark	t	p
Makine Metaforu	Sınıf Öğretmeni	155	2,19	1,14	307	-,040	-,326	,745
	Branş Öğretmeni	154	2,23	1,01				
Organizma Metaforu	Sınıf Öğretmeni	155	3,52	,99	307	-,032	-,303	,762
	Branş Öğretmeni	154	3,55	,85				
Beyin Metaforu	Sınıf Öğretmeni	155	3,47	1,16	307	-,004	-,035	,972
	Branş Öğretmeni	154	3,47	1,05				
Kültür Metaforu	Sınıf Öğretmeni	155	3,43	,98	307	,035	,320	,749
	Branş Öğretmeni	154	3,39	,97				
Politika Metaforu	Sınıf Öğretmeni	155	2,49	1,08	307	,118	1,006	,315
	Branş Öğretmeni	154	2,37	,99				
Ruhlar Hapishanesi Metaforu	Sınıf Öğretmeni	155	1,82	1,02	307	,042	,376	,707
	Branş Öğretmeni	154	1,78	,95				
Tahakküm Metaforu	Sınıf Öğretmeni	155	2,40	1,17	307	,119	,924	,356
	Branş Öğretmeni	154	2,28	1,10				

Makine, organizma, beyin, kültür, politika, ruhlar hapishanesi ve tahakküm metaforları branş değişkenine göre yapılan t testi sonucunda anlamlı bir farklılaşma göstermemektedir. İstatistiksel olarak farklılık olmamasına rağmen kültür ve ruhlar hapishanesi metaforları boyutlarında grupların katılım düzeylerinde farklılıklar vardır. Sınıf öğretmenleri çalıştıkları kurumu “Çok katılıyorum” düzeyinde kültür metaforu olarak açıklarken, branş öğretmenleri çalıştıkları kurumu “Orta derecede katılıyorum” düzeyinde kültür metaforu ile açıklamaktadırlar. Sınıf öğretmenleri çalıştıkları kurumu “Az katılıyorum” düzeyinde ruhlar hapishanesi metaforu olarak açıklarken, branş öğretmenleri çalıştıkları kurumu “Hiç katılmıyorum” düzeyinde ruhlar hapishanesi metaforu ile açıklamaktadırlar.

2-d. Katılımcıların görev yaptıkları kurumu açıklamakta kullandıkları metaforlar mesleki kıdem değişkenine göre nasıl bir dağılım göstermektedir. Mesleki kıdem değişkenine göre katılımcıların görev yaptıkları kurumu açıklamakta kullandıkları metaforlar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Makine, organizma, beyin, kültür, politika, ve tahakküm metaforları mesleki kıdem değişkenine göre normal dağılım gösterdikleri için parametrik testlerden olan One-Way Anova testi uygulanmıştır.

Tablo 12: Katılımcıların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Çalıştıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Metaforların Dağılımı

Metafor	5 Yıl ve Altı Mesleki Kıdem			6-10 Yıl Mesleki Kıdem			11-15 Yıl Mesleki Kıdem			16-20 Yıl Mesleki Kıdem			21 Yıl ve Üstü Mesleki Kıdem		
	N	X	Ss	N	X	Ss	N	X	Ss	N	X	Ss	N	X	Ss
Makine	26	1,87	0,89	63	2,32	0,93	58	2,39	1,10	63	2,27	1,24	101	2,08	1,06
Organizma	26	3,74	0,97	63	3,58	0,81	58	3,38	0,91	63	3,40	1,01	101	3,65	0,92
Beyin	26	3,55	1,24	63	3,30	1,08	58	3,33	1,14	63	3,50	1,06	101	3,65	1,09
Kültür	26	3,31	1,00	63	3,28	1,04	58	3,40	0,93	63	3,49	0,95	101	3,49	0,97
Politika	26	2,08	0,82	63	2,40	1,02	58	2,54	1,02	63	2,36	1,06	101	2,51	1,06
Tahakküm	26	2,09	0,99	63	2,30	1,08	58	2,42	1,10	63	2,25	1,24	101	2,44	1,16

5 yıl ve daha az kıdeme sahip olan katılımcılar çalıştıkları kurumu en çok “Çok katılıyorum” düzeyinde organizma metaforu ile açıklamakta olup, en az “Az katılıyorum” düzeyinde makine metaforu ile açıklama eğilimindedirler. 6-10 yıl kıdeme sahip olan katılımcılar çalıştıkları kurumu en çok “Çok katılıyorum” düzeyinde organizma metaforu ile açıklama eğiliminde olup, en az “Az katılıyorum” düzeyinde tahakküm metaforu ile açıklama eğilimindedirler. 11-15 yıl kıdeme sahip olan katılımcılar çalıştıkları kurumu en çok “Çok katılıyorum” düzeyinde organizma metaforu ile açıklama eğiliminde olup, en az “Az katılıyorum” düzeyinde makine metaforu ile açıklama eğilimindedirler. 16-20 yıl kıdeme sahip olan katılımcılar çalıştıkları kurumu en çok “Çok katılıyorum” düzeyinde beyin metaforu ile açıklama eğiliminde olup, en az “Az katılıyorum” düzeyinde tahakküm metaforu ile açıklama eğilimindedirler. 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan katılımcılar çalıştıkları kurumu en çok “Çok katılıyorum” düzeyinde organizma metaforu ve beyin metaforu ile açıklama eğiliminde olup, en az “Az katılıyorum” düzeyinde makine metaforu ile açıklama eğilimindedirler.

Tablo 13: Katılımcıların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Çalıştıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Metaforların t Testi Sonuçları

Metafor	Varyans	Sd	Ortalama Kare	F	p
Makine Metaforu	Gruplar arası	4	1,898	1,644	,163
	Grup içi	306	1,155		
Organizma Metaforu	Gruplar arası	4	1,250	1,459	,215
	Grup içi	306	,857		
Beyin Metaforu	Gruplar arası	4	1,587	1,289	,274
	Grup içi	306	1,232		
Kültür Metaforu	Gruplar arası	4	,607	,631	,641
	Grup içi	306	,962		
Politika Metaforu	Gruplar arası	4	1,234	1,154	,331
	Grup içi	306	1,069		
Tahakküm Metaforu	Gruplar arası	4	,868	,668	,614
	Grup içi	306	1,299		

Yapılan Anova testi sonucunda makine, organizma, beyin, kültür, politika ve tahakküm metaforları mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Ruhlar hapishanesi metaforu mesleki kıdem değişkenine göre normal dağılım göstermediği için non-parametrik test olan Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır.

Tablo 14: Katılımcıların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Çalıştıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Ruhlar Hapishanesi Metaforu Puanları Dağılımı ve Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Metafor	Mesleki Kıdem	N	Ortalama Sıra	\bar{X}	Ss	Sd	Ki-Kare	P
Ruhlar Hapishanesi Metaforu	5 Yıl ve Altı	26	134,96	1,64	0,97	4	2,11	0,715
	6-10 Yıl	63	163,21	1,79	0,81			
	11-15 Yıl	58	155,51	1,80	1,02			
	16-20 Yıl	63	153,05	1,81	1,08			
	21 Yıl ve Üzeri	101	159,04	1,83	1,02			

Yapılan KW-H testi sonucunda ruhlar hapishanesi metaforu mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak $p < 0.05$ düzeyinde ($p: 0,715$) anlamlı bir fark göstermemektedir. Mesleki kıdemi 5 yıl ve daha az ve 6-10 yıl arası olan gruplar çalıştıkları kurumu Ruhlar hapishanesi Metaforu olarak açıklamamaktadırlar (Hiç

katılmıyorum düzeyinde). Mesleki kıdemi 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri olan gruplar “Az Katılıyorum” düzeyinde ruhlar hapishanesi olarak açıklamaktadırlar.ü

2-e. Katılımcıların görev yaptıkları kurumu açıklamakta kullandıkları metaforlar okul kıdemi değişkenine göre nasıl bir dağılım göstermektedir. Okul kıdemi değişkenine göre katılımcıların görev yaptıkları kurumu açıklamakta kullandıkları metaforlar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Bütün metaforların okul kıdemi değişkenine göre dağılımları normal olduğu için parametrik testlerden olan One-Way Anova testi ile farklılık incelenmiştir.

Tablo 15: Katılımcıların Okul Kıdemi Değişkenine Göre Çalıştıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Metaforların Dağılımı

Metafor	5 Yıl ve Altı Okul Kıdemi			6-10 Yıl Okul Kıdemi			11-15 Okul Kıdemi			16-20 Yıl Okul Kıdemi			21 Yıl ve Üstü Okul Kıdemi		
	N	X	Ss	N	X	Ss	N	X	Ss	N	X	Ss	N	X	Ss
Makine	184	2,14	1,02	75	2,22	1,07	31	2,57	1,19	11	2,69	1,40	8	1,83	1,27
Organizma	184	3,69	0,86	75	3,34	0,92	31	3,24	1,10	11	2,76	0,92	8	3,93	0,55
Beyin	184	3,53	1,07	75	3,38	1,19	31	3,25	1,10	11	3,04	1,03	8	4,37	0,69
Kültür	184	3,52	0,92	75	3,13	1,02	31	3,38	1,02	11	3,15	1,11	8	4,00	0,99
Politika	184	2,33	0,98	75	2,56	1,10	31	2,66	1,04	11	2,65	1,28	8	2,28	1,12
R.Hapishanesi	184	1,68	0,89	75	1,94	0,99	31	1,82	1,03	11	2,52	1,48	8	2,21	1,50
Tahakküm	184	2,21	1,05	75	2,50	1,23	31	2,55	1,19	11	3,03	1,29	8	2,42	1,38

5 yıl ve altı okul kıdemine sahip olan katılımcılar çalıştıkları kurumu en çok “Çok katılıyorum” düzeyinde organizma metaforu ile açıklama eğiliminde olup, en az “Az katılıyorum” düzeyinde makine metaforu ile açıklama eğilimindedirler. 6-10 yıl okul kıdemine sahip olan katılımcılar çalıştıkları kurumu en çok “Orta derecede katılıyorum” düzeyinde beyin metaforu ile açıklama eğiliminde olup, en az “Az katılıyorum” düzeyinde ruhlar hapishanesi metaforu ile açıklama eğilimindedirler. 11-15 yıl okul kıdemine sahip olan katılımcılar çalıştıkları kurumu en çok “Orta derecede katılıyorum” düzeyinde kültür metaforu ile açıklama eğiliminde olup, en az “Az katılıyorum” düzeyinde ruhlar hapishanesi metaforu ile açıklama eğilimindedirler. 16-20 yıl okul kıdemine sahip olan katılımcılar çalıştıkları kurumu en çok “Orta derecede katılıyorum” düzeyinde kültür metaforu ile açıklama eğiliminde olup, en az “Az katılıyorum” düzeyinde ruhlar hapishanesi metaforu ile açıklama eğilimindedirler. 21 yıl ve üstü okul kıdemine sahip olan katılımcılar

çalıştıkları kurumu en çok “Tamamen katılıyorum” düzeyinde beyin metaforu ile açıklama eğiliminde olup, en az “Az katılıyorum” düzeyinde makine metaforu ile açıklama eğilimindedirler.

Tablo 16: Katılımcıların Okul Kıdemi Değişkenine Göre Çalıştıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Metaforların One-Way Anova testi

Metafor		Sd	Ortalama Kare	F	p.
Makine Metaforu	Gruplar arası	4	2,171	1,882	,113
	Grup içi	304	1,153		
Organizma Metaforu	Gruplar arası	4	4,454	5,461	,000
	Grup içi	304	,816		
Beyin Metaforu	Gruplar arası	4	2,850	2,351	,054
	Grup içi	304	1,212		
Kültür Metaforu	Gruplar arası	4	2,966	3,171	,014
	Grup içi	304	,935		
Politika Metaforu	Gruplar arası	4	1,352	1,260	,286
	Grup içi	304	1,073		
Ruhlar Hapishanesi Metaforu	Gruplar arası	4	2,846	2,975	,020
	Grup içi	304	,956		
Tahakküm Metaforu	Gruplar arası	4	2,967	2,331	,056
	Grup içi	304	1,273		

Yapılan Anova testi sonucunda organizma ($p:0,000$), kültür ($0,014$) ve ruhlar hapishanesi ($0,020$) metaforlarının okul kıdemi değişkenine göre farklılaştıkları bulunmuştur. Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu bulabilmek için uygulanacak testi tespit edebilmek amacıyla varyansın homojenliğini ölçen Levene testi yapılmıştır.

Tablo 17: Katılımcıların Okul Kıdemi Değişkenine Göre Çalıştıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Metaforların Levene (Varyansın Homojenliği) testi

Metafor	Levene	Sd1	Sd2	p.
Organizma Metaforu	2,392	4	304	,051
Kültür Metaforu	,243	4	304	,913
Ruhlar Hapishanesi Metaforu	3,686	4	304	,006

Levene testi sonucunda organizma ve kültür metaforlarında varyanslarının homojen olduğu, ruhlar hapishanesi metaforunda ise varyansın homojen olmadığı bulunmuştur. Bu sonuçlara dayalı olarak organizma ve kültür metaforlarındaki farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Tukey testi uygulanmıştır. Varyansı homojen olmayan ruhlar hapishanesi metaforundaki farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için ise Tamhane testi uygulanmıştır. Yapılan Anova testi sonucunda organizma metaforunun okul kıdemi değişkenine göre farklılaştığı ($p:0,000$) bulunmuştur. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görebilmek amacıyla varyans homojen olduğu için Tukey testi uygulanmıştır.

Tablo 18: Katılımcıların Okul Kıdemi Değişkenine Göre Çalıştıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Organizma Metaforu Tukey testi

Okul Kıdemi		N	\bar{X}	Ss	Ortalama Fark	P
5 Yıl ve Altı	6-10 yıl	75	3,34	0,92	,350*	,039
	11-15 yıl	31	3,24	1,10	,451	,078
	16-20 yıl	11	2,76	0,92	,929*	,009
	21 yıl ve üstü	8	3,93	0,55	-,233	,953
6-10 yıl	5 Yıl ve Altı	184	3,69	0,86	-,350*	,039
	11-15 yıl	31	3,24	1,10	,101	,985
	16-20 yıl	11	2,76	0,92	,579	,274
	21 yıl ve üstü	8	3,93	0,55	-,583	,412
11-15 yıl	5 Yıl ve Altı	184	3,69	0,86	-,451	,078
	6-10 yıl	75	3,34	0,92	-,101	,985
	16-20 yıl	11	2,76	0,92	,478	,557
	21 yıl ve üstü	8	3,93	0,55	-,684	,313
16-20 yıl	5 Yıl ve Altı	184	3,69	0,86	-,929*	,009
	6-10 yıl	75	3,34	0,92	-,579	,274
	11-15 yıl	31	3,24	1,10	-,478	,557
	21 yıl ve üstü	8	3,93	0,55	-1,163*	,046
21 yıl ve üstü	5 Yıl ve Altı	184	3,69	0,86	,233	,953
	6-10 yıl	75	3,34	0,92	,583	,412
	11-15 yıl	31	3,24	1,10	,684	,313
	16-20 yıl	11	2,76	0,92	1,163*	,046

Okul kıdemi 5 yıl ve daha az olan katılımcıların, çalıştıkları kurumu organizma metaforu ile açıklamada okul kıdemi 6-10 yıl olan katılımcılarla aralarında istatistiksel olarak $p < .05$ düzeyinde ($p: 0.039$) anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur. Okul kıdemi 16-20 yıl olan katılımcıların, çalıştıkları kurumu organizma metaforu ile açıklamada 21 yıl ve üstü olan katılımcılarla aralarında istatistiksel olarak $p < .05$ düzeyinde ($p: 0.046$) anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur. Okul kıdemi 5 yıl ve daha az olan katılımcıların, çalıştıkları kurumu organizma metaforu ile açıklamada okul kıdemi 16-20 yıl olan katılımcılarla aralarında istatistiksel olarak $p < .01$ düzeyinde ($p: 0.009$) anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur. Okul kıdemi 5 yıl ve daha az olan katılımcılar çalıştıkları kurumu “Çok katılıyorum” düzeyinde organizma metaforu ile açıklarken, okul kıdemi 6-10 yıl arasında olan katılımcılar çalıştıkları kurumu “Orta derecede katılıyorum” düzeyinde organizma metaforu ile açıklamaktadırlar. Okul kıdemi 16-20 yıl olan katılımcılar çalıştıkları kurumu “Orta derecede katılıyorum” düzeyinde organizma metaforu ile açıklarken, okul kıdemi 21 yıl ve üzeri olan katılımcılar çalıştıkları kurumu “Çok katılıyorum” düzeyinde organizma metaforu ile açıklamaktadırlar. Okul kıdemi 5 yıl ve altı olan katılımcılar çalıştıkları kurumu “Çok katılıyorum” düzeyinde organizma metaforu ile açıklarken, okul kıdemi 16-20 yıl arasında olan katılımcılar çalıştıkları kurumu “Orta derecede katılıyorum” düzeyinde organizma metaforu ile açıklamaktadırlar.

Okul kıdemi 5 yıl ve daha az olan ve 21 yıl ve üzeri olan katılımcılar çalıştıkları kurumu “Çok katılıyorum” düzeyinde organizma metaforu ile açıklarken okul kıdemi 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl olan katılımcılar çalıştıkları kurumu “Orta derecede katılıyorum” düzeyinde organizma metaforu ile açıklamaktadırlar.

Yapılan Anova testi sonucunda kültür metaforunun okul kıdemi değişkenine göre farklılaştığı ($p:0,014$) bulunmuştur. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla varyans homojen olduğu için Tukey testi uygulanmıştır.

Tablo 19: Katılımcıların Okul Kıdemi Değişkenine Göre Çalıştıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Kültür Metaforu Tukey testi

Okul Kıdemi		N	\bar{X}	Ss	Ortalama Fark	p
5 yıl ve altı	6-10 yıl	75	3,13	1,02	,396*	,025
	11-15 yıl	31	3,38	1,02	,139	,946
	16-20 yıl	11	3,15	1,11	,367	,737
	21 yıl ve üstü	8	4,00	0,99	-,473	,657
6-10 yıl	5 Yıl ve Altı	184	3,52	0,92	-,396*	,025
	11-15 yıl	31	3,38	1,02	-,257	,725
	16-20 yıl	11	3,15	1,11	-,029	1,000
	21 yıl ve üstü	8	4,00	0,99	-,870	,113
11-15 yıl	5 Yıl ve Altı	184	3,52	0,92	-,139	,946
	6-10 yıl	75	3,13	1,02	,257	,725
	16-20 yıl	11	3,15	1,11	,228	,962
	21 yıl ve üstü	8	4,00	0,99	-,612	,500
16-20 yıl	5 Yıl ve Altı	184	3,52	0,92	-,367	,737
	6-10 yıl	75	3,13	1,02	,029	1,000
	11-15 yıl	31	3,38	1,02	-,228	,962
	21 yıl ve üstü	8	4,00	0,99	-,840	,335
21 yıl ve üstü	5 Yıl ve Altı	184	3,52	0,92	,473	,657
	6-10 yıl	75	3,13	1,02	,870	,113
	11-15 yıl	31	3,38	1,02	,612	,500
	16-20 yıl	11	3,15	1,11	,840	,335

Okul kıdemi 5 yıl ve daha az olan katılımcıların, çalıştıkları kurumu kültür metaforu ile açıklamada okul kıdemi 6-10 yıl olan katılımcılarla aralarında istatistiksel olarak $p < .05$ düzeyinde ($p: 0.025$) anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur. Okul kıdemi 5 yıl ve altı olan katılımcılar “Çok katılıyorum” düzeyinde kültür metaforu ile açıklarken okul kıdemi 6-10 yıl olan katılımcılar çalıştıkları kurumu “Orta derecede katılıyorum” düzeyinde açıklamaktadırlar. Okul kıdemi 5 yıl ve daha az olanlarla, okul kıdemi 11-15 yıl ve 16-20 yıl arası olanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamasına rağmen 5 yıl ve altı kıdeme sahip olan katılımcılar çalıştıkları kurumu “Çok katılıyorum” düzeyinde kültür metaforu ile açıklarken okul kıdemi 11-15 yıl olan katılımcılar ve 16-20 yıl kıdeme sahip olan katılımcılar çalıştıkları kurumu “Orta derecede katılıyorum” düzeyinde kültür metaforu ile açıklamaktadırlar. Okul kıdemi 5 yıl ve altı olan

katılımcılarla okul kıdemi 21 yıl ve üzeri olan katılımcılar çalıştıkları kurumu “Çok katılıyorum” düzeyinde kültür metaforu ile açıklamaktadırlar. Yapılan Anova testi sonucunda ruhlar hapisanesi metaforunun okul kıdemi değişkenine göre $p < 0,05$ düzeyinde ($p:0,020$) farklılaştıkları bulunmuştur. Varyansı homojen olmayan ruhlar hapisanesi metaforundaki farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Tamhane testi uygulanmıştır.

Tablo 20: Katılımcıların Okul Kıdemi Değişkenine Göre Çalıştıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Ruhlar Hapisanesi Metaforu Tamhane ve Tukey testi

Okul Kıdemi		N	\bar{X}	Ss	Ortalama Fark	Tamhane p	Tukey p
5 Yıl ve Altı	6-10 yıl	75	1,94	0,99	-,26653	,380	,274
	11-15 yıl	31	1,82	1,03	-,14091	,999	,946
	16-20 yıl	11	2,52	1,48	-,84106	,617	,047
	21 yıl ve üstü	8	2,21	1,50	-,53708	,987	,550
6-10 yıl	5 Yıl ve Altı	184	1,68	0,89	,26653	,380	,274
	11-15 yıl	31	1,82	1,03	,12562	1,000	,975
	16-20 yıl	11	2,52	1,48	-,57453	,935	,364
	21 yıl ve üstü	8	2,21	1,50	-,27055	1,000	,946
11-15 yıl	5 Yıl ve Altı	184	1,68	0,89	,14091	,999	,946
	6-10 yıl	75	1,94	0,99	-,12562	1,000	,975
	16-20 yıl	11	2,52	1,48	-,70015	,848	,250
	21 yıl ve üstü	8	2,21	1,50	-,39617	,999	,845
16-20 yıl	5 Yıl ve Altı	184	1,68	0,89	,84106	,617	,047
	6-10 yıl	75	1,94	0,99	,57453	,935	,364
	11-15 yıl	31	1,82	1,03	,70015	,848	,250
	21 yıl ve üstü	8	2,21	1,50	,30398	1,000	,963
21 yıl ve üstü	5 Yıl ve Altı	184	1,68	0,89	-,53708	,987	,550
	6-10 yıl	75	1,94	0,99	-,27055	1,000	,946
	11-15 yıl	31	1,82	1,03	-,39617	,999	,845
	16-20 yıl	11	2,52	1,48	-,30398	1,000	,963

Anova testi sonucunda gruplar arası farklılık bulunmasına rağmen bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek için yapılan Tamhane testi sonucunda gruplar arası farklılık ortaya çıkmamıştır. Bu aşamadan sonra varyansın homojen olduğu durumlarda uygulanan Tukey testi uygulanmış bu test sonucunda da okul kıdemi 5 yıl ve daha az olanlarla 16-20 yıl arasında olanlar arasında $p < .05$ düzeyinde ($p:0,047$) okul kıdemi 16-20 yıl olan grup lehine anlamlı farklılık çıkmıştır.

V. BÖLÜM

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, analizlerden elde edilen bulgulara dayalı sonuçlar ele alınmıştır. Bunun yanı sıra, daha önce yapılmış olan araştırmaların ilgili sonuçları bu araştırmanın sonuçları ile karşılaştırılarak tartışılmaya çalışılmıştır. Ayrıca, araştırmanın sonuçları ışığında öneriler sunulmuştur.

5.1. SONUÇLAR

5.1.1. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumu En Çok Hangi Metafor İle Açıkladıklarına Yönelik Sonuç

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumu açıklamada en fazla organizma metaforundan yararlandıkları sonucuna varılmıştır. İnsan ihtiyaçlarının önemsendiği bir örgüt modeli çizen organizma metaforuna göre, örgüt üyelerinin fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları önemlidir. Organizma metaforuna benzetilen örgütlerde informal insan ilişkileri geliştirilmeye ve örgütün çalışanlarının ihtiyaçları ile örgütün ihtiyaçları bütünleştirilmeye çalışılır. Bu tür örgütlerde çalışanların işi sahiplenmesi, çalışanın örgüte aitlik hissetmesi ve örgütün ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçları gibi görmesi örgütte geliştirilen insani ilişkiler ve çalışanlara verilen değer ile sağlanır. Organik varlıklar olarak organizmalar ile örgütler arasındaki benzerlikleri ve çevreyle ilişkileri incelenerek bu konularda çeşitli açıklamalar getirilebilmiştir. Bu açıklamalar ışığında, okul yöneticileri ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumu açıklamada örgüt ve yönetim metaforlarından en fazla organizma metaforunu kullanıyor olmaları çeşitli nedenlerle açıklanabilir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin misyonları itibarıyla çevreyle ve birbirleriyle sürekli iletişim içerisinde olmaları gerekmektedir. Okul yöneticileri okullarında çalışan öğretmenlerle, eğitim-öğretim sürecindeki öğrencilerle, velilerle, okulun diğer çalışanlarıyla ve Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesindeki çalışanlarla sürekli iletişim süreci içerisinde. Benzer şekilde; öğretmenler, başta öğrenciler olmak üzere, çalışma arkadaşlarıyla, yöneticileriyle ve velilerle devamlı olarak iletişim halindedir.

Bu bakımdan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumu iletişimin önem arz ettiği organizma metaforu yoluyla açıklamaları doğaldır.

Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticileriyle öğretmenlerin çalıştıkları kurumu açıkladıkları metaforlar tek tek ele alınacak olursa, okul yöneticileri çalıştıkları kurumu öğretmenlere göre daha fazla makine metaforuna benzetmektedir. İnsan ilişkilerinin ve insanın sosyal, psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarının göz ardı edildiği makine metaforuna göre örgütün amaçları her şeyden daha önemlidir. İnsani faktörlerin göz ardı edildiğinden dolayı eleştirilen bu metaforun okul yöneticileri tarafından çalıştıkları kurumu açıklamakta kullanılmasının nedeni şu gerekçelerle açıklanabilir: Türkiye’ de okul yöneticileri yönetim alanında herhangi bir eğitim almadan sadece birtakım sınavlardan geçerek yönetici olmaktadır. Örgütün amaçlarına ulaşmasında insan faktörünün ne kadar önemli olduğuna, olumlu örgüt kültürü oluşturma sürecinin nasıl gerçekleşeceğine ve çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmesinin kaliteyi ne denli artıracığına dair teorik bilgilerle donatılmadan yöneticilik yapan kişilerin sadece örgütün amaçlarına yönelip salt yukarıdan gelen emirleri uygulama eğiliminde olabileceği söylenebilir.

Öğretmenler, çalıştıkları kurumu okul yöneticilerine göre daha fazla beyin ve kültür metaforları ile açıklarken, okul yöneticileri çalıştıkları kurumu öğretmenlere göre daha fazla politika, ruhtar hapisanesi ve tahakküm metaforları ile açıklamaktadırlar. Kültür metaforunda paylaşılan inançlar ve değerler sistemi vurgulanmaktadır. Örgütte “biz” duygusu ön plana çıkarılır. Çalışmalarda işbirliği esastır. Beyin metaforunda ise birimler arasında kesintisiz iletişim söz konusudur. Çalışanlar yaratıcılıklarını artırmak için çaba gösterirler.

Beyin metaforu, örgütü, değişen çevre koşullarına uyum gösterebilme konusundaki kapasitesi açısından ele almaktadır. Bu yönüyle metafor, halihazırda içinde yaşadığımız dünya gerçekleriyle örtüşen bir yaklaşım sergilemektedir. Nitekim bilgi çağı, sürekli yenilenmeyi ve değişimlere ayak uydurabilmek için değişime açık olmayı gerektirmektedir. Bu açıdan bakıldığında beyin metaforunun gerçekçi bir metafor olduğu söylenebilir. Beyin metaforunun örgütleri öğrenen,

dinamik bir yapıya büründürdüğünü ve öğrenen örgütler kavramının doğmasında etkili olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Kasapoğlu, 2008). Güçlü ve Türkoğlu (2003)' nun ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin öğrenen organizasyona yönelik algıları konulu çalışmasında okul müdür ve müdür yardımcılarının kişisel ustalık, zihnî modeller, paylaşılan vizyon, takım hâlinde öğrenme ve sistem düşüncesi gibi öğrenen organizasyon disiplinlerine ilişkin algılama düzeylerinin, öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç, öğretmenlerin okul yöneticilerine göre çalıştıkları kurumu beyin metaforu olarak algıma eğilimlerinin fazla olduğu sonucuyla tutarsızlık göstermektedir. Benzer olarak, Banoğlu ve Peker (2009) tarafından yapılan araştırmada da okul yöneticilerinin kişisel hâkimiyet disiplini, zihni modeller disiplini, sistem düşüncesi disiplini ve takım halinde öğrenme disiplini konularında öğretmenlere göre daha olumlu bir algıya sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucuna göre; okul yöneticilerinin çalıştıkları kurumu açıklamada öğretmenlere göre daha fazla kullandıkları metaforlar olan politika, ruhlar hapishanesi ve tahakküm metaforları ise şöyle açıklanabilir; politika metaforuna göre örgütte çıkar çatışmaları söz konudur. Örgütte “biz” duygusundan çok “ben” duygusu hâkimdir. İnsanlar çıkarları için bir başkasını basamak olarak kullanabilirler. Örgütte belirgin bir rekabet vardır. İşbirliği ile hareket edilmez. Ruhlar hapishanesi metaforuna göre ise örgüt çalışanı kendisini zincirlenmiş mahkûma benzetir. Farklı bilinçaltı güçleri ile yönetildiğini düşünür. Ayrıca insanların yüzlerinde maskeler olduğuna vurgu yapar. Tahakküm metaforuna göre ise örgütte yönetilenler ve yönetenler olmak üzere iki grup vardır. Hiyerarşi söz konusudur. Çalışanlar üstlerinden gelen emirleri yerine getirmek zorundadır. Ayrıca örgütte adaletsizlikler söz konusudur.

Yukarıda bahsedilen metaforların özelliklerinden hareketle öğretmenler çalıştıkları kurumu okul yöneticilerine göre örgüt iklimi ve insan ilişkileri açısından daha olumlu özellikler taşıyan metaforlar ile açıklamaktadırlar.

Okul yöneticilerinin çalıştıkları kurumu açıklanmakta öğretmenlere göre daha fazla kullandığı ruhlar hapishanesi metaforunda örgütler açısından değişimin neden bu denli zor olduğunu açıklar bilgiler mevcuttur. Çelik (2006), ilköğretim okullarındaki değişimin ve yeniliklerin uygulanmasını engelleyen faktörleri öğretmen ve yönetici algılarına göre belirlemeyi amaçladığı araştırmasında, okul yöneticileri ve öğretmenlerin eğitim sisteminin mevcut yapı ve işleyişinin yeniliklerin uygulanmasını engellediğini düşünmekte olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç okul yöneticilerinin çalıştıkları kurumları ruhlar hapishanesi metaforu olarak gördüğü araştırma sonucu ile tutarlılık göstermektedir. Ayrıca, Türk Milli Eğitim Sisteminin yapısı incelendiğinde kararların merkez örgüt tarafından alınarak taşra örgütlerine uygulandığı, değişimin mutlaka merkezi yönetimin kontrolünde ve denetiminde yapıldığı görülebilir. Bu açıdan bakılacak olursa, okul yöneticilerinin çalıştıkları kurumu değişimin engellendiği ruhlar hapishanesi metaforu olarak görmeleri bu katı merkezîyetçi yapıdan kaynaklanıyor olabilir.

5.1.2. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Metaforların Görev Unvanına, Cinsiyete, Mesleki Kıdeme, Çalıştıkları Okuldaki Kıdeme ve Branşlara Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Sonuçlar

Alt başlık altında ikinci alt problemin sonuçlarından bahsedilecektir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumu açıklamakta kullandıkları metaforun görev unvanına, cinsiyete, mesleki kıdeme, çalıştıkları okuldaki kıdeme ve branşlara göre farklılaşp farklılaşmadığına yönelik sonuçlar ayrı ayrı ele alınacak ve tartışılacaktır.

5.1.2.1. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Metaforların Görev Unvanına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Sonuçlar

Makine, beyin, kültür, politika, ruhlar hapishanesi ve tahakküm metaforu boyutlarında okul yöneticileri ve öğretmenler arasında çalıştıkları kurumu

açıklamakta kullandıkları metaforlar açısından istatistikî olarak bir farklılık çıkmamıştır. Fakat organizma metaforu boyutunda okul yöneticileri ve öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Okul yöneticileri çalıştıkları kurumu açıklarken organizma metaforunu kullanmaya öğretmenlere göre daha eğilimlidir. Organizma metaforunda örgütün çevresi ve diğer örgütlerle olan ilişkisi oldukça güçlüdür. Örgütün varlığını sürdürebilmesi bu ilişkilere bağlıdır. Katı bir merkeziyetçi yapının olduğu Türk Milli Eğitim Sistemi'nde okul yöneticileri inisiyatifini fazlaca kullanamamaktadır. Ancak, okul yöneticileri bakanlık tarafından belirlenen görev tanımı çerçevesinde hareket ederken aynı zamanda da çalıştığı kurum için diğer okullarla ilişkide bulunma, kardeş okul seçme, velilerle işbirliği içinde bulunma, kaynak sağlamak için sponsor kurumlarla görüşme gibi görevleri de yerine getirmektedirler. Buradan hareketle, okul yöneticilerinin çalıştıkları kurumu açıklarken organizma metaforunu kullanma eğilimlerinin öğretmenlere göre daha fazla oluşu, organizma metaforunun içerisinde barındırdığı “çevreyle sürekli iletişim” özelliğinin okul yöneticilerinin görevleri içerisinde olduğu için ortaya çıktığı söylenilebilir.

Ayrıca organizma metaforunda insan ve örgüt ihtiyaçları büyük önem taşır. İnsan ihtiyaçları gibi örgüt ihtiyaçları da süreklidir. Örgütün ayakta kalması bu ihtiyaçların karşılanmasına bağlıdır. İhtiyaçlarını karşılayamayan örgütler yok olma tehlikesi ile karşılaşabilirler. Örgütlerin ve örgütte çalışan bireylerin ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması konusu en çok o örgütün yöneticileriyle ilgili bir konudur. Okul yöneticilerinin de bu bağlamda çalıştıkları kurumu açıklarken organizma metaforunu kullanmada öğretmenlere göre daha eğilimli olmaları çalıştıkları kurumun ve çalışanların ihtiyaçları konusunda birincil sorumlu kişi olmasından ve organizma metaforunun bu özelliği bünyesinde barındırıyor olmasından kaynaklanıyor olabilir.

5.1.2.2. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Metaforların Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Sonuçlar

Makine, organizma, beyin, politika, ruhlar hapishanesi ve tahakküm metaforları boyutlarında kadın ve erkek katılımcılar arasında istatistikî olarak bir farklılaşma söz konusu değildir. Fakat kültür metaforu boyutunda kadın ve erkek katılımcılar arasında erkek katılımcıların lehine bir farklılık söz konusudur. Erkek okul yöneticileri ve öğretmenler çalıştıkları kurumu açıklarken kültür metaforu kullanmada kadınlara göre daha fazla eğilimlidir. Kültür metaforunun, olumlu örgüt iklimine, örgüt çalışanları arasındaki pozitif yönlü ilişkiye, örgüt çalışanlarının işbirliği içerisinde çalıştığına, değer ve inançların paylaşıldığına yönelik vurgusundan hareketle, erkek katılımcıların örgütte daha olumlu bir iletişim süreci algısından bahsedilebilir. Ersoy (2006), araştırmasında yönetici ve öğretmen iletişimini yansıtan ifadelerle erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirdikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç, araştırma sonucu ile tutarlılık göstermektedir. Zhang ve Leung'un (2002) araştırmalarının sonuçları da yukarıda bahsedilen sonuçla tutarlılık göstermektedir. Cihangir'in (2009), Zhang ve Leung'dan (2002) aktardığına göre, erkeklerin yaşam doyumları kadınlarınkinden daha yüksektir. Bu ise, kendilerini ve çevrelerini daha olumlu algılamalarına neden olmaktadır. Toker (2006), araştırmasında kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlerden daha sık başkalarının yanında yüksek sesle azarlanmakta, jestler, bakışlar ve imalar yoluyla iletişim kurmaları engellenmekte, kendisiyle konuşulmamakta, okul müdürü ile görüşmesi engellenmekte, herhangi bir ortamda yokmuş gibi davranılmakta, işle ilgili aldığı kararlar yanlışmış gibi sorgulanmakta, başkaları tarafından yapılan hatalardan sorumlu tutulmakta, eşinin mesleği ile ilgili imalarda bulunulmakta, velilere veya öğrencilere, okulda alınan ve hoş gitmeyen kararların tek sorumlusu kendisiymiş gibi gösterilmekte, psikolojik sorunları varmış gibi gösterilmeye çalışılmakta, disiplin kurallarının uygulanmasında aleyhine ayrımcılık yapılmakta, geçersiz nedenlerle sözlü olarak uyarılmakta, başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirilmekte, kendisine verilen görev haber verilmeden değiştirilmekte veya geri alınmakta ve 'aşırı iş yükü' altına sokulmakta olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu olumsuz çerçeve içerisinde kadınların erkeklere göre daha olumsuz bir örgüt

kültüründen bahsediyor olmaları doğal sayılabilir. Fakat erkek okul yöneticileri ve öğretmenlerinin görev yaptıkları kurumu kadın okul yöneticisi ve öğretmenlerine göre daha olumlu algılama eğiliminde oldukları sonucuyla tutarsızlık gösteren araştırma sonuçları da mevcuttur. Günal (2007), araştırmasında kadın okul yöneticilerinin erkek okul yöneticilerine göre takım algıları daha yüksek düzeydedir. Kültür metaforunda üzerinde önemle durulan bir konu olan takım çalışması algısının Günal'ın (2007) çalışmasında kadın yöneticiler tarafından daha yüksek düzeyde algılanıyor olması araştırma sonucu ile tutarsızlık göstermektedir. Ertürk'ün (2005), okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul ortamında maruz kaldıkları yıldırma eylemleri konulu araştırmasında, erkeklerin kadınlara göre, daha çok yıldırma eylemlerine maruz kaldıkları sonucuna ulaşmıştır. Yıldırım da (2008), yaptığı araştırmada benzer bir sonuca ulaşmıştır. Yıldırım (2008), erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okulda kendilerini daha çok dışlanmış hissettikleri, yaptıkları işlerde sürekli eleştirildikleri, görevleri dışında işler yapmaya zorlandıkları ihtiyaçları olduğunda işten izin alamadıkları, sözlü olarak tehdit edildikleri, politik görüşlerinin eleştirildiği, okuldaki resmi yazışmalardan haberdar olmadıkları, dini inançlarıyla dalga geçildiği ve kişisel eşyalarına zarar verildiğine dair ifadelerle daha yüksek düzeyde katıldıkları sonucuna ulaşmıştır. Yıldırma eylemlerine maruz kalan bireylerin, çalıştıkları kuruma aitlik hissetmeyeceği, kendisine yıldırma eylemleri uygulayan çalışma arkadaşlarıyla olumsuz iletişim süreçleri geçireceği ve psikolojik durumu olumsuz etkileneceği gerçeğinden hareketle erkek katılımcıların daha olumlu örgüt iklimi resmetmesi araştırma sonucuyla bahsedilen araştırma sonucu tutarsızlık göstermektedir. Ayrıca Özkan'ın (2007) yaptığı çalışmada da erkek ve kadın öğretmenler arasında örgüte bağlılık ve örgütle özdeşleşme boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

5.1.2.3. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Metaforların Branşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Sonuçlar

Makine, organizma, beyin, kültür, politika, ruhlar hapisanesi ve tahakküm metaforları branş değişkenine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İstatistiksel olarak farklılık olmamasına rağmen kültür ve ruhlar hapishanesi metaforları boyutlarında grupların katılım düzeylerinde farklılıklar vardır. Sınıf öğretmenleri çalıştıkları kurumu “Çok katılıyorum” düzeyinde kültür metaforu olarak açıklarken, branş öğretmenleri çalıştıkları kurumu “Orta derecede katılıyorum” düzeyinde kültür metaforu ile açıklamaktadırlar. İnsan ilişkilerine büyük önem atfeden, “biz” duygusuna vurgu yapan ve işbirliğini önemseyen kültür metaforunun sınıf öğretmenlerince branş öğretmenlerine göre çalıştıkları kurumu açıklamakta daha çok kullanılıyor olması sınıf öğretmenlerinin bir sınıfı sürekli olarak okutuyor olmasından ve bu sayede daha çok aitlik hissediyor olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Sonuçta, branş öğretmenleri ile sınıf öğretmenleri arasında çalıştıkları kurumu açıklamakta kullandıkları metaforlar açısından istatistiki bir farklılık yoktur. Bu araştırma sonucuyla tutarlılık gösteren bir araştırma Ersoy (2006) tarafından yapılmıştır. Ersoy (2006), yaptığı araştırmada, okul yöneticileriyle öğretmenler arasındaki iletişim süreci algılarında branş ve sınıf öğretmenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç araştırma sonucuyla tutarlılık göstermektedir. Benzer şekilde, Ceylan (2006), yaptığı çalışmada takım çalışmasına yönelik algılarında branşı sınıf öğretmenliği olan ve diğer branşlarda görev yapan öğretmen ve okul yöneticileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde, Özkan'da (2007), araştırmasında örgüte bağlılık, örgütle özdeşleşme, değişikliklere uyum, örgütte işbirliği, iletişim ve maddi kültür öğeleri boyutlarında branşlar açısından anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

5.1.2.4. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Metaforların Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Sonuçlar

Makine, organizma, beyin, kültür, politika ve tahakküm metaforları mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ruhlar hapishanesi boyutunda ise gruplar arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Mesleki kıdemi 5 yıl ve daha az ve 6-10 yıl arası olan gruplar çalıştıkları

kurumu Ruhlar hapisanesi Metaforu olarak açıklamamaktadırlar (Hiç katılmıyorum düzeyinde). Mesleki kıdemi 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri olan gruplar “Biraz katılıyorum” düzeyinde ruhlar hapisanesi olarak açıklamaktadırlar. Kıdemi artan katılımcıların çalıştıkları kurumu ruhlar hapisanesi metaforu ile açıklıyor olmaları süreç içerisinde daha fazla olumsuz durumlarla karşılaşmış olmasından kaynaklanabilir.

Mesleğe yeni başlayan katılımcılar çalıştıkları kurumu ruhlar hapisanesi metaforu ile açıklamamaktadır. Kıdem arttıkça bu durum değişmektedir. Daha uzun yıllar mesleklerine hizmet eden kişiler çalıştıkları kurumu ruhlar hapisanesi olarak görmeye başlamışlardır. Ruhlar hapisanesi metaforuna göre; çalışan kendisini bir yere zincirlenmiş mahkûma benzetmektedir. Örgüt çalışanının, sürekli boğucu ve sıkıntılı bir ruh hali içerisinde olduğu vurgulanmaktadır. Ruhlar hapisanesi metaforuna göre; kendisinin zincirlenmiş mahkûma benzetildiği örgüt çalışanının bulunduğu örgüt hapisaneye benzetilmiştir. Örgüt çalışanlarının birbirlerini maske takmış insanlar olarak gördüğüne vurgu vardır. Ayrıca bu metafora göre, çalışanın kendisini bilinçaltı süreçlerin yönettiğine dair gerçek söz konusudur. Mesleklerine yeni başlayan kişiler, mesleklerine yönelik sürecin nasıl olması gerektiğine dair aldıkları bilgilerle idealist olmaktadır. Henüz mesleklerinin başında oldukları için mesleğin zorluklarına yönelik olumsuz süreçlerin içinde çok fazla bulunmamış ve tükenmişlik, yıldırma ve çatışma gibi olumsuz süreçlerle meslekte daha uzun yıllar görev yapmış meslektaşlarına göre daha az maruz kalmışlardır. Bu bakımdan, ruhlar hapisanesi metaforunun içerisinde bulundurduğu olumsuz süreçleri yaşamamış olmaları ve çalıştıkları kurumu ruhlar hapisanesi metaforu ile açıklamıyor olmaları normal sayılabilir. Bu sonuçla tutarlılık gösteren araştırma sonuçları mevcuttur. Bu araştırma sonucu ile tutarlılık gösteren bir araştırma Çelik (2006) tarafından yapılmıştır. Çelik (2006), araştırmasında okul yöneticileri ve öğretmenlerin yaş düzeyi ve meslek kıdemleri arttıkça, ilköğretim okullarında yenileşme sürecinde iletişim/bilgi eksikliğine dayalı etkenlerin yeniliklerin uygulanmasını daha fazla engellediğini düşündükleri sonucuna varmıştır. Ayrıca Arafat da (2003), araştırmasında öğretmenlerin yaş düzeyleri ve meslek kıdemlerinin artmasıyla birlikte ilköğretim okullarında yenileşme için gerekli iletişim ortamlarının

olmadığına ilişkin algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ersoy (2006), araştırmasında hizmet süresi daha az olan öğretmenlerin hizmet süresi daha fazla olan öğretmenlere göre okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki iletişimi daha olumlu algıladıkları sonucuna varmışlardır. Türker (2007), araştırmasında, bir kurumda görev yapan öğretmenlerin değişime daha dirençli davranırken, kısa süre görev yapmış olanların değişime daha duyarlı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Uysal' da (2005) araştırmasında, mesleklerinin ilk yıllarında olan okul yöneticileri ve öğretmenlerin daha fazla süredir mesleklerini icra ediyor olanlara göre öğrenen organizasyona ilişkin algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Fakat bu sonuç ile tutarsızlık gösteren araştırma sonuçları da mevcuttur. Korkmaz ve Sadık (2010), araştırmasında, öğretmenlerin yıllar geçtikçe mesleklerine karşı duydukları sorumluluğun ve olumlu tavrın arttığı sonucuna ulaşmıştır. Özkan (2007) ise araştırmasında, okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgüte bağlılık, örgütle özdeşleşme, değişikliklere uyum, örgütte işbirliği, iletişim ve maddi kültür öğeleri boyutlarında mesleki kıdem açısından anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

5.1.2.5. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Kurumu Açıklamakta Kullandıkları Metaforların Okul Kıdemine Göre Farklaşım Farklaşmadığına Yönelik Sonuçlar

Makine, beyin, politika ve tahakküm metaforu boyutlarında gruplar arasında okul kıdemi açısından istatistiksel olarak bir farklılık söz konusu değildir. Fakat organizma, kültür ve ruhlar hapisanesi boyutlarında gruplar arasında farklılaşma vardır.

Okul kıdemi 5 yıl ve daha az olan katılımcılar çalıştıkları kurumu “Çok katılıyorum” düzeyinde organizma metaforu ile açıklarken, okul kıdemi 6-10 yıl arasında olan katılımcılar çalıştıkları kurumu “Orta derecede katılıyorum” düzeyinde organizma metaforu ile açıklamaktadırlar. Okul kıdemi 16-20 yıl olan katılımcılar çalıştıkları kurumu “Orta derecede katılıyorum” düzeyinde organizma metaforu ile açıklarken, okul kıdemi 21 yıl ve üzeri olan katılımcılar çalıştıkları kurumu “Çok katılıyorum” düzeyinde organizma metaforu ile açıklamaktadırlar. Okul kıdemi 5 yıl

ve daha az olan katılımcılar çalıştıkları kurumu “Çok katılıyorum” düzeyinde organizma metaforu ile açıklarken, okul kıdemi 16-20 yıl arasında olan katılımcılar çalıştıkları kurumu “Orta derecede katılıyorum” düzeyinde organizma metaforu ile açıklamaktadırlar.

Mesleğe yeni başlayan ve mesleklerinde en az 21 yıl görev yapmış olan katılımcılar diğer gruplara göre çalıştıkları kurumu organizma metaforu ile açıklamaya daha fazla eğilimlidir. Örgütün çevresi ve diğer örgütlerle ilişkisinin önemsendiği ve insan ihtiyaçlarının göz önünde tutulduğu organizma metaforunun, çalıştıkları kurumu açıklamada mesleğe yeni başlayanlar ve uzun süre mesleklerinde görev yapanlar tarafından daha fazla kullanılıyor olmasının nedeni mesleğe yeni başlayan katılımcıların henüz olumsuz süreçlerle fazlaca karşılaşmamış olmasından, mesleklerinin en az 21 yılını icra etmiş katılımcıların ise mesleklerine yönelik olumlu ve olumsuz süreçlere tanık olmuş, çalıştıkları kurumda yaşlarından ve kıdemlerinden ötürü daha çok saygı duyulan, iletişim süreçlerinde genellikle yapıcı taraf olan ve danışılan kişiler olmalarından dolayı çalıştıkları kurumu organizma metaforu ile açıklıyor olabilirler.

Kültür metaforu boyutunda diğer gruplar arasında istatistiki olarak fark olmamasına karşın okul kıdemi 5 yıl ve daha az olan ve 6-10 yıl olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Okul kıdemi 5 yıl ve daha az olan katılımcılar çalıştıkları kurumu, “Çok katılıyorum” düzeyinde kültür metaforu ile açıklarken okul kıdemi 6-10 yıl olan katılımcılar çalıştıkları kurumu “Orta derecede katılıyorum” düzeyinde açıklamaktadırlar. Bu durum mesleğe yeni başlayan katılımcıların çalıştıkları kuruma, kurumdaki diğer çalışanlara ve kurum kültürüne yönelik olumlu algısından kaynaklanıyor olabilir. Çünkü kültür metaforu örgütlerde, olumlu insan ilişkilerini, “biz” duygusunu, paylaşılan değerler ve inançlar sistemini ve işbirliğini vurgulamaktadır.

Ruhlar hapisanesi metaforu boyutunda diğer gruplar arasında istatistiki olarak fark olmamasına karşın okul kıdemi 5 yıl ve daha az olan ve 16-20 yıl olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Kıdemi daha fazla olan

katılımcılar çalıştıkları kurumu mesleğinin ilk yıllarında olan katılımcılara göre daha fazla ruhlar hapisanesi metaforu olarak açıklama eğilimindedirler. Bu durum, ruhlar hapisanesi metaforunun çalışanı zincirlenmiş mahkûma ve çalışılan kurumu hapisaneye benzetilmesiyle ve içinde bulundurduğu diğer olumsuz özellikler ile açıklanabilir. Kıdemi daha fazla olan katılımcıların mesleklerinde, mesleğe yeni başlayan katılımcılara göre daha fazla zorlukla ve olumsuzlukla karşılaşmalarından kaynaklı çalıştıkları kurumu daha olumsuz görme eğilimi normal görülebilir.

5.2. ÖNERİLER

1. Okul yöneticileri, öğretmenlerin en az kendileri kadar çalıştıkları kuruma aitlik hissetmesini ve daha olumlu duygular ve düşünceler atfetmesini sağlayacak ortam hazırlamaya dikkat edebilirler. Çünkü okuldaki çalışanların birbirleriyle ilişkisinden, okulda olumlu bir iklim yaratmaktan, çalışanların işbirliği içerisinde çalışmasından birinci derecede sorumlu olan kişiler okul yöneticileridir.
2. Kıdemleri fazla olan çalışanların yıllar içerisinde maruz kaldıkları olumsuzlukların mesleklerine yönelik olumsuz tutum sergilenmesine neden olmaması veya en azından bunu mümkün olduğunca en aza indirmek için bazı etkinliklerde bulunulabilir. Okullarda törenler düzenlenip her yıl bütün çalışanların o yıl içerisinde gerçekleştirdiği hizmetler ve kıdemleri duyurulduktan sonra kıdemleri fazla olan çalışanlara onur ödülleri verilebilir.
3. Kadın ve erkek öğretmen ve okul yöneticilerinin okulda çalışma arkadaşları veya yöneticileri tarafından yıldırma gibi olumsuz eylemlere maruz kalmaması için özellikle yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Okullarında olumlu iletişim ortamları yaratmak adına iyi birer gözlemci de olmak zorunda olan okul yöneticilerinin öğretmenler ve yöneticiler arasında varolan sorunları büyük zararlar oluşturmadan fark etmek adına okulun öğretmenlerinin bir arada bulunacağı ortamlar oluşturabilirler.

5.3. ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER

1. Bu araştırma Kastamonu ili Merkez ilçe ile sınırlıdır. Başka illerde farklı örneklerde benzer çalışmalar yapılabilir.
2. Araştırmacı tarafından geliştirilen “Örgütsel Metafor Ölçeği” farklı meslek grupları veya farklı sektörlerdeki gruplara uygulanıp uyarlama çalışması yapılabilir.
3. Örgüt metaforlarının her birinin ayrı ayrı alınıp farklı konularla ilişkisine bakıldığı birçok araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akar, F.** (2008). Ruhların Hapishanesi Metaforu, *Örgüt Mecazları* (Ed. A. Balcı). Ankara: Ekinoks Yayınevi, 99-122.
- Akın, U.** (2008). Tahakküm Metaforu, *Örgüt Mecazları* (Ed. A. Balcı). Ankara: Ekinoks Yayınevi, 151-168.
- Aksan, D.** (1998). *Dilbilim seçkisi: Günümüz Dilbilimiyle İlgili Yazılardan Çeviriler*. Ankara: Türk Dil Kurumu.
- Aslanargun, E.** (2010). Örgütlerde Sosyal Güç. (Ed. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Albert, M.** (2007). Kamu Girişimciliği ve Demokrasi. *Kamu Girişimciliği Çalıştayı*. Ankara Üniversitesi Siyasi Bilimler Fakültesi, Ankara, 6-8 Aralık.
- Alpaslan, S.** (2007). *Sanayi ve Bilgi Toplumu Yönetim Metaforlarının Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Alvesson, M.** (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications.
- Anderson, H. J.** (2005). *Translating Investments: Metaphor and the Dynamic of Cultural Change in Tudor-Stuart England*. New York: Fordham University Press.
- Arnett, R. C.** (1999). Metaphorical Guidance: Administration as Building and Renovation. *Journal of Educational Administration*. 37(1), 80-89.
- Arslan, M. M. ve Bayrakçı, M.** (2006). Metaforik Düşünme Yaklaşımının ve Öğrenme Yaklaşımının Eğitim-Öğretim Açısından İncelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*. 171, 100-108.
- Aubusson, P. J., Harrison, A. G. ve Ritchie, S. M.** (2006). *Metaphor and Analogy in Science Education*. Netherlands: Springer.
- Aydın, M.** (2007). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aydoğdu, E.** (2008). *İlköğretim Okullarındaki Öğrenci ve Öğretmenlerin Sahip Oldukları Okul Algıları İle İdeal Okul Algılarının Metaforlar (Mecazlar) Yardımıyla Analizi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

- Bailey, K.** (1987). *Methods of Social Research*. New York: The Free Press.
- Balay, R.** (2003). Örgüt ve Çevre İlişkisi. (Ed. C. Elma ve K. Demir). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar* (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Balay, R.** (2010). Yönetimde Yaratıcılık. (Ed. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A.** (1993). Eğitim Örgütlerine Yeni Bakış Açıları: Kuram Araştırma İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. 25, 27-45.
- Balcı, A.** (1993). Etkili Okul: Kuram, Uygulama ve Araştırma. Ankara: Yavuz Dağıtım.
- Balcı, A.** (1999). *Metaphorical Images of School: School Perceptions of Students, Teachers and Parents from Four Selected Schools (In Ankara)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A.** (2003). Eğitim Örgütlerine Yeni Bakış Açıları: Kuram Araştırma İlişkisi II. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 26–61.
- Balcı, A.** (2005). *Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Tek Ağaç Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Banoğlu, K. ve Peker, S.** (2009). İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Öğrenen Örgüt Algıları ve Okul Yöneticileriyle Aralarındaki Algı Farkları. *18. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 1-3 Ekim, İzmir.
- Balcı, A.** (2008). *Örgüt Mecazları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Balcı, A.** (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ. E.** (2000). *Eğitim Yönetimi. Nitelikli Okul*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Becerikli, S.** (1999). Metaforlar Yoluyla Örgüt Kültürünü Anlamak. *Gazi Üniversitesi İletişim Dergisi*, 1.
- Bolman, L. G. ve Deal, T. E.** (1991). *Artistry, Choice and Leadership, Reframing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Borg, W. ve Gall, M. D.** (1989). *Educational Research and Introduction*. New York and London: Longman.
- Boyacı, A.** (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Eğitim Planlaması Süreçlerine Yönelik Kullandıkları Metaforlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 21, 111–124.

- Bozkurt, A. (2003).** Öğrenen Örgütler. (Ed. C. Elma ve K. Demir). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Bozkurt, T. (1996).** İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar. (Ed. Suna Tevruz). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- Bursalıoğlu, Z. (1982).** Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları*, 107.
- Bursalıoğlu, Z. (2005).** *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama* (8. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2007).** *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Carlisle, H. M. (1974).** *Management: Concepts and Situations*. USA: Science Research Associates.
- Ceylan, S. (2006).** İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Takım Çalışmasına İlişkin Algıları (Balıkesir İli Burhaniye Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Cihangir, Z. Ç. (2009).** Öğretmen Adaylarında Temel Psikolojik İhtiyaçların Doyumu ve İyi Olma. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 7(3), 691-711.
- Chang, W. ve Chiang, Z. H. (2007).** A Study On How To Elevating Organizational Creativity of Design Organization. *IASDR07 International Association of Societies of Design Research*. The Hong Kong Polytechnic University. 12th to 15th November 2007.
- Cerit, Y. (2008).** Öğretmen Kavramı ile İlgili Metaforlara İlişkin Öğrenci, Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 6(4), 693-712.
- Covey, S. (2000).** *Önemli İşlere Öncelik*. (Çev. O. Deniztekin). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Descartes, R. (1664).** *Mesafe Algısının Kartezyen Tanımını Tasvir Eden Bir Graviür*. Paris: Traite de l'homme.
- Dewey, J. (1996).** *Demokrasi ve Eğitim*. (Çev. T. Yılmaz). İzmir: Ege Üniversitesi Yayınevi.

- Doğan, E.** (2003). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine Geçiş (Ed. C. Elma ve K. Demir). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar* (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dönmez, Ö.** (2008). Türk Eğitim Sisteminde Kullanılan Yönetici Metaforları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Döş, İ.** (2010). Aday Öğretmenlerin Müfettişlik Kavramına İlişkin Metafor Algıları. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9 (3), 607-629.
- Draaisma, D.** (2007). *Bellek Metaforları*. (Çev: Gürol Koca). Metis Yayıncılık.
- Drucker, P. F.** (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper.
- Erçetin, Ş.** (1995). *Okul Müdürlüğü ve Öğretmenlerin Birbirlerini Etkilemekte Kullandıkları Güçler: Ast-Üst İlişkileri*. Ankara:Şafak Matbaacılık LTD. ŞTİ.
- Erdem, F. ve Şatır, Ç.** (2000, Mayıs). Farklı Örgütlerde Kültürel Yapının Metaforlarla Analizi. *VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.
- Erdoğan, İ.** (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Erdoğan, T. ve Gök, B.** (2008). Sınıf Öğretmeni Adaylarının Teknoloji Kavramına İlişkin Algılarının Metafor Analizi Yoluyla İncelenmesi. *8th International Educational Technology Conference* (s.1071-1077), Eskişehir.
- Eren, E.** (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ergun, T.** (2004). *Kamu Yönetimi*. Ankara: TODAİE.
- Ergun, T. ve Polatoğlu, A.** (1992). *Kamu Yönetimine Giriş*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Eroğlu, A.** (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (Ed. Şeref Kalaycı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Ersoy, S.** (2006). İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları (Van İli Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Evcim, U.** (2008). Örgüt Kültürünün Algılanmasında Metaforun Rolü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Fayol, H.** (1916). *General and Industrial Management* (Trans, C. Stors). London: Pitman Publishing.
- Fayol, H.** (1949). *General and Industrial Management*. London: Constance.
- Frued, S.** (2000). *Psikanaliz Üzerine*. İstanbul: Cem Yayınevi.
- Frued, S.** (2000). *Psikanalize Yeni Giriş Dersleri*. Öteki Freud Dizisi. Ankara: Öteki Yayınevi.
- French W. L. ve Bell, C. H.** (1978). *Organization Development*. Second Edition. Englewood: Prentice-Hall Inc.
- Garud, R. ve Kotha, S.** (1994). Using The Brain As A Metaphor To Model Flexible Production Systems. *Academy Of Management Review*, 19 (4), 571-698.
- Gibbs, R. W.** (2008). *Metaphor and Thought*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Goldstein, L. B.** (2005). Becoming a Teacher as a Hero's Journey: Using Metaphor in Preservice Teacher Education. *Teacher Education Quarterly*, 32(1), 7-24.
- Gross, B. M.** (1964). *The Managing of Organizations*. London: Free Press.
- Gross, R.** (2006). *Sokrates Yöntemi*. İstanbul: Pegasus Yayınları.
- Gürsel, M.** (1998). Öğrenen Örgütler. (Ed. H. Taymaz ve M. Yazıcıoğlu). *Türkiye'de Eğitim Yönetimi*. İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.
- Güçlü, N. ve Türkoğlu, H.** (2003). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 137-160.
- Günel, N.** (2007). İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Takım Algısı Düzeylerinin İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Güven, B. ve Güven, S.** (2009). İlköğretim Öğrencilerinin Sosyal Bilgiler Dersinde Metafor Oluşturma Becerilerine İlişkin Nicel Bir İnceleme. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 17 (2), 503-512.
- Hatch, M.** (1997). *Organization Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Heidorn, K. C.** (2001). Expanding The Mind – The Metaphor, <http://members.shaw.ca/keithheidorn/lgqarticles/metaphor.htm>
- Hill, W. F.** (2002). *Learning: A Survey of Psychological Interpretations*. Boston: Allyn&Bacon.

- Horney, K.** (1998). *Psikanalizde Yeni Yollar*. (Çev. Selçuk Budak). Ankara: Öteki Psikoloji Dizisi, Öteki Yayıncılık,.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G.** (2010). *Educational Administration*. (Çev. Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hoyle, E. ve Wallace, M.** (2007). Beyond Metaphors Of Management: The Case For Metaphoric Re-Description In Education. *British Journal of Educational Studies*. 55 (4), 426-442.
- Inbar, D. E.** (1996). The Free Educational Prison: Metaphors and Images. *Educational Research*, 38(1), 77-92.
- İpek, C.** (2003). Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları. (Ed. C. Elma ve K. Demir). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar* (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Jaffee, D.** (2001). *Organization Theory: Tension and Change*. Boston: Mc Graw Hill.
- Jung, G. C.** (2005). *Dört Arketip*. (Çev. Zehra Aksu Yılmaz), Mertis Yayınları.
- Karip, E.** (1999). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kasapoğlu, R.** (2008). Beyin Metaforu. (Ed. A. Balcı). *Örgüt Mecazları* Ankara: Ekinoks Yayınevi, 39-56.
- Kayışlı, A.** (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (Ed. Şeref Kalaycı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kittay, E. F.** (1990). *Metaphor*. New York: Oxford University Press.
- Koçel, T.** (1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Korkmaz, S.** (1994). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik. *Verimlilik Dergisi*. 1, 77-94.
- Korkmaz, G. ve Sadık, F.** (2010). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Tutumlarının İncelenmesi. 19. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İzmir.
- Kövecses, Z.** (2010). *Metaphor: A Practical Introduction*. New York: Oxford University Press.
- Lakoff, G. ve Johnson, M.** (1980). *Metaphors We Live By*. Chicago and London: The University of Chicago Press.

- Lakoff, G. ve Johnson, M.** (2005). *Metaforlar hayat, anlam ve dil*. (Çev: G. Y. Demir). İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Le Bon, G.** (2005). *Kitleler Psikolojisi*. (Çev. Yunus Ender). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Litterer, J. A.** (1963). *Organizations: Structure and Behavior*. New York: John Wiley.
- March, J. G. ve Simon, H. A.** (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Marks, K. ve Engels, F.** (1979). *Komünist Partisi Manifestosu*. (Çev. Nur Deriş). İstanbul: Aydınlık Yayınları.
- Mayo, E.** (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Harvard University.
- Memduhoğlu, H. B.** (2010). Yönetim Düşüncesinin Evrimi ve Yönetişim. (Ed. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Morgan, G.** (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerde Metafor*. (Çev: G. Bulut). İstanbul: MESS Yayınları.
- Mullins, L. J.** (1999). *Management and Organizational Behaviour*, London: Pitman Publishing.
- Nayır, F.** (2008). Organizma Metaforu. (Ed. A. Balcı). *Örgüt Meczaları* Ankara: Ekinoks Yayınevi, 19-38.
- Nonaka, I. A.** (1994). Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5 (1), 14-37.
- Ocak, G. ve Gündüz, M.** (2006). Eğitim Fakültesini Yeni Kazanan Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğine Giriş Dersini Almadan Önce ve Aldıktan Sonra Öğretmenlik Mesleği Hakkındaki Metaforlarının Karşılaştırılması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 293-311.
- Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu** (2000). *Öğrenen Organizasyonlar II*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Önal, B.** (2001). Küreselleşmenin İş Sağlığına Etkisi. Türk Tabipleri Birliği Mesleki, *Sağlık ve Güvenlik Dergisi*. Ocak, 8-12.

- Özalp, İ., Koparal, C. ve Berberoğlu, G.** (1997). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özdemir, M.** (2008). Makine Örgütler. (Ed. A. Balcı). *Örgüt Mecazları*. Ankara: Ekinoks Yayınevi, 1–18.
- Özdemir, S.** (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme* (5. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özdemir, S.** (2000). *Eğitimde Örgütsel Değişme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özkan, Y.** (2007). İlk ve Orta Dereceli Okullarda Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algıları. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Palmer, I. ve Lundberg, C.C.** (1995). Metaphors of Hospitality Organizations. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36 (3), 80-85.
- Peker, Ö.** (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. Ankara. TODAİE Yayınları.
- Pfifner, J. M. ve Presthus R.V.** (1960). *Public Administration*. New York: Ronald Press.
- Presthus, R.** (1972). *Örgütlerde Otorite Sorunu*. (Çev. C. Cem) TOAİE Dergisi, 1 (5).
- Pipen, T.** (2001). Metaphors and Organizational Identity in the Italian Puplic Services. *Scandinavian Journal of Management*, 16, 391-409.
- Polat, S. O.** (1999). Genel Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yönetici Davranışlarını Demokratik Olarak Algılama Düzeylerinin Değerlendirilmesi (Ankara İli Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Reed, M.** (2006). Organizational Theorizing: A Historically Contested Terrain. In Clegg, R., Hardy, C., Lawrence, T. B., Nord, W. R (Eds.). *Handbook of Organization Studies* (Second Edition). London: SAGE Publications.
- Robbins, S. P.** (1990). *Organization Theory: Structure, Design and Application*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Robbins, S. P.** (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (Çev. Dr. Sevgi Ayşe Öztürk). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Ross, M. H.** (1993). *The Management of Conflict*. New Haven: Yale University Press.
- Rousseau, J. J.** (1997). *Toplum Anlaşması*. (Çev. Vedat Günyol). İstanbul: M. E. B. Basımevi.
- Saban, A.** (2004). Giriş Düzeyindeki Sınıf Öğretmeni Adaylarının “Öğretmen” Kavramına İlişkin İleri Sürdükleri Metaforlar, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 2 (2), 131-155.
- Saban, A. ve Koçbekir, A. S.** (2006). Öğretmen Adaylarının Öğretmen Kavramına İlişkin Algılarının Metafor Analizi Yoluyla İncelenmesi. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 6 (2) 461-522.
- Saban, A.** (2009). Öğretmen Adaylarının Öğrenci Kavramına İlişkin Sahip Oldukları Zihinsel İmgeler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 7(2), 281–326.
- Sallis, E. ve Jones, G.** (2002). *Knowledge Management in Education*. Enhancing Learning and Education. Kogan Page.
- San, Ç.** (1971). *Max Weber’de Hukukun ve Meşru Otoritenin Sosyolojik Analizi*. Ankara: AİTİA
- Schein, E. H.** (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E. H.** (2002). Örgütsel Kültür. (Çev. Atilla Akbaba). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), ss.6-14.
- Schoderbeg, P., Kefalas, A. ve Schoderbeg, C.** (1975). *Management Systems: Conceptual Considerations*. Business Publications Inc.
- Scott, W. R.** (2003). *Organizations: Rational, Naturel and Open Systems*. New Jersey: Prentice Hall.
- Semerci, Ç.** (2007). “Program Geliştirme” Kavramına İlişkin Metaforlarla Yeni İlköğretim Programlarına Farklı Bir Bakış. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*. 31 (2), 125-140.
- Sennett, R.** (1980). *Authority*. New York: Vintage Books.
- Silman, F. ve Şimşek, H.** (2006). A Metaphorical Perspective to Schools and Central Educational Organizations in Turkey and the United States. *Eurasian Journal of Educational Research*. 23, 177-187.

- Sipahi, B., Yurtkoru, S. ve Çinko, M.** (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Shaw, D. M. ve Mahlios, M.** (2008). Pre-Service Teachers' Metaphors of Teaching and Literacy. *Reading Psychology*, 29, 31-60.
- Shafritz, J. M. ve Ott, J. S.** (1992). *Classics of Organization Theory*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.
- Sheldrake, J.** (2003). *Management Theory*. London: Thomson.
- Steen, G. J.** (2007). *Finding Metaphor in Grammar and Usage: A Methodological Analysis of Theory and Research*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
- Stevens, J.** (2001). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Sztajn, P.** (1992). A Matter of Metaphors: Education As a Handmade Process. *Educational Leadership*. 35-37.
- Şimşek, H. ve Seashore, K.** (2008). Teacher Unions, New Unionism and Shifting Cultural Metaphors. *Eurasian Journal of Educational Research*. 31, 93-113.
- Şişman, M.** (2007). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S.** (2001). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şive, O. Ç. ve İşlek, T.** (1997). Öğrenen Organizasyonlar. *Human Resources*, 8.
- Tabanlı, E.** (2003). Örgütsel Değişme. (Ed. C. Elma ve K. Demir). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar* (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Tamimi, Y.** (2005). *Örgüt Kültürünün Metaforlarla Analizi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Taşdan, M.** (2010). Örgütsel Kimlik. (Ed. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Thomas, K. ve Allen, S.** (2006). The Learning Organization: A Meta Analysis Of Themes In Literature. *The Learning Organization*. 13 (2), 23-139.
- Toker, A. G.** (2006). İş Yerinde Yıldırma: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Tunç, B.** (2010). Örgütsel Bilgi Yönetimi. (Ed. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu.** (1969). *Türkçe Sözlük* (Genişletilmiş baskı). Ankara: TDK.
- Türker, G. K.** (2007). Performans Yönetim Modelini Uygulayan Okullarda Öğretmen ve Yöneticilerin Değişim Sürecini Algılama Düzeyleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tsoukas, H. ve Knudsen, C.** (2003). *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Tylor, E. B.** (1971). *On The Science of Culture*. Marcello, Truzz (ed.). *Sociology-The Classic Statements*. New York: Rondon House Inc.
- Uysal, A.** (2005). Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Vester, F.** (2004). *Düşünmek, Öğrenmek, Unutmak*. (Çev. A. Arıtan). İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Yalnız, A.** (2008). Politika Metaforu. (Ed. A. Balcı). *Örgüt Meczaları* Ankara: Ekinoks Yayınevi, 81-98.
- Yanbastı, G.** (1996). *Kişilik Kuramları*. İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları.
- Yılmaz, A.** (2007). *İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Görevlerini Yerine Getirme Durumları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Yüksel, Ö. ve Aykaç, B.** (2003). Frederick Taylor'ın Görüşlerinin Değerlendirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım". (Eds. B. Aykaç, Ş. Durgun ve H. Yayman). *Türkiye' de Kamu Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Zagalov, N. A.** (1976). *Ekonomi Politiğin Temelleri*. (Çev. Bilge Dicleli). İstanbul: May Yayınları.
- Waguespack, L. J.** (2010). *Thriving Systems Theory and Metaphor-Driven Modeling*. New York: Springer.

Weber, M. (1996). Bureaucracy. In Shafritz, J. And Ott, J. S (Eds.) *Classics of Organization Theory*. New York: Harcourt Brace College Publishers.

Whetten, D. A. ve Golefsky, P. (1998). *Identity in Organizations: Developing Theory Through Conversations*. Thousand Oaks. CA: Sage.

www.tdkterim.gov.tr. (04.10.2010)

Ek 1. Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma İzin Belgesi

VALİLİK MAKAMINA
KASTAMONU

İlgi: a) Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Destegine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
b) Kastamonu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dekanlığının 29.04.2010 tarih ve 705 sayılı yazıları.

Kastamonu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dekanlığının ilgi yazıları ile Fakülteleri Eğitim Bilimleri Bölümü Araştırma Görevlilerinden Seda YILMAZ'ın İlimiz merkez ilçe ilköğretim okullarında "Öğretmenlerin ve Okul Müdürlerinin Çalıştıkları Kuruma Yönelik Örgütsel Metafor Algıları" konulu anket uygulamak istediği bildirilmektedir.

Söz konusu Kastamonu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Araştırma Görevlilerinden Seda YILMAZ'ın İlimiz merkez ilçe ilköğretim okullarında "Öğretmenlerin ve Okul Müdürlerinin Çalıştıkları Kuruma Yönelik Örgütsel Metafor Algıları" konulu anketi (1 sayfa) uygulaması Müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Nihat TARAKÇI
Müftü Eğitim Müdürü

OLUR

29/05/2010

Bayram ÖZ

Vali a.

Vali Yardımcısı

Ek 2. Örgütsel Metafor Ölçeği

Değerli Okul Yöneticileri ve Öğretmenler,

Bu anket formu, “Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Metafor (Mecaz) Algılarını Kastamonu İli Örneği”nde belirlemek amacıyla yapılan araştırmaya veri toplamak üzere geliştirilmiştir. Metafor (mecaz), bir şeyin gerçek anlamı dışında daha tanıdık ve bilinen bir şeye benzetilerek anlatılmasıdır. Araştırmaya ilişkin anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgileriniz ile ilgili sorular, ikinci bölümde öğretmen ve yöneticilerin örgütsel metafor algılarını saptamaya yönelik ifadeler yer almaktadır. Anket maddelerinin tümünü eksiksiz doldurmanız, araştırmanın gerçekleştirilmesine önemli katkı sağlayacaktır. İşbirliği ve yardımlarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Adres: Kastamonu Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
Tlf: 0366 2142041/144
e-mail: sedayilmaz@kastamonu.edu.tr

Arş. Gör. Seda YILMAZ

I. BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel durumunuzla ilgili sorular yer almaktadır. Bu sorularda size uygun seçeneği (X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz:

1 () Kadın 2 () Erkek

2. Göreviniz:

1 () Yönetici 2 () Öğretmen

3. Alanınız:

1 () Sınıf Öğretmenliği 2 () Branş Öğretmenliği

4. Kurumda taşınmalı öğrenciniz var mı?

1 () Evet 2 () Hayır

5. Meslekteki hizmet yılınız:

1 () 0–5 yıl 2 () 6–10 yıl 3 () 11–15 yıl 4 () 16–20 yıl 5 () 21 yıl ve üstü

6. Bu okuldaki hizmet yılınız:

1 () 0–5 yıl 2 () 6–10 yıl 3 () 11–15 yıl 4 () 16–20 yıl 5 () 21 yıl ve üstü

ÖRGÜTSEL METAFOR ÖLÇEĞİ

Açıklama: Aşağıda, **Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Örgütsel Metafor Algılarını** belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye katılma durumunuzu, karşısındaki ölçekte size uygun olan seçeneğin altındaki kutuya (X) işareti koyarak belirtiniz.

BU KURUMDA:	(1) Hiç Katılmıyorum	(2) Az Katılıyorum	(3) Orta derecede Katılıyorum	(4) Çok Katılıyorum	(5) Tam Katılıyorum
1. Çalışanların ilgi ve ihtiyaçları ikinci plandadır.					
2. İnsan genellikle örgütün varlığına feda edilir.					
3. Örgütsel amaçlara ulaşmak için insanın sıkı kontrol edilmesi ve baskı altına alınması gerektiğine inanılır.					
4. Çevre ile sürekli ilişki içinde olunmaya çalışılır.					
5. Çevresinden etkilenen ve çevresini etkileyen bir davranış öne çıkarılır.					
6. İnsan ilişkilerinin geliştirilmesine büyük önem verilir.					
7. Çalışanlar sürekli öğrenme yoluyla kendilerini geliştirirler.					
8. Çalışanlar, yaratıcılıklarını artırmak için sürekli yeni düşünme biçimleri geliştirirler.					
9. Güçlü bir biz duygusu hâkimdir.					
10. Kurum içi çatışmalar barışçı bir şekilde çözümlenir.					
11. Çalışanlar, örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmişlerdir.					
12. Çalışanlar, örgütlerinin sorunlarını kendi sorunları olarak kabul ederler.					
13. Çalışanlar arasında yaşanan çatışmalar sıkıntı ve gerginlik yaratır.					
14. İyi niyetli davranışlarda bile art niyet aranır.					
15. Çalışanlar zaman zaman kendi amaçlarını başarmak için birbirlerinin davranışlarını bastırmaya çalışırlar.					
16. Ortak amaç ve ilgilerden çok, bencil amaç ve ilgiler egemendir.					
17. Genellikle kendimi, sıkıntılı ve boğucu bir ruh hali içinde görürüm.					
18. Önceden yaratılan bir ortak ruh kalıbı içinde düşünme ve davranmaya zorlanırım.					
19. Çoğu zaman yanıltıcı gerçeklerle çevrelendiğimi düşünüyorum.					
20. Kendimi çoğu zaman bir yere zincirlenmiş bir mahkûma benzetirim.					
21. Güç ve yetkinin büyük ölçüde tepede toplandığını düşünüyorum.					
22. Yönetenlerden yana işleyen açık bir yöneten ve yönetilen ayrımı vardır.					
23. Birey ve gruplar arasında kalıplaşmış adaletsizlikler durmadan yeniden üretilmektedir.					
24. Kurumsal yapıya bürünmüş eşitsizlikler vardır.					
25. Yönetme yetkisi belli kişilerin kontrolü altındadır.					

Ek 3. Ölçek Formunun Uygulandığı Okulların Listesi

Sıra No	Okulun Adı
1	23 Ağustos İlköğretim Okulu
2	Ali Fuat İlköğretim Okulu
3	Atabey İlköğretim Okulu
4	Abdülhamit İlköğretim Okulu
5	Behçet Necatigil İlköğretim Okulu
6	Candaroğulları İlköğretim Okulu
7	Ceritoğlu İlköğretim Okulu
8	Cumhuriyet İlköğretim Okulu
9	Darende İlköğretim Okulu
10	İsfandiyarbey İlköğretim Okulu
11	Gazipaşa İlköğretim Okulu
12	Kuzeykent İlköğretim Okulu
13	Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu
14	Merkez İlköğretim Okulu
15	Orhan Şaik İlköğretim Okulu
16	Reşit Çubukçu İlköğretim Okulu
17	Şehit Şerife Bacı İlköğretim Okulu
18	Yıldırım Bayezid İlköğretim Okulu

Ek 4. Özgeçmiş

Adı Soyadı : Seda YILMAZ
Doğum Yeri : Kayseri
Medeni Hali : Bekar
Yabancı Dili : İngilizce
E-mail : sedayilmaz@kastamonu.edu.tr / sedayilmaz20@hotmail.com

Eğitim Durumu (Kurum ve Yıl) :

Lise : Melikgazi Süper Lisesi, 1999-2003
Lisans : Cumhuriyet Üniversitesi, 2003-2007
Yüksek Lisans : Kastamonu Üniversitesi, 2007-2011

Çalıştığı Kurum/Kurumlar ve Yıl :

M.E.B., 2008-2009 (Öğretmen olarak)
Harran Üniversitesi, 2009-2010 (Araştırma Görevlisi olarak)
Kastamonu Üniversitesi, 2010-Devam ediyor (Araştırma Görevlisi olarak)

Yayımları (SCI ve diğer) :

- Hançer, A. H. & Yılmaz, S. (2007). The Effects of the Characteristics of Adolescence on the Science Process Skills of the Child. *Journal of Applied Sciences*. 7(23), 3811-3814.
- Özgan, H. & Yılmaz, S. (2009). Müfettişlerin, Öğretmenlerin Sınıf Yönetimindeki Eksiklikleri Hakkındaki Görüşleri. *Kırşehir Eğitim Fakültesi*. 10(2), 57-65, 2009.
- Yılmaz, S. & Şahinkaya, N. (2010). The Relationship Between The Methods Teachers Use Against The Misbehaviour Performed In The Classroom And Emphatic Tendencies of Teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2; 2932-2936.