

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



ORTAOKULLARDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YÖNETİCİ VE
ÖĞRETMENLERİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Duygu GÜRSEL

(Y1212.041306)

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hamide ERTEPINAR

ŞUBAT – 2016



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1212.041306 numaralı öğrencisi Duygu GÜRSEL'in "ORTAOKULLARDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 01.02.2016 tarih ve 2016/03 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *başarılı* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :17/02/2016

1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hamide ERTEPINAR

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Ragıp ÖZYÜREK

3) Jüri Üyesi : Doç. Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ

Hamide Ertepinar
.....
Ragıp Özyürek
.....
Hasan Basri Gündüz
.....

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Ortaokullarda Örgüt Kültürünün Yönetici Ve Öğretmenlerin İş Tatmine Etkisi” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya'da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (.../.../2016)

Duygu GÜRSEL



ÖNSÖZ

Örgüt, belli bir amaca ulaşmak için birlikte hareket eden bir topluluktur. Dolayısıyla toplumda kimi büyük kimi küçük pek çok örgüt karşımıza çıkar. Aileler, okullar, iş yerleri gibi; önceden belirlenen amaç veya amaçlara ulaşmak için çabalayan her topluluğa örgüt denilebilir. Bu noktada karşımıza örgüt kültürü kavramı çıkmaktadır. Örgütü oluşturan bireylerin örgüt içindeki kurallar ve değerler sistemine bağlılıklarının ne düzeyde olduğu, örgütlerin sağlığı ve devamlılığı için önem arz etmektedir. Gerek aile yaşamı ve sosyal yaşam, gerekse iş yaşamı düşünüldüğünde, örgüt kültürü kavramının kişinin hayatının aslında ne kadar büyük bir bölümünü etkilediği bir gerçektir. Bu sebeple araştırmamın ikinci bölümünde örgüt ve örgüt kültürü kavramları incelenmiştir.

Çalışmamın üçüncü bölümünde yer alan iş tatmini kısmında ise; bir örgüt olan okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin, örgüte olan bağlılık düzeylerinden yola çıkılarak iş tatminleri incelenmiştir.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde hiçbir desteği benden esirgemeyen saygıdeğer hocam Prof. Dr. Hamide ERTEPİNAR'a, çalışmamın istatistiksel analizlerinde yardımcı olan Öğretim Görevlisi Hande TANBERKAN SUNA'ya, anket ve ölçeklerimi doldurarak çalışmama destek veren Esenyurt ilçesindeki ortaokullarda çalışan yönetici ve branş öğretmenleri arkadaşlarıma, çalışmamın her aşamasında beni destekleyen, motive eden ve yardımcı olan sevgili eşim Halil Emre GÜRSEL'e ve hayatım boyunca beni her konuda destekleyen kıymetli annem, babam ve ablama teşekkürü bir borç bilirim.

Ocak, 2016

DUYGU GÜRSEL

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR.....	viii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
ÖZET	xii
ABSTRACT.....	xiv
1.GİRİŞ	1
1.1 . Problem Durumu	2
1.2. Amaç	2
1.3. Alt Problemler	2
1.4. Tanımlar	3
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ GENEL LİTERATÜR	5
2.1. Örgüt Kavramı.....	5
2.2. Kültürün Tanımı	6
2.3. Kültürün Özellikleri	6
2.4. Örgüt Kültürü Kavramı	7
2.4.1. Örgüt kültürünün öğeleri	8
2.4.1.1. İnançlar	9
2.4.1.2. Değerler.....	9
2.4.1.3. Normlar	10
2.4.1.4. Semboller	10
2.4.1.5. Seremoniler ve törenler.....	11
2.4.1.6. Dil	11
2.4.1.7. Adetler.....	11
2.4.1.8. Hikâyeler.....	12
2.4.1.9. Mitler.....	12
2.4.1.10. Kahramanlar ve liderler	12
2.5. Örgüt Kültürü Modelleri	13
2.5.1. Schneider’ın örgüt kültürü modeli.....	13
2.5.2. Kono’nun örgüt kültürü modeli.....	13
2.5.3. Byars’ın örgüt kültürü modeli	14
2.5.4. Miles ve Snow’un örgüt kültürü modeli.....	14
2.5.5. Quinn ve Cameron’ın örgüt kültürü modeli	14
2.5.6. Harrison ve Handy’nin örgüt kültürü modeli	15
2.5.7. Deal ve Kennedy’nin örgüt kültürü modeli.....	16
2.6. Örgüt Kültürlerinin İşletme Fonksiyonlarına Göre Sınıflandırılması	18

2.6.1. Geert Hofstede'nin örgüt kültürü modeli	18
2.6.2. Gareth R. Jones'a göre örgüt kültürü modeli	19
2.6.3. Edgar H. Schein'a göre örgüt kültürleri	19
2.7. Örgüt Kültürünün Yararları.....	20
2.8. Örgüt İklimi.....	21
2.8.1. Örgütsel iklimin boyutları ve özellikleri	23
2.8.1.1. Güven.....	23
2.8.1.2. Çatışma	23
2.8.1.3. Ruh birliği	23
2.8.1.4. Ödüller	24
2.8.1.5. Değişime direnç göstermek.....	24
2.8.1.6. Lidere duyulan güven	24
2.8.1.7. Baskı	24
2.8.1.8. Örgütsel cesaretlendirme ve teşvik	24
2.8.1.9. Takım desteği.....	25
2.8.1.10. İşin iddialı olması.....	25
2.8.1.11. Yönetim desteği	25
2.9. Örgüt İklimi Türleri.....	25
2.9.1. Açık iklim	26
2.9.2. Özerk (Otonom) iklim	26
2.9.3. İdareci iklim.....	26
2.9.4. Samimi iklim	26
2.9.5. Babacan iklim	26
2.9.6. Kapalı iklim	26
2.10. Okul Kültürü	26
2.11. Güçlü ve Etkili Okul Kültürü	27
2.11.1 Paylaşılan değerler.....	27
2.11.2. Mizah	28
2.11.3. Hikâye anlatımı.....	28
2.11.4. İletişim ağı	28
2.11.5. Ritüeller ve seremoniler.....	28
2.11.6. Meslektaşlar arası ilişkiler	28
2.12. Zayıf ve Güçlü Kültüre Sahip Okulların Özellikleri.....	28
2.13. Okul Kültürünün Yönetimi	30
3. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ GENEL LİTERATÜR.....	32
3.1. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı	32
3.2. İş Tatmininin Önemi	33
3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	34
3.3.1. Bireysel faktörler	35
3.3.1.1. Yaş	35
3.3.1.2. Cinsiyet	36
3.3.1.3. Eğitim düzeyi	36
3.3.2. Örgütsel faktörler.....	37
3.3.2.1. Hiyerarşik düzey ve iş tecrübesi	37
3.3.2.2. İşin niteliği	37
3.3.2.3. Ücret.....	38
3.3.2.4. Yükselme olanağı.....	38

3.3.2.5. Çalışma koşulları	39
3.3.2.6. Denetim.....	39
3.3.2.7. Örgütün yapısı.....	40
3.4. İş Tatmini ile İlgili Kuramlar	40
3.4.1. Kapsam teorileri	41
3.4.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı	41
3.4.1.2. Herzberg'in çift faktör kuramı	42
3.4.1.3. McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı.....	43
3.4.1.4. Alderfer'in ERG kuramı	44
3.4.2. Süreç kuramları.....	45
3.4.2.1. Vroom'un beklenti kuramı.....	45
3.4.2.2. Amaç kuramı.....	46
3.4.2.3. Eşitlik kuramı.....	47
3.4.2.4. Pekiştirme kuramı	47
3.4.2.5. Bilişsel değerlendirme kuramı	48
3.5. İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Sonuçları.....	48
3.5.1. Örgütsel açıdan sonuçlar	50
3.5.1.1. Devamsızlık durumu.....	50
3.5.1.2. İş gücü devri.....	51
3.5.1.3. Çatışmalar	52
3.5.1.4. Çalışan ve yönetici arasındaki ilişkiler	52
3.5.1.5. Başarı.	52
3.5.1.6. İş kazaları	53
3.5.2. Bireysel açıdan sonuçlar	54
3.5.2.1. Gerilim tepkileri.....	54
3.5.2.2 Stres.....	54
3.5.2.3. Psikolojik tatminsizlik	55
3.5.2.4. Kişilik bozuklukları	55
3.6. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini.....	56
3.6.1. Örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisi	56
3.7. İlgili Araştırmalar	57
3.7.1. Yurt içinde yapılan araştırmalar	57
3.7.2. Yurt dışında yapılan araştırmalar	58
4.YÖNTEM.....	60
4.1. Araştırmanın Modeli	60
4.2. Sayıtlar	60
4.3. Sınırlılıklar	60
4.4. Verilerin Toplanması.....	61
4.5. Verilerin Değerlendirilmesi.....	61
4.6. Evren ve Örneklem.....	62
5.BULGULAR VE YORUMLAR	68
6.SONUÇLAR VE TARTIŞMA.....	81
KAYNAKLAR	88
EKLER.....	96
ÖZGEÇMİŞ.....	104

KISALTMALAR

F	: Frekans
%	: Yüzde
G.içi	: Grup içi ilişki
G.arası	: Gruplar arası ilişki
N	: Örneklem sayısı
P	: Anlamlılık düzeyi
SS	: Standart sapma
\bar{x}	: Aritmetik ortalama
S	: Serbestlik derecesi
ShX	: Aritmetik ortalamanın standart sapması
T	: t testi sonucu elde edilen değer
SPSS	: Statistical Package For Social Sciences

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1	: Örgüt kültürü modelleri ve özellikleri	17
Çizelge 2.2	: Jones, Hofstede ve Schein'e göre işletme fonksiyonları açısından örgüt kültürleri	20
Çizelge 4.1	: Araştırmadaki yönetici ve öğretmenlerin kurumlara göre dağılımını gösteren çizelge	62
Çizelge 4.2	: Çalışmadaki yönetici ve öğretmenlerin mesleki unvana göre dağılım çizelgesi	63
Çizelge 4.3	: Çalışmadaki yönetici ve öğretmenlerin cinsiyete göre dağılım çizelgesi	64
Çizelge 4.4	: Çalışmadaki yönetici ve öğretmenlerin yaşa göre dağılım çizelgesi..	65
Çizelge 4.5	: Çalışmadaki yönetici ve öğretmenlerin hizmet süresine göre dağılım çizelgesi	65
Çizelge 4.6	: Çalışmadaki yönetici ve öğretmenlerin görev yapılan okuldaki hizmet süresine göre dağılım çizelgesi	66
Çizelge 4.7	: Çalışmadaki yönetici ve öğretmenlerin mezuniyet düzeyine göre dağılım çizelgesi	67
Çizelge 5.1	: İş doyum ölçeği puanlarının mesleki unvan değişkenine göre sonuçları.....	68
Çizelge 5.2	: İş doyum ölçeği puanlarının cinsiyet değişkenine göre sonuçları	69
Çizelge 5.3	: İş doyum ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre sonuçları	70
Çizelge 5.4	: İş doyum ölçeği puanlarının meslekteki hizmet süresi değişkenine göre sonuçları	71
Çizelge 5.5	: İş doyum ölçeği puanlarının şu an görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine göre sonuçları	72
Çizelge 5.6	: İş doyum ölçeği puanlarının mezuniyet düzeyi değişkenine göre sonuçları.....	73
Çizelge 5.7	: Örgüt kültürü anketi puanlarının mesleki unvan değişkenine göre sonuçları.....	74
Çizelge 5.8	: Örgüt kültürü anketi puanlarının cinsiyet değişkenine göre sonuçları	75
Çizelge 5.9	: Örgüt kültürü anketi puanlarının yaş değişkenine göre sonuçları.....	76
Çizelge 5.10	: Örgüt kültürü anketi puanlarının meslekteki hizmet süresi değişkenine göre sonuçları	77
Çizelge 5.11	: Örgüt kültürü anketi puanlarının şu an görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine göre sonuçları	78

Çizelge 5.12 : Örgüt kültürü anketi puanlarının mezuniyet düzeyi değişkenine göre sonuçları.....	79
Çizelge 5.13 : İş tatmini ölçeği puanları ile örgüt kültürü anketi puanları arasındaki ilişkiler	80



ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1 : İş tatmini ile ilgili neden-sonuç ilişkisi	35
Şekil 3.2 : Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi	42
Şekil 3.3 : Herzberg'in çift faktör kuramı	43
Şekil 3.4 : Alderfer'in ERG teorisi	45
Şekil 3.5 : Bireysel amaçların oluşması ve iş başarısındaki rolü	47
Şekil 3.6 : İş tatmini ile ilgili neden-sonuç ilişkisi	50
Şekil 3.7 : İş tatmini-başarı ilişkisi	53

ORTAOKULLARDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ, YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖZET

Araştırmanın amacı, Esenyurt ilçesinde random (rastgele) seçilen okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürüne yönelik algılarını belirlemek, iş yaşamlarından tatmin olma derecelerini ve bu algılarla tatmin seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını tespit etmektir.

Örgüt; belirli bir amaç için bir araya gelen kişilerin oluşturduğu, görev hiyerarşisi ve dağılımı gözetilerek oluşturulan birliktir.

İnsanoğlu yapısı gereği, yalnız olmak yerine her zaman bir örgüte dahil olma ihtiyacı hissetmiştir. Bu sayede ait olma, sorunlara birlikte çözüm bulma ve sosyalleşme ihtiyaçlarını gidermiş, hayatından duyduğu memnunluk düzeyinin artmasını sağlamıştır. Böylece karşımıza tatmin olma durumu ve bu durumun derecesi ortaya çıkmıştır.

Globalleşen dünya ve iş yaşamının insan hayatında büyük bir yer kaplamasıyla beraber örgüt kavramı sınırlarını biraz daha genişletmiştir. Böylece kültürleri, kişilikleri olan ve yaşayan yapılara dönüşmüşlerdir. Bu yaşayan yapılar sosyal bir varlık olan insanın eğitiminde çok önemli bir yer kaplayan okullarda da kendini göstermektedir.

Bu araştırmada bir eğitim örgütü olan ortaokullarda örgüt kültürünün yönetici ve öğretmenlerin iş tatmine etkisi incelenmiş ve çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada ortaokullarda örgüt kültürünün yönetici ve öğretmenlerinin iş tatmine etkisi incelenmiştir.

Araştırmada örgüt kültürü ve iş tatmini kavramlarının mahiyeti, sınıflandırılması farklı boyutlarıyla ele alınması, aralarındaki ilişkinin tespiti önem taşımaktadır.

Araştırmanın amacı; ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kurumlarındaki okul kültürünü tespit etmek, örgüt içi iletişimlerini ve iş tatmin düzeylerini ortaya koymak, okul kültürüne ve iş tatmin düzeylerine ilişkin sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek, ele alınan konularla ilgili olan sorunları ortaya çıkarıp, bu sorunlara çözüm önerileri geliştirmektir.

Alt Problemler

Araştırmanın alt problemleri toplamda 15 maddedir. Kişisel bilgiler formundaki bilgilerden yola çıkılarak araştırmanın alt problemleri oluşturulmuştur.

Evren ve Örneklem

Çalışma evreni İstanbul ilinde görev yapan ortaokul eğitim yöneticileri ve öğretmenleridir. Örneklem ise İstanbul ili Esenyurt ilçesinden random (rastgele) örnekleme yoluyla seçilmiş 6 ortaokulu kapsamaktadır. Verilerin Toplanması Bu çalışmanın kavramsal çerçevesi yerli ve yabancı kaynaklardan elde edilen literatür taraması ile oluşturulmuştur. Verileri elde etmek için bir adet demografik bilgi formu, bir adet Okul Kültürü Ölçeği ve bir adet Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Demografik bilgi formu 6 sorudan oluşmaktadır.(EK-I) Bu sorular; mesleki unvan, cinsiyet, yaş, meslekteki hizmet süresi, görev yapılan okuldaki hizmet süresi, mezuniyet düzeyi ile ilgili sorulardır. Diğer ölçekler ise Okul Kültürü Anketi (EK-II) ve Minnesota İş Doyum Ölçeğidir.(EK-III)

Okul Kültürü Anketi 22 sorudan oluşmaktadır. Minnesota İş Doyum Ölçeği ise 20 sorudan oluşmaktadır.1-2-3-4-7-8-9-10-11-15-16-20. maddeler içsel iş tatmin düzeyini, 5-6-12-13-14-17-18-19. maddeler ise dışsal iş tatminini ölçmeyi amaçlamaktadır.

Bulgular

Araştırma örnekleminde yer alan 136 yönetici ve öğretmenden 9 (%6,6)'u yönetici, 127 (%93,4)'si öğretmendir. Bu yönetici ve öğretmenlerin 85 (%62,5)'i kadın, 51 (37,5)'i erkektir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin 77 (%56,6)'si 21-29 yaş aralığında, 49 (%36)'u 30-39 yaş aralığında, 8 (%5,9)'i 40-49 yaş aralığında, 2 (%1,5)'si 50 yaş ve üzerindedir. Örneklem grubundaki yönetici ve öğretmenlerin meslekteki hizmet süresini incelediğimizde 17 (%12,5)'sinin 1 yıldan az, 67 (%49,3)'sinin 1-5 yıl, 31 (%22,8)'inin 6-10 yıl, 14 (%10,3)'ünün 11-15 yıl, 7 (%5,1)'sinin 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin şu an görev yaptığı okuldaki hizmet süresini incelediğimizde 37 (%27,2)'sinin 1 yıldan az, 90 (%66,2)'inin 1-5 yıl, 6 (%4,4)'sının 6-10 yıl, 2 (%1,5)'sinin 11-15 yıl, 1 (%0,7)'inin 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü anketinden aldıkları puanların mesleki unvan, yaş, meslekteki hizmet süresi, görev yapılan okuldaki hizmet süresi ve mezuniyet düzeyi değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Cinsiyet değişkenine göre ise anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=2,51$; $p < 0,5$). Bununla birlikte yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü anketinden aldıkları puanlarla , iş tatmin ölçeğinden aldıkları puanlar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson analizi uygulanmış ve bu analiz sonucunda değişkenler arasındaki ilişki negatif yönde anlamlı çıkmıştır ($r = -,393$; $p < ,05$).

Anahtar Kelimeler: Örgüt iklimi, örgüt kültürü, iş doyum, okul kültürü.

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN SECONDARY SCHOOLS ON PROFESSIONAL SATISFACTION OF MANAGERS AND TEACHERS, POST GRADUATE THESIS

ABSTRACT

The aim of research is to identify perceptions of managers and teachers towards organizational culture working in randomly chosen schools of Esenyurt county and obtain their satisfaction degrees from their professional lives and if there is a significant relation between satisfaction degrees and these perceptions.

Organization is a unit that is formed with people gathered for a specific purpose by taking job hierarchy and distribution into consideration.

Human inherently always feels need of involving an organization rather than being alone. By this means he fulfills his needs of belonging, finding solutions together and socializing and increases his satisfaction level from life. So we encountered satisfaction level and the degree of this level.

Since globalizing world and business life occupy a great place in human life, organization concept extends its limits more. Accordingly they turned out to be living structures that have cultures and characters. These living structures also show themselves in schools that occupy a very important place in education of human as a social being.

In this research the effect of organizational culture on professional satisfaction of managers and teachers in secondary schools which is also an educational organization and there reached various results.

The Aim of Research

In this research the effect of organizational culture on professional satisfaction of managers and teachers in secondary schools, was examined.

In this research the quality of organizational culture and professional satisfaction concepts, their classification, taking them with their different dimensions and obtaining relation between them is rather important.

The aim of research is to obtain school culture in institutions of managers and teachers working in secondary schools, present their communication within organization as well as their professional satisfaction levels, identify if there is significant difference according to socio-demographic properties in terms of school culture and professional satisfaction level and develop solution offers for problems regarding the matters in hand.

Sub Problems

The sub problems of research consisted of 15 items. By using the datas in personal data form, the sub problems of research were formed.

Population and Sampling

Managers and teachers of secondary schools working in İstanbul province formed the population of research. The sampling involved 6 secondary schools that were randomly chosen from Esenyurt county in İstanbul province. Collection of Datas
The conceptual frame of this research was formed by literature scanning obtained from domestic and foreign resources.

In order to obtain datas one demographic data form, one School Culture Scale and one Minnesota Professional Satisfaction Scale were used. Demographic data form consisted of 6 questions (APP-I). These questions were about professional title, gender, age, professional service period, service period in actual school, graduation level. Other scales were School Culture Scale (APP-II) and Minnesota Professional Satisfaction Scale (APP-III).

School Culture Scale consisted of 22 questions whereas Minnesota Professional Satisfaction Scale consisted of 20 questions. 1st-2nd-3rd-4th-7th-8th-9th-10th-11th-15th-16th and 20th items were aimed to measure inner professional satisfaction level whereas 5th-6th-12th-13th-14th-17th-18th and 19th items were aimed to measure outer professional satisfaction level.

Findings

Among 136 managers and teachers in sampling of research 9 (6,6%) of them were managers and 127 (93,4%) of them were teachers. 85 (62,5%) of these managers and teachers were women whereas 51 (37,5%) of them were men. Among managers and teachers in sampling of research 77 (56,6%) of them were between 21-29 age interval, 49 (36%) of them were between 30-39, 8 (5,9%) of them were 40-49 and 2 (1,5%) of them were over 50. As we examined their professional service it was observed that 17 (12,5%) of them were below a year, 67 (49,3%) of them were between 1-5 years, 31 (22,8%) of them were between 6-10 years, 14 (10,3%) of them were between 11-15 years, 7 (5,1%) of them were 16 years and over. When we examined their professional service in their actual schools it was observed that 37 (27,2%) of them were below a year, 90 (66,2%) of them were between 1-5 years, 6 (4,4%) of them were between 6-10 years, 2 (1,5%) of them were between 11-15 years, 1 (0,7%) of them were 16 years and over.

The points of participants managers and teachers from school culture questionnaire were not found significantly different in terms of professional title, age, professional service period, service period in actual schools and graduation level variables however there obtained a significant difference in terms of gender variable ($t=2,51$; $p < 0,05$). However in order to obtain if there is a significant relation between the points they got from school culture questionnaire and professional satisfaction scale, Pearson analysis was applied and as a result of this analysis the relation between variables was observed as negatively significant ($r=-,393$; $p < 0,05$).

Key words: *Organizational climate, organizational culture, job satisfaction, school culture.*

1.GİRİŞ

Örgüt kültürü kavramı 1980'li yıllarda ortaya atılmıştır. Bu kavramın ortaya atılmasından sonra örgüt içindeki bağlılık, örgütü oluşturan bireylerin birbirleriyle ilişkileri ve örgüt içi fikir alışverişi gibi unsurlar ön plana çıkmıştır. Örgüt kavramı zamanla o kadar popüler hale gelmiştir ki günümüzde iş yerlerinin başarılı olup olmama durumları örgüt kültürüne ve bu örgüte bağlılık ile ilişkilendirilmiştir.

Günümüzde büyük şirketlere bakıldığında çalışanların başarı düzeylerini arttırmak için öğle aralarında veya mesai saatleri dışında spor, yoga, dans gibi birlikteliği ön planda tutan aktiviteler düzenledikleri görülmektedir. Buradaki amaç örgütsel bağlılığı dolayısıyla da örgüt kültürünü güçlendirmektir. Çünkü güçlü bir örgüt kültürü başarıyı da beraberinde getirmektedir.

Her çalışan, içinde bulunduğu örgüte bağlı olmak ister. Bu bağlılığın derecesi onun iş yerindeki mutluluk ya da mutsuzluk durumunu ciddi ölçüde etkiler. Çalışan insanların, günün hatırı sayılır bir bölümünü iş yerinde geçirdiği düşünüldüğünde, örgüt kültürü kavramının ne derece önemli olduğu sonucuna varabiliriz.

Bu çalışmada örgüt kültürü ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenecektir. Dolayısıyla örgüt kültürünün yanında iş tatmini kavramı da açıklanmaya değerdir.

İş tatmini kavramı, kişinin işine karşı takındığı tutum, geliştirdiği duygu ve düşüncelerin tümünü kapsamaktadır.

Farklı meslek gruplarına yönelik yapılan iş tatmini ile ilgili araştırmalarda takım çalışmasının bilgi ve duygu alışverişinin yüksek olduğu ve örgüt kültürünün kendini hissettirdiği örgütlerde, çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Sıkı bir hiyerarşinin olduğu, emir-komuta zincirinin bir tahakküm aracı

haline geldiği ve dolayısıyla örgüt kültürünün zayıf olduğu örgütlerde çalışanların iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

1.1 Problem Durumu

Ortaokullarda örgüt kültürünün yönetici ve öğretmenlerin iş tatminini üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmakta mıdır?

1.2 Amaç

Bu araştırmada ortaokullarda örgüt kültürünün iş tatmine etkisi amaçlanmaktadır. Araştırmada örgüt kültürü ve iş tatmini kavramlarının mahiyeti, sınıflandırılması farklı boyutlarıyla ele alınması, aralarındaki ilişkinin tespiti önem taşımaktadır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda; ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kurumlarındaki okul kültürünü tespit etmek, örgüt içi iletişimlerini ve iş tatmin düzeylerini ortaya koymak, okul kültürüne ve iş tatmin düzeylerine ilişkin sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek, ele alınan konularla ilgili olan sorunları ortaya çıkarıp, bu sorulara çözüm önerileri geliştirmektir.

1.3 Alt Problemler

1. Ortaokullarda örgüt kültürünün yönetici ve öğretmenlerin mesleki unvanına göre değişiklik göstermekte midir?
2. Ortaokullarda örgüt kültürünün yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetine göre değişiklik göstermekte midir?
3. Ortaokullarda örgüt kültürünün yönetici ve öğretmenlerin medeni durumuna göre değişiklik göstermekte midir?
4. Ortaokullarda örgüt kültürünün yönetici ve öğretmenlerin yaşına göre değişiklik göstermekte midir?
5. Ortaokullarda örgüt kültürünün yönetici ve öğretmenlerin mesleğindeki hizmet süresine göre değişiklik göstermekte midir?
6. Ortaokullarda örgüt kültürünün yönetici ve öğretmenlerin şu an görev yaptığı okuldaki hizmet süresine göre değişiklik göstermekte midir?
7. Ortaokullarda örgüt kültürünün yönetici ve öğretmenlerin mezuniyet düzeyine göre değişiklik göstermekte midir?

8. Ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iş tatmin düzeyi mesleki unvanına göre değişiklik göstermekte midir?
9. Ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iş tatmin düzeyi cinsiyete göre değişiklik göstermekte midir?
10. Ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iş tatmin düzeyi medeni duruma göre değişiklik göstermekte midir?
11. Ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iş tatmin düzeyi yaşa göre değişiklik göstermekte midir?
12. Ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iş tatmin düzeyi mesleğindeki hizmet süresine göre değişiklik göstermekte midir?
13. Ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iş tatmin düzeyi şu an görev yaptığı okuldaki hizmet süresine göre değişiklik göstermekte midir?
14. Ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iş tatmin düzeyi mezuniyet düzeyine göre değişiklik göstermekte midir?
15. Örgüt kültürü ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.4 Tanımlar

Örgüt: Önceden belirlenen hedeflere ulaşabilmek amacıyla kurulan birimlerdir (Etzioni, 1964).

Kültür: Geçmişten günümüze kadar gelen maddi ve manevi birikimlerin tümüdür.

Örgüt Kültürü: Herhangi bir örgüt içinde bulunan bireylerin davranışlarına yön veren normlar inançlar, alışkanlıklar, davranış ve değerler bütünüdür (Dinçer, 1992, s. 271).

Örgüt İklimi: Örgütü bir kimlik sahibi yapan, örgüt içindeki bireylerin tavırları üzerinde etkili olan, onlar tarafından içselleştirilen, örgütün tümünde egemenliğini hissettiren özellikler sistemidir (Ertekin, 1978, s. 6).

Yönetici: Örgüt içinde ulaşılması gereken hedefleri belirleyerek bu amaçlara ulaşma konusunda planlar yapan ve gereken kaynakları bir araya getiren, hedeflere ulaşma sürecini denetleyen ve örgüt içindeki standartları belirleyen kişidir. (Ada, Aksu&Arıcı, 2009, s. 54).

Öğretmen: Mesleği bilgi öğretmek olan kimse, hoca, muallim, muallime. (TDK, 20 Eylül tarihinde ulaşılmıştır.)

İş Tatmini: Çalışanın iş yaşamından beklentileri ve bu beklentileri karşılama düzeyi arasında kıyas yaparak ortaya çıkan duygusal sonuçtur (Uyar, 2012, s. 15).



2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ GENEL LİTERATÜR

2.1 Örgüt Kavramı

Örgüt kültürü kavramı 1980'lerin başlarında Deal ve Kennedy tarafından ortaya atılmıştır. Bu kavram, Peters ve Waterman'ın çalışmalarıyla geliştirilip araştırılmıştır ve hala da araştırmacılar tarafından incelenen bir kavramdır. Peters ve Waterman araştırmalarında başarılı kurumların hepsinde örgüt olma bilincinin temelinde olduğu sonucuna varmışlardır (Demir, 2005, s. 16).

İnsanlar okullarda, hastanelerde, çeşitli kurum ve kuruluşlarda hatta ailelerinde bile farkında olarak veya olmayarak bir örgüte tabiidirler. İnsanların örgütle bu kadar iç içe yaşamalarına rağmen, örgütü meydana getiren parçaları belirleyebilmek oldukça zordur (Schein, 1976; Akt: İşcan&Timurluoğlu, 2007).

Literatürde örgüt kavramı ile ilgili bugüne kadar pek çok tanım yapılmıştır. Barnard (1994), örgüt kavramını, "iki veya daha fazla kişinin etkinlikleri ve güçlerinin bilinçli bir şekilde koordine edilmesi" şeklinde ifade etmiş ve birbirleriyle iletişime açık olan ve örgüt içinde aktif katılıma önem veren gönüllü kişiler olduğu zaman, örgütün meydana geldiğini ifade etmiştir. Schein (1970), örgüt kavramını, "ortak bir amacı gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelen insanlar tarafından oluşturulan, görev dağılımı yapılarak, bir otoriteye ve hiyerarşiye bağlı olan bu insanların ortaya çıkardıkları faaliyetlerin bilişsel birlikteliğidir" şeklinde açıklamıştır. Etzioni (1964) örgüt kavramını "önceden belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla oluşturulan toplumsal birimler" şeklinde ifade etmiş; Marc ve Simon (1958) ise örgütü, "üyeleri arasındaki ilişkiden meydana gelen toplumsal yapı" şeklinde açıklamışlardır (Akt: Gülü, 2003).

Özetle, ilk insanın sosyalleşmeye ve tek yaşama düşüncesinden ayrıldığı andan itibaren -konuyla ilgili ilk araştırmalar 1980'li yılları işaret etse de - aslında bu kavramın insan hayatına çok önceden girdiği ortaya çıkmaktadır. Çünkü yapısı

gereği hayatını sosyallik üzerine kuran insan, zaman içinde unsurları ve ulaşılmak istenen amaçları değişse de her zaman bir örgütün içinde var olagelmiş ve kendine bir yer bulmuştur.

En kısa tanımıyla örgüt, örgüt içi normlara sınımsız bağlılıktır (Güney, 2011, s. 184).

2.2 Kültürün Tanımı

Fransızca olan „culture“ kelimesi dilimize „kültür“ şeklinde geçmiştir ve bugüne kadar farklı tanımları yapılmıştır. TDK“ye göre kültür “tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin” şeklinde açıklanmıştır (01.10.2015).

Şişman (2002) ise kültür kavramının insan gruplarıyla ilgili olduğunu ifade etmiş ve konuyla ilgili bazı tanımları şu şekilde belirtmiştir:

- Toplumların kendine özgü yaşayış tarzları
- Kişinin içinde yaşadığı toplumdaki öğrendikleri manevi değerlerin tümü
- Kişinin duyuş düşünüş algı ve inançlarının toplamı
- Karşılaştığı sorunlara çözüm üretme tarzı
- Yaşadığı toplumdaki öğrendiği davranışların tümü.
- Kişilerin nasıl davranmaları gerektiğine yönelik yazısız kurallar
- Toplumdaki kişilerin bağımsız yaşayabilmesi için gerekli bir araç.

Taylor, kültürü “kişinin içinde yaşadığı toplumun bir parçası olarak kazandığı yeteneklerin; bilgi, inanç, sanat, gelenek görenek ve adetlerin tümüyle birleşerek meydana gelen karmaşık bir yapı “ olarak ifade etmiştir. Taylor“ın bu tanımı, daha basit bir ifadeyle “ toplum içinde yaşayarak öğrenilen ve o toplumu oluşturan bireylerce paylaşılan her şey “ şeklinde ifade edilebilir (Dönmezer, 1999, s. 99).

2.3 Kültürün Özellikleri

Kültür temelde aynı olsa da toplumdan topluma farklılık gösterir. Çünkü her toplumun yaşayışı, geçmişten bugüne getirdikleri, gelenekleri, örf ve ananeleri farklı

olduğu için bu durum kültür kavramının tanımını esnetmiş, sınırlarını da genişletmiştir.

- Kişilerin başka kişilerle yaşadıkları ilişkiler sonunda öğrenilirler ve onların zihinlerinde kendine yer bularak, başka kişilerle iletişim kurarken insanların yönlendirilmesine olanak sağlar.
- Kùltürler arasında farklılıklar olabileceği gibi benzerlikler de olabilir.
- Kùltürler kişide kalıcı bir etkiye sahiptirler. Bir kez öğrenilirler ve çoğunlukla kalıcı oldukları söylenebilir.
- Kùltürler devamlı bir değişim içindedirler. İnsanların bu değişimi kabul etmeleri oldukça zordur ve değişime ayak uydurmakta zorlanırlar.
- Her bireyin, aynı toplum içinde yaşamalarına ve aynı kùltüre ait olmalarına rağmen, olaylara gösterdikleri tepkiler farklıdır.
- Hiç kimse kùltürün kendinde bıraktığı etkiden tamamen sıyrılamaz (Phatak, 1996, s. 27).

2.4 Örgüt Kùltürü Kavramı

Örgüt kùltürü :Örgütün çevresiyle ilgili olan, örgütsel uygulamalar sayesinde şekillenen bir çeşit kùltürdür (Oudenhoven, 2001; Akt. Erdem, 2007).Örgüt kùltürü kavramı,örgüt içinde bulunan bireyler tarafından paylaşılan ve görelili olan inanç tutum ve değerlerin tümü olarak tanımlanabilir (Mwaura, 1998; Akt. Erdem, 2007, s. 64).

Örgüt kùltürü kavramı 1980' li yıllarda keşfedilmiş, Japonya ve Güney Kore'deki örgütlerin başarılı olmasından yola çıkılarak bu kavram araştırmaların konusu olmaya başlamıştır. Günümüzde kurumların başarılı olup olmadığı artık örgüt kùltürüyle ilişkilendirilmektedir. Zira örgüte bağlılık, örgüt içindeki insanların birbirleriyle iletişim ve etkileşimi, örgüt içi dayanışma örgütlerin başarısı ile ilişkilendirilmektedir (Güney, 2011, s. 183).

Örgüt kùltürü ile ilgili farklı tanımlardan birkaçı ise şunlardır:

- Örgütün çalışma şeklinin, ödeme sisteminin ve çalışanlara karşı oluşturulan tutum ve davranışların oluşturduğu bir bütündür.
- Bir grup insanın dış çevresine uyumuna ve iç bütünleşmesine yönelik sorunları gidermek için belirlediği ve geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir.
- Örgüt kültürü, örgütü oluşturan bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler bütünüdür. Problem çözümüne ilişkin olarak örgüt şu şekilde tanımlanmıştır. Ortak yaklaşım ve çözüm tarzlarını belirleyen fonksiyonel bir davranış biçimidir.
- Örgüt kültürü örgüt üyelerince paylaşılan davranış örnekleri, inançlar ve değerler gibi temel yaklaşımlar ve görüşlerin ele alındığı bir mozaiktir.
- Örgütsel kültür, örgüt çalışanlarının paylaştığı duygular, düşünceler, fikirler, faaliyetler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşan bir yapıdır.
- Örgüt kültürü, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, iş görenlere sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan oluşan bir yapıdır.
- Örgüt kültürü, örgüt içinde yaşayan bireyler tarafından içselleştirilen inanç ve değerler sistemini ifade eder. Kişinin psikolojisini derinden etkileyen bir kavramdır. Örgütü oluşturan inanç ve değerler doğrudan görülemeyeceği için, bu kavram örgütün az da olsa bilinçli ve çok gizli psikolojisini oluşturur.

2.4.1 Örgüt kültürünün öğeleri

Bütün örgütsel kültürlerin temelinde onların işleyişlerini ve amaçlarını kavramamıza yardımcı olacak bazı temel öğeler mevcuttur. Bu öğeler temelde aynı olmalarına rağmen bazı örgütlere göre küçük farklılıklar gösterebilir. Bu temel öğeleri aşağıdaki başlıklar şeklinde sıralamak mümkündür:

2.4.1.1 İnançlar

İnançlar bir örgütün temel taşıdır. Örgütte bulunan bireylerin bazı konularda ortak duygu ve düşüncülerinin, toplumda yaşananlara ilişkin tartışmasız kabul ettikleri doğruların tümüdür (Balcı ve diğ. 2005, s.134).

İnançlar, aynı kültüre mensup insanların dünya düzeni ve işleyişine dair sahip oldukları görüşlerin tümüdür. Bu görüşler, geçmişin bugünün ve geleceğin daha iyi anlaşılmasını sağlar. İnançlar kültürün en derininde yer alan ve en soyut olan kısımdır. Kısaca inançlar, aynı kültüre mensup insanların çevrelerine karşı olan tutumlarının tümüdür (Şişman, 2002, s. 3).

İnançlar bireyin dünyasına ait bilgilerinin ve algılarının sistemli bir şekilde düzenlenmiş halidir. İnsanların inançlarının benzerliği toplumdaki bireylerin birbirleriyle daha sıkı bir bağ kurmasını sağlar (Erdoğan, 1983, ss. 129-130).

2.4.1.2 Değerler

Örgütsel değerler, örgüt içindeki bireylerin çalışmalarını, davranışlarını, içinde buldukları durumları değerlendirmeye yarayan ölçütlerdir (Şişman, 1994, s. 5).

Yani değerler 'Bir nevi örgütsel kimlik özelliğindedir' (Güney, 2011, s.188). Başka bir ifadeyle değerler,

Doğruları ve yanlışları belirlememize yardımcı olan ölçütlerdir. Değerler inançlara göre şekillenir. İnançlar kültürün en derin ve en soyut yönünü oluştururken, değerlere inançlara göre somut yönünü oluştururlar. Ancak değerler de inançlar gibi esasen soyut kavramlardır. Yani örgüt içinde net bir şekilde görülmezler, ancak sezilebilirler. (Şişman, 2002, s.3)

Değerler, örgütte neyin istenip istenmediğini belirleyen örgüt içindeki bireyler tarafından benimsenen inançlardır. Çalışanların gösterdikleri performansın örgüte yarayıp yaramadığının belirleyicisidir. Örgüt içindeki yöneticiler kendilerini daha güçlü kılmak ve çalışanların performanslarını arttırmak için değerleri dayanak gösterirler (Başaran, 1982, ss. 112–113).

Örgüt içindeki bireyler tarafından benimsenen değerlerin faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Belirli eylemlerin önemli eylemlere dönüşmesini sağlar.
- Rekabeti sağlar.
- Örgütü toplumun önemseydiği değerlere bağlar (Terzi, 2000, ss. 42–43).

2.4.1.3 Normlar

Normlar, örgütteki bireylerin uyması gereken kurallardır. Bu kurallar doğruyu yanlıştan, olumluyu olumsuzdan, yapılması gerekeni yapılmaması gerekenden ayıran kurallardır. Sözlü ya da yazılı olabilirler. Birey, bu normlara uymadığında çeşitli uyarılar ve cezalar alabilir. Hatta örgüt dışına itilebilirler (Güney, 2011, s.188).

Normlar bir örgüt içinde yapılması beklenen ve çalışma hayatı içinde uyulması istenilen kurallardır. Bu kurallar; çalışanın performansından, amirle konuşma tarzına, çalışma ortamındaki kıyafetin nasıl olması gerektiğine, işe gidiş geliş saatlerine kadar geniş bir yelpazeye yayılırlar. Normlar, her toplumda çalışanlara rehberlik ederler. Normlar da değerler gibi soyut olmalarına rağmen

Belirgin bir yol gösterici olması yönüyle değerlerden ayrılırlar (Özenli, 2006).

2.4.1.4 Semboller

Örgüt içinde kullanılan bütün sözcükler, kullanılan dil ve anlatım, şekiller, çalışanların duygu ve düşüncelerini ifade eden imgelerin tümü semboller olarak adlandırılır. Örgütsel kültürün temel elemanlarından normlar ve değerlerin somut hale getirilmiş haline sembol denir. Bir markaya ait logoyu gördüğümüzde o ürünün ve özelliklerinin aklımıza gelmesi sembole verilecek güzel örneklerdendir. Örgütlerdeki makam ve mevkiler de sembollere örnek gösterilebilir (Güney, 2011, s.188).

Semboller, inanç ve değerlerin ete kemiğe bürünmüş halidir. Semboller, çalışanların birbiri ile yakınlaşmasına, birbirlerini anlamasını sağlar; işlerine yönelik duygu ve düşüncelerindeki coşkunun arttırılmasına hizmet eder. Örgüte ait rozetler, afişler, logolar, formalar bu sembol örneklerindedir (Eren, 2001, ss. 136–137).

2.4.1.5 Seremoniler ve törenler

Seremoniler ve törenler, örgüt içinde dayanışmayı, bütünleşmeyi ve belirsizlik içeren durumların netleşmesini sağlar. Törenlerin birden fazla çeşidi bulunmaktadır.”Bunlardan bazıları şunlardır: Geçiş törenleri, değer düşürme törenleri, geliştirme törenleri, yüceltme törenleri, bütünleşme törenleri” (Güney, 2011, s. 186).

Seremoniler ve törenler bir amacı gerçekleştirmek için veya bir mesaj iletmek için yapılırlar. Bu seremoni ve törenler gerçekleşirken kahramanlara, mitlere ve sembollere ihtiyaç duyulur. Çünkü yapılan kutlamalar, bu değerler üzerinden yapılır. Bu kutlamaların birçoğu geleneksel hale gelmiştir (Özkalp ve Kirel, 2001, s. 209).

Yapılan kutlamalarda amaç örgüt içinde yüksek performans gösteren bireyi ödüllendirmek ve onore etmektir. Böylece diğer çalışanların onları örnek alması sağlanır (Eren, 2001, s.138).

Veda yemekleri, kutlamalar, yarışmalar, örgüte yeni katılan için bireyler için yapılan oryantasyonlar seremoni ve törenlere örnek gösterilebilir (Çelik, 2002, s. 41).

2.4.1.6 Dil

Dil kültürü oluşturan en önemli unsurdur. Kültürün kuşaklar boyunca aktarılmasını sağlayan araçtır (Dönmezer,1999, s.110).

Örgütsel kültürün temel aktarıcısı olan dil, örgütsel yaşamda ortak noktaların yaratılması için kullanılan önemli bir unsurdur. Örgüt içinde kullanılan jargonlar, şarkılar, argo konuşmalar veya farklı iletişim biçimleri örgüt içi dil kapsamındadır. Örgütte kullanılan dil, örgüt hakkında ipuçları verir. Bireyler örgütte kullanılan bu dili öğrenirler ve böylece örgüt kültürünün korunmasına yardımcı olurlar. Örgütte çalışanlar adaptasyon sürecini tamamladıktan sonra işleriyle ilgili terminolojiyi öğrenmiş olurlar (Robbins, 1994, s. 316).

2.4.1.7 Adetler

Bir toplumda yaşayan insanların geçmişten bugüne kadar günlük hayatlarındaki davranışlarının sınırlarını çizen birtakım kurallar vardır. Bu kurallar zaman içinde kendiliğinden oluşurlar ve yine kendiliğinden ortadan kalkarlar. Birey bu kurallara

uymazsa toplumdaki diğer bireyler tarafından sosyal baskıya maruz kalır.İşte bu kurallara adetler denir (Dönmezer,1999, s. 245).

Adetler, örgüt içindeki bağlılığı güçlendirmek için yapılan, örgüt tarafından önemsenen, tekrar edilen ve alışlagelmiş bir eylemdir. Örgütsel bağlılığın kuvvetli olduğu kültürlerde bu adetlerin bireyler tarafından iyi anlaşılması ve sürdürülmesi istenir (Terzi, 2000, ss. 49–50).

2.4.1.8 Hikâyeler

Hikâyeler ve masallar örgütün geçmişi ile ilgilidir ve örgüt tarafından çok önemsenir. Hikâyedeki insanların geçmişte karşılaştıklarıyla özdeşlik kuran bireyler, aynı durumlarla karşılaştıklarında nasıl hareket edeceklerini öğrenirler (Ataman, 200, ss. 523–524).

Geçmişte yaşananlara dayalı olan, örgüt üyeleri tarafından bilinen ve yeni üyelerin öğrenmesini sağlamak amacıyla anlatılan öykülere denir. Hikâyelerin en önemli özelliği örgüte ait kültürel değerlerin geçmişten geleceğe aktarılmasını sağlamaktır. Her örgütsel hikâye, örgütün yöneticisine ait bağlılığı pekiştirir, çalışanı motive eder. Bu hikâyelerde yöneticilerin iş görenlerin haklarını nasıl savunduğu, geleceklerini nasıl koruma altına alındığı gibi konular anlatılır. Hikâyeler örgüt içi bağı kuvvetlendirir (Güney, 2011, ss. 186-187).

2.4.1.9 Mitler

Mitler, gerçekleşebilmesi mümkün olan faaliyetlerin sınırlarını çizen, örgüt kültürünün geçmişini, bugününü ve geleceğini çizen hikâyelerdir (Bate, 1994, ss. 21-22).

Mitler, sorgulanmayan ve olduğu gibi kabul edilen örgüte ait alt inançlardır. Mitlerin, çalışanları keşfetmeye ve yaratmaya yönlendirme, örgüt içindeki güveni pekiştirme, örgütte karşılaşılan kuşkuların giderilmesine yardımcı olma gibi faydaları vardır (Güney, 2011, s.187).

2.4.1.10 Kahramanlar ve liderler

Güçlü bir örgüt içi kültür için muhakkak bir ya da birden fazla kahramana ihtiyaç vardır. Bu kahramanlar, örgüt içinde üstün başarılarla imza atmış, adeta devleşmiş kimselerdir. Bu kişiler diğer çalışanlar için rol modeldirler (Eren, 2001, s.87).

Bu kahramanlar yaşayan kişiler olduğu gibi ölmüş de olabilirler (Şişman, 1994, s. 27).

Kahramanlar örgütün değerlerinin oluşumuna katkı sağlarlar. Sergiledikleri davranışlar ulaşılmaz değildir. Bu sayede çalışanlar kahraman veya kahramanları kendilerine örnek alabilir (Bayram, 2004).

2.5 Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü tipleri, bilim adamları tarafından farklı şekillerde kategorize edilmişler. Bir örgüt bir veya birden fazla kültür tipini içinde barındırabilir.

2.5.1 Schneider'ın örgüt kültürü modeli

Bu örgüt kültürü tipinde üç alt kültür söz konusudur. Bunlar;

Kontrol kültürü; örgüt içindeki temel motivasyon aracı güçtür. Kontrolü elde etmek ve korumak esastır. Objektiflik ön plandadır, sübjektiflikten kaçınılır.

Rekabet kültürü; bu kültürün esas unsurları bilgiler, beceriler özgünlük ve orijinalliktir.

Yetiştirme kültürü; bireyleri çok çalışırlar. Başarıya odaklıdırlar (Erkmen, 1998, ss. 142).

2.5.2 Kono'nun örgüt kültürü modeli

Bu modelde dört alt kültür bulunmaktadır. Bu alt kültürler:

Dinamik kültür; bireyler için yenilik bu kültürde önemlidir. Çalışanlara işleri anlatılmıştır ve onlar neyi neden yaptıklarını bilirler. Lidere duyulan güven tamdır ve liderlerinin sıkı takipçisidirler.

Bürokratik kültür; bu kültürde çalışanların çok da özgür olduğu söylenemez. Zira çalışanlar evraklara, yazışmalara, prosedürlerle belirlenen kurallara bağlıdırlar.

Hareketsiz kültür; değişim ve yeniliğe kapalı kültürlerdir.

Güçlü lider ve hareketsiz kültür; yöneticiler demokratik değillerdir. Çalışanlar yöneticilerinin aldığı kararlara yanlış da olsa uymak zorundadırlar (Vural, 2003, s. 72).

2.5.3 Byars'ın örgüt kültürü modeli

Bu modelde dört alt kültür bulunmaktadır. Bu alt kültürler:

Etkileşen kültür; müşteri memnuniyeti odaklı bir kültürdür.

Bütünleşik kültür; çalışanlar müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik fikirleri değiştirmek isterler.

Müteşebbis kültür; bu kültür tipinde bireysellik ön plandadır.

Sistematik kültür; bu kültür tipinde önceden belirlenmiş kurallar uygulanır (Eren, 2004, s. 145).

2.5.4 Miles ve Snow'un örgüt kültürü modeli

Bu modelde dört alt kültür bulunmaktadır. Bu alt kültürler:

Koruyucu kültür; bu kültürün bulunduğu örgütler büyümek için risk alınmaz. Mevcut durumu korumak ve örgütü ayakta tutmak yeterlidir.

Geliştirici kültür; büyümek ve gelişmek için bu örgüt risk alır. Yenileşme örgüte dinamizm sağlar.

Analizci kültür; denge ve değişim kavramları bu kültürün en önemli hareket noktasıdır.

Tepki verici kültür; bu örgütler çevredeki diğer örgütlerin baskıları sonucu değişime giderler (Eren, 2004, s.146).

2.5.5 Quinn ve Cameron'ın örgüt kültürü modeli

Hoojberk ve Petrock (1993); Quinn ve diğerlerinin (1991) yarışmacı değerlerin çerçevesini iki boyutta incelendiğini ifade etmiştir. Bunlardan birinci boyut örgütün denetim yönelimli tepkilerini kapsamaktadır. İkinci boyut ise, örgütlerin iç ve dış odaklı işleyişini ortaya koymaktadır. Bahsi geçen bu boyutların birbiriyle etkileşiminden ise hiyerarşi kültürü, klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü olarak dört değişik örgütsel kültür ortaya çıkar (Çelik, 2002, s. 43).

Klan kültüründe, örgüt içi bağlılık esastır. Örgüt yöneticileri, örgüt çalışanlarına ebeveynleri gibi yaklaşır. Bu yüzden çalışanlarla yöneticiler birbirlerine derin bir bağlılık duyarlar. Ortak bir amaç için birlikte hareket etme söz konusudur.

Hiyerarşi kültüründe; örgüt içindeki kurallar belli ve nettir. Bireyin bu kurallara uyması beklenir. Yöneticide, örgüt çalışanlarına yönelik "Kendi istediğini değil, benim istediğimi yapacaksın., düşüncesi hakimdir. Bu kültüre bankalar, ilaç şirketleri gibi kuralları ön planda tutan örgütler örnek gösterilebilir.

Pazar kültüründe; bireyin performansı ve rekabetçiliği ön plandadır. Birey ne kadar başarı gösterirse o kadar ödüllendirilir. Bu durum örgüt içindeki rekabeti ve dinamizmi diri tutar. Bu tür örgütler kazanma odaklıdır.

Adhokrasi kültüründe; esnek, statülerin önemsenmediği, yaratıcılık ve yeniliğin ön planda olduğu bir yapı söz konusudur. Bu kültürün üyeleri diğer kültürlere göre daha özgürdürler. Örgütte merkezileşmeye pek rastlanmaz.

2.5.6 Harrison ve Handy'nin örgüt kltr modeli

Örgüt kültürlerini sınıflandıran Harrison (1972) ve Handy (1995), bu sınıflandırmayı yaparken yönetim tarzını ve örgütü oluşturan yapıyı esas alır. Bu örgüt kültürü modeli; güç/otorite kültürü, bürokratik/rol kültürü, iş/süreç kültürü ve birey (destek) kültürü olarak dört alt kültüre ayrılır:

Güç/otorite kültüründe güce sahip olan kişi örgütte söz sahibidir. Örgüt içindeki diğer kişiler, bu otoriteye sahip olan kişinin beklentilerine uymak zorundadırlar.

Bürokratik/rol kültüründe rolün,işin ve otoritenin ne olduğu net bir şekilde belirtilmiştir ve iletişim biçimleri hakkında bilgiler verilmiştir.

İş/süreç kültürüne dâhil olan kişiler her şeyden önce işi düşünürler. İşin gerektiği şekilde yapılabilmesi için her türlü kişisel ve örgütsel çabayı göstermekten kaçınmazlar.

Birey (destek) kültüründe ise, kişiler birbirleriyle aktif bir iletişim halindedir. Kendilerini yaptıkları işe ait hissederler bu yüzden de işten duydukları tatmin oranları yüksektir. Ayrıca örgüt içinde alınan kararlarla dâhil olma konusunda çalışanlar cesaretlendirilir.

2.5.7 Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü modeli

Hampden (1992), Deal ve Kennedy'nin (1982) çevredeki belirsizlikler sebebiyle ortaya çıkan risk ve bu riskin miktarı ile kararın ne derece başarılı olduğuna yönelik dönütün hızına yönelik kriterleri belirlediğini ifade etmiş ve sonuç olarak dört farklı alt kültürün ortaya çıktığını belirtmiştir (Halis, 2003). Bu alt kültürler; yetki (yüksek risk- yavaş geri bildirim) kültürü, atılganlık (yüksek risk- hızlı geri bildirim) kültürü, kapalı hiyerarşi (düşük risk- yavaş geri bildirim) kültürü ve etkinlik (düşük risk- hızlı geri bildirim) kültürü şeklinde açıklanmıştır (Akt. Arslan, H., Kuru, M., & Satıcı, A., 2005, s.455).



Aşağıda yer alan Çizelge 1'de farklı yazarların örgüt kültürüne ilişkin tanımları ve örgüt kültürlerinin özellikleri yer almaktadır (Akt: Demir, 2005).

Çizelge 2.1 Örgüt Kültürü Modelleri ve Özellikleri (Akt: Demir, 2005).

Müteşebbis kültür	İnsanlar katılımcı değil, faaliyetler etkisel, bireysellik ön planda	
Sistemantik kültür	İnsanlar katılımcı değil, faaliyetler tepkisel. Önceden belirlenmiş politika ve prosedürlerin uygulanması, yürütülmesi	
Gelenek ve alışkanlıklara göre:		Miles ve Snow
Koruyucu kültür	Muhafazakar inanç ve değerler. Riski düşük ve güvenli pazarlarda faaliyette bulunma tercihi	
Geliştirici kültür	Yenilikçilik, değişen ve dinamik ortamlarda faaliyette bulunma isteği.	
Analizci kültür	Denge ve değişim temelli	
Tepki verici kültür	Değişimin rakiplerden ve çevreden gelen baskılarla gerçekleştirilmekte	
Yönetim biçimlerine göre:		Handy
Güç kültürü	Güçlü lider, esnek örgüt yapısı	
Rol kültürü	Mantık ve rasyonellik temelli bürokrasi. Açık iş tanımları	
Görev kültürü	İş ya da proje odaklı. Takım çalışması	
Kişî kültürü	Birey ön planda. Belli meslek sahipleri sabit masrafları azaltmak için bir araya geliyor	
Başarı ve etkinliğe göre:		Cameron ve Freeman
Pazar kültürü	Pazar hakimiyeti, rekabet üstünlüğü, amaca ulaşma ve başarıya odaklanma	
Adokrasi kültürü	Girişimcilik, yaratıcılık, esneklik ve çevreye uyum, yenilik ve risk alma. Büyüme ve yeni pazarlar bulma	
Klan kültürü	Fikir birliği, katılım, takım çalışması, aile duygusuna sahip olma, sadakat ve geleneklere bağlılık	
Hiyerarşi kültürü	Düzen, kurallar, yönetmelikler, istikrar ve yönlendirme	
Lider ve yeniliğe göre:		Toyo Hiro Kono
Dinamik kültür	Yenilik temel belirleyici. Açık işletme amaçları	
Lideri izleme ve dinamik kültür	Lidere güven tam, çalışanların lideri izlemesi	
Bürokratik kültür	Kurallar, standartlar ve prosedürler.	
Hareketsiz kültür	Çalışanların eski davranış kalıpları, değişime kapalı	
Güçlü lider ve hareketsiz kültür	Otokrat lidere itaat	
İnsanların katılımcılığı ve faaliyetlerin niteliğine göre:		Byars
Etkileşen kültür	İnsanlar katılımcı, faaliyetler tepkisel, çalışan ve müşterilere en iyi hizmeti verme	
Bütünleşik kültür	İnsanlar katılımcı, faaliyetler etkisel, çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yönelik	

2.6 Örgüt Kültürlerinin İşletme Fonksiyonlarına Göre Sınıflandırılması

Örgüt kültürünün sınıflandırılmasına yönelik edebiyat taraması yapıldığında karşımıza birçok çalışma çıkmaktadır. Bu örgüt kültürü modellerinden bazıları şunlardır:

2.6.1 Geert Hofstede'nin örgüt kültürü modeli

Bu modelde dört alt kültür bulunmaktadır. Bu alt kültürler:

Güç aralığına göre kültür; bu örgütlerde bireyler ve yönetici arasındaki ast-üst ilişkisi net bir şekilde bellidir. Güçlü olan her şeyi hak edendir." zihniyeti hakimdir.

Bireysellik/Birliktelik açısından kültür; bireyselliği ön planda tutan örgütlerde kişinin her zaman bireysel istekleri ön plandadır. Bu bireysel kimseye bağlı değildirler kendi isteklerine göre davranırlar.

Birlikteliği önemseyen kültürlerde ise örgütün çıkarları bireyin çıkarlarından üstündür.

Belirsizlikten kaçma durumuna göre kültür; bu örgüte mensup bireylerde belirsizlikten doğan endişeler söz konusudur. Bu durum da beraberinde stresi getirdiğinden örgütteki bireyler streslidir. Çalışanlar kuralcıdır ve yöneticinin kurallarını uygulamaya isteklidirler.

Cinsiyete göre kültür; dişil örgütlerde merhamet, şefkat, sevgi ve anlayış başarıdan bile önce gelir. Aslolan iyi anlaşmak, aradaki uyum ve iyi anlaşmaktır.

Eril örgütlerde ise rekabet,hırs, sorunları tartışarak çözme,kaba davranışlar görülür. Kadın ve erkek arasında net bir çizgi vardır. Önemli olan kariyer ve yükselmektir (Güney, 2011, ss.199-201).

2.6.2 Gareth R. Jones'a göre örgüt kültürü modeli

Bu örgüt kültürü modelinde üç alt kültür bulunmaktadır. Bunlar;

İdari alt kültürde, üretim süreci rutindir. Yapılan işlerde standartlaşma söz konusudur. Süreç odaklıdır ve bu kültürlerin içinde en normatifi olarak bilinmektedir. Müşteri ara yüz (arabirim) kültüründe; işlerde standartlaşma söz konusu değildir. Çalışanlar beklenmedik durumlarla her an karşılaşabilirler. Karşılaşılan problemleri değişmeyen kurallara göre çözmek zorundadırlar. Bu yüzden bu kültür faydacı değildir, sonuç odaklı olmayı ön planda tutar.

Profesyonel kültürlerde, işler oldukça zordur. Yetenekli ve alanında uzman bir personele ihtiyaç vardır. Faydacı bir kültür olmasına rağmen sonuç odaklı olduğu pek söylenemez. Bu alt kültür tipi diğer alt kültürlerle oranla daha fazla denetim altındadır (Gareth,1983; Çev: Demir, 2005).

2.6.3 Edgar H. Schein'a göre örgüt kültürleri

Bu örgüt kültürü modelinde üç alt kültür bulunmaktadır. Bunlar;

Teknisyen kültüründe, insanlarla etkileşim ve iletişim içinde olmak önemlidir. Çalışanlar güvenin takım çalışmasının önemini kavrarlar. Teknisyen bazen ortaya çıkan belirsizlikler durumunda sorunu çözmek için kendi inisiyatiflerini kullanırlar.

Mühendislik kültüründe, bu kültüre sahip grup, teknolojiyi temsil eder. Dolayısıyla işin çekirdeğini oluşturan gruplardır. Çünkü teknolojiye nasıl ulaşılacağını ve onu nasıl kullanacağını bilirler. Mühendislerin çok da insan odaklı olduklarını söylemek pek de mümkün değildir. Onlar daha çok, işleri otomatikleştirmeyi tercih ederler.

Üst yönetim kültüründe, mühendisler de teknisyenler de kendilerini kültürün dışında hissederler. Çünkü yöneticilerin tek amacı örgütlerinin mali açıdan kendini ayakta tutabilmesidir.

Jones, Hofstede ve Schein'in örgüt kültürlerinin işletme fonksiyonları bakımından sınıflandırılması büyük ölçüde birbirlerine benzerler. Bu benzerlik aşağıdaki Çizelge-2 de görülmektedir (Demir, 2005).

Çizelge 2.2 Jones, Hofstede ve Schein'e Göre İşletme Fonksiyonları Açısından Örgüt Kültürleri (Demir, 2005).

	Jones	Hofstede	Schein	Ortak Özellikler
Örgüt Kültürleri	Üretim Kültürü	İdari Alt Kültür	Mühendislik Kültürü	İşler rutin ve standart, sermaye yoğun
	Bürokratik Kültür	Müşteri Arayüz Kültürü	Teknisyen Kültürü	İşler rutin değil, çıktı ve sonuçlar durumlara göre değişir, emek yoğun
	Profesyonel Kültür	Profesyonel Kültür	Üst Yönetim Kültürü	İşler zor, uzman ve yetenekli personel gerekli

2.7 Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürü örgüt içindeki yöneticiler ve çalışanlar açısından birtakım faydalar sağlamaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz: (Eren, 2000, ss.152-153; Şimşek vd. 1998, ss. 30-31; Özdevecioğlu, 1995, ss. 125-126; Ataman, 1995, s.70).

- Örgüt içindeki çalışanlar normları, değerleri ulaşılacak istenilen amaçları daha iyi anlar. Amaçların somut hale getirilmesine yardımcı olur.
- Çalışanların ve yöneticilerin birbiriyle daha uyumlu bir ortamda çalışmalarına olanak sağlar.
- Örgüt kültürü, işlerin standardize olmasını sağlar. Böylece çalışanlara yönelik farklı muamele, iltimas vb. ortadan kalmış olacağından çalışanların psikolojilerini ve verimliliklerini olumlu yönde etkiler.
- Örgüt kültürü mitler ve hikâyeler gibi unsurlar sayesinde yeni yöneticilerin ve kahramanların ortaya çıkmasına olanak sağlar.
- Örgüt kültürünün tüm bireyler tarafından benimsenmesi durumunda gruplaşmalar ve hizipleşmeler önlenebilir.

- Örgüt içi iletişimi ve bağlılığı arttırdığından takım çalışmasını teşvik eder aynı zamanda örgütsel iklimin gelişmesine olanak tanır.
- Örgüt içindeki olası çatışma durumlarında kolay çözüm veya çatışmaların yumuşatılmasını sağlar.
- Örgüt kültürünün öğeleri olan seremoniler ve törenler, mitler, hikâyeler, kahramanlar ve sloganlar, kuşaktan kuşağa süregeldiği için örgüt kültürünün devamlılığını sağlar.
- Örgüt kültürü, o örgütün kimliği demektir. Örgüt ile ilgili çıkarsamalar bu kimlik sayesinde yapılır.

Sabuncuoğlu (1987), ise örgüt kültürünün faydalarını şu şekilde sıralamıştır:

- Değerler, inançlar, tutumlar ve davranışlar örgüt kültürünün kontrol ve koordinasyon mekanizmalarının etkili bir şekilde çalışmasını sağlar.
- Örgüt kültürü, örgütün sınırlarını belirler; örgütün kimliği denilebilir.
- Örgüt içindeki çalışanların sosyalleşmelerini sağlar.
- Sorunların çözümünü kolaylaştırır. Bu çözümleri çeşitli prosedürlere bağlar.
- Çalışanların ve yöneticilerin moral ile motivasyonlarının yüksek olmasını sağlar.
- Örgüt içi iletişim ve etkileşimi arttırdığı için kaliteli ve güçlü bir örgüt iklimi oluşturur.
- Örgüt içindeki çalışanların davranışlarının standardize olmasını sağlar.

2.8 Örgüt İklimi

Örgüt iklimi kavramı, örgüt kültürü ile oldukça alakalıdır. Ancak araştırmalar, örgüt iklimi kavramının örgüt kültürü kadar üzerinde durulmadığını göstermektedir. Bunun sebebi örgüt iklimi kavramının örgüt kültürü gibi somut gözlenebilir ve ölçülebilir olmamasından kaynaklanır (Schein, 2002, s. 1).

Çırpan' a göre (1999), ise konunun yeteri kadar üzerinde durulmamasının sebebi, kavramın bireyin davranışlarını etkilemesinden ve onları güdülemesinden kaynaklanıyor olabilir.

Örgütsel iklim kavramı, tanımlanması zor bir kavramdır. Çevresel faktörlerin bir araya gelmesi ile oluşan coğrafi bölgelerin iklimine benzetilebilir. Bu metafor

üzerinden gidildiğinde örgüt iklimini; örgütü çevreleyen „hava“, örgüt üyeleri arasındaki iyi niyet, örgüte duyulan bağlılık gibi unsurların tümü şeklinde ifade edilebilir. İklim, örgüt üyelerinin o örgüte yönelik algılarıyla yakından ilişkilidir (Terzi, 2000, s.92).

Örgüt içindeki üyelerin, örgütün psikolojik yönüne ilişkin algıları, duygu düşünce ve tutumları örgüt kültürü olarak adlandırılır. Örgüt iklimi, örgütsel ve yönetsel süreçler esnasında örgütteki bireylerle, örgütün karşılıklı etkileşimiyle oluşur (Ekvall, 1987; Akt: Tutar & Altınöz, 2010). Örgütsel iklim kavramı ilk olarak 1950 yılında Halphin tarafından ortaya atılmıştır. Örgütsel iklim kavramı, örgüt hayatının sürekli olduğunu anlatmak için kullanılan bir ifadedir. Örgütsel iklim örgüt üyelerinin algılarına dayanan psikolojik boyutu olan bir durumdur. Dolayısıyla örgüt iklimi çalışanların davranışlarının üzerinde etkilidir (Halphin, 1950; Akt: Korkmaz, 2011). Ertekin (1978) ise, örgüt ikliminin çoğu zaman birbiri yerine kullanıldığını ifade etmiştir. Her örgüt kendi kültürünü ve iklimini geliştirir. Ancak bunlar belirlenirken bazı kurallar yasaklar gelenekler kültürün ve iklimin gelişmesinde önemli rol oynar. Her toplum kültürel mirasını sonraki kuşaklara aktardığı gibi örgütler de örgüte yeni katılan kişilere bu normları ve değerleri aktarır. Örgütü bir kimliğe kavuşturan, çalışanların davranışlarını etkileyen, örgüt içindeki insanlarca benimsenen özelliklerin tümüdür (Aydın, 1986, s. 19). Örgüt iklimi ile örgüt kültürü her ne kadar birbirine benzese de birbirinden ayrıldığı noktalar vardır. Örgüt iklimi çalışanların davranış ve tutumlarıyla yani daha çok psikolojik boyutuyla ilgidir. Örgüt iklimi ise dışarıdan gözlenebilir, örgüt kültürüne göre daha somuttur. Örgüt kültürü çalışanlara iletilecek mesajları kapsar. Onlara örgütsel duygu ve düşünceler sunar (Güçlü, 2003). Örgüt iklimi ile ilgili "şu iyidir" veya "şu kötüdür" gibi bir genellemeye gidilmemelidir. Çünkü örgütlerde var olan iklimin kendiliğinden iyi veya kötü olması düşünülemez. Çünkü örgüt iklimini oluşturan çok boyutlu bir yapı söz konusudur. Ancak belirli sonuçlarla ilişkilendirildiğinde o örgüt ile ilgili iyi veya kötü yargısına ulaşılabilir. Örgüt iklimleri belirli amaçlara ulaşmada rehber olabileceği gibi, bazı amaçlara ulaşmada da engelleyici bir rol üstlenebilirler (Çırpan, 1999).

2.8.1 Örgütsel ikliminin boyutları ve özellikleri

Campbell ve arkadaşları (1970), örgütsel iklimim oluşturan dört unsur olduğunu ortaya atmışlardır. Bu özellikler; yapısal özellikler, çevresel özellikler, örgütsel iklim ve biçimsel rol özellikleridir. Litwin ve Stringer'a göre (1968) örgütsel iklimin boyutları; yapı, sorumluluk, samimiyet, destek, ödüllendirme, çatışma, standartlar, kimlik ve risk olarak ifade edilmiştir.

Koys ve Decotiis (1991) literatürde örgütsel iklimin seksenden fazla boyutunun olduğunu ifade etmişlerdir. Örgüt ikliminin boyutlarını iki ana temelde incelemişler ve bu boyutları teorik-anlamalı ve analitik-uygulamalı olarak nitelendirmişlerdir. Bu nitelendirmeye göre örgütsel iklimin boyutları algılarla ilgili olmalıdır ve değerlendirmeye ve tanımlamaya yönelik olmamalıdır. Zammuto ve Krakover (1991) ise örgüt kültürünün boyutlarına yönelik daha kapsamlı ele almışlardır. Buna göre örgütsel iklimin boyutları şunlardır: (çev. Tutar, Altınöz).

2.8.1.1 Güven

Örgüt içindeki bireylerle rahat iletişim kurulabilen, sosyalliğin ve paylaşmanın ön planda olduğu bir ortam, çalışanlara güven aşılar. Bunun tam tersinin olduğu örgütlerde ise çalışan kendini güvende hissedemez. Mutsuz ve huzursuz olur.

2.8.1.2 Çatışma

Örgüt içindeki bireylerin birbiriyle zıtlaşmaları, aynı hedefe ve amaca yönelik birlikte hareket etmek istememeleri, ortak bir algının, düşünüşün ve birlikte hareket etmenin zor olduğu örgütlerde yüksek düzeyde bir çatışma söz konusudur. Bu çatışma ortamının ancak örgütteki bireylerin ortak bir uyum yakalaması ve ortak hedefler için hareket etmeleri sonucunda azalacağı veya ortadan kalkacağı söylenebilir.

2.8.1.3 Ruh birliği

Bir örgütte ruh birliğinin olması; örgütteki bireylerin çalışmaya istekli, moral motivasyonunun yüksek düzeyde olmasını sağlar. Ruh birliğinin bulunduğu örgütlerde çalışan kendini işe yarar hisseder ve kendine güven duyar. Böylece özsaygısı da gelişir.

2.8.1.4 Ödüller

Örgütte verilen ödüller adil olmalıdır. Bu durum çalışanı oldukça mutlu eder ve mutluluğu örgütsel iklime de pozitif yansır. Ancak örgütsel güce sahip kişiler bu gücü adaletli kullanmazlarsa, adaletsiz davranıp ödülleri hak etmeyen kişilere verilerse, çalışanlar örgütsel iklime yönelik negatif duygular geliştirirler. Bu da örgütsel iklimin oluşturduğu havayı ciddi şekilde etkiler.

2.8.1.5 Değişime direnç göstermek

Örgütteki üyeler değişime açık olma düşüncesini benimsemeyip niçin değişime gidildiğini anlayamıyorlarsa, değişime direnç göstereceklerdir. Ancak yenilikçi içselleştirmişlerse bu değişimi destekleyecekler ve buna karşı çıkmayacaklardır.

2.8.1.6 Lidere duyulan güven

Çalışanların davranışlarını önemli ölçüde etkileyen bir unsurdur. Çalışanın liderinden aldığı direktifleri uygulayabilmesi ve onun koyduğu kuralları istekli olarak kabul edebilmesi için liderine güven duymalıdır. Aksi halde işini isteksiz yapar. Bu durum da performansını olumsuz yönde etkiler.

2.8.1.7 Baskı

Örgütte demokrat değil, otokrat ve baskıcı bir liderin olması çalışanın örgüt kültürüne yönelik olumsuz duygular geliştirmesine sebep olur. Böyle bir ortamda çalışan birey, kendisini engellenmiş hisseder. Bu durum yaratıcılığını ve kendini geliştirme yenileştirmeye yönelik isteğini köreltir.

Çalışanların yeteneklerini keşfetmesini ve geliştirmesini sağlayan yaratıcı bir örgütsel iklimin özelliklerini Shalley ve diğerleri (2000), şu şekilde ifade etmiştir:

2.8.1.8 Örgütsel cesaretlendirme ve teşvik

Örgüt içindeki yöneticiler yeniliği ve değişimi destekliyor ise bu durum çalışana da yansır. Onları işe karşı güdüler ve performanslarının artmasını sağlar. Araştırmalara

göre katılımcı bir yönetim anlayışının bulunduğu örgütlerde iş tatmini oranının yüksek olduğu belirlenmiştir.

2.8.1.9 Takım desteği

İş ve çalışma gruplarının tespiti sırasında örgüt çalışanlarının sosyal ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması, çalışanların performansını olumlu yönde etkiler.

2.8.1.10 İşin iddialı olması

İddialı işler zor ve karmaşık olmalarının yanında çalışanın özgür olmasını da gerektirir. Çünkü özgür bir ortamda bulunan çalışan, işini daha iyi yapar. Kişi yaptığı işe yönelik dönütler alırsa, işinden aldığı tatmin duygusu ve performansı artar (Valentine, 2001).

2.8.1.11 Yönetim desteği

Yapılan araştırmalarda yöneticilerin örgüt çalışanlarını desteklediği durumlarda çalışanların örgüte olan bağlılıklarının arttığı görülmüştür (Tutar, 2007, s. 196).

2.9 Örgüt İklimi Türleri

Literatür incelendiğinde örgüt ikliminin sınıflandırılması konusunda pek çok kaynak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu sınıflandırmalar içinde en çok üzerinde durulan iklim tipi açık örgüt iklimidir (Can, 2002, s. 230).

Örgüt iklimi, açık ya da katılımı destekleyici, kapalı veya tehdit edici tipler olarak kategorize edilebilir. Açık ya da katılımı destekleyici örgüt iklimi, örgüt içinde olması istenen örgüt iklimi tipidir. Kapalı veya tehdit edici örgüt iklimi tipi ise, istenmeyen örgüt iklimi tipidir. Bu iklime sahip örgütlerde çalışanlar tedirgin ve mutsuzdurlar. Güven ortamından söz edilemez (Ünsalan ve Şimşeker, 2006, s. 31).

Örgüt iklimi türleri konusunda çeşitli anketler ve uygulamalar yapan Çetinkanat (1988) , ise örgüt iklimi türlerini altı farklı şekilde açıklamıştır:

2.9.1 Açık iklim

Bu iklim tipinde arkadaşlık ve katılımcılığı teşvik etme ön plandadır. Samimi bir ortam söz konusu olduğu için örgüt içinde işler kolaylıkla yapılır.

2.9.2 Özerk (Otonom) iklim

Bu iklim tipinde yönetici kendini diğer çalışanlardan soyutlar. Böylece sistemli bir iş yapabileceğini düşünür. Kapalı bir iklim söz konusudur.

2.9.3 İdareci iklim

Bu iklim tipinde yönetici arkadaş değil amirdir. Örgüt içindeki ilişkiler resmidir. Yönetici sıkı sıkıya kurallara bağlıdır ve çalışanlarının sosyal ihtiyaçlarını önemsemez. Kapalı bir iklim söz konusudur.

2.9.4 Samimi iklim

İdari iklimin tam tersidir. Arkadaşça ilişkiler bu örgütte önemlidir. Örgüt üyeleri, yapacakları işler konusunda fikir alışverişinde bulunurlar. Açık bir iklim söz konusudur.

2.9.5 Babacan iklim

Yarı kapalı iklim tipidir. Yönetici sürekli çalışanları kontrol eder. Çalışanların hedefleri bireyseldir, ortak bir hareket söz konusu değildir.

2.9.6 Kapalı iklim

Yönetici çalışanlarla ilgilenmez, iş birliği yoktur. Bunların sonucu olarak da amaçlara ulaşmadaki başarı minimum düzeydedir.

2.1 Okul Kültürü

Deal ve Petterson (1999) okul kültürünü, okulun geçmişten bugüne kadar getirdiği değerlerinin, inançlarının ve geleneklerinin tümü olarak tanımlamışlardır. Heckman'a (1993) göre ise okul kültürü, öğrenci öğretmen ve yöneticilerin paylaştığı ortak inanç

ve değerlerdir. Gaziel'e (1997) göre okul kültürü ise, okulun kimliğinin ta kendisidir. Çünkü okul kültürü, o okulun geçmişten bu güne getirdiği değer ve inançların tümünü yansıtır.

Okul kültürünü belirleyen etmenler şunlardır:

- Okulun yaşı
- Okulun tarihsel gelişimi
- Okulun misyonu ve vizyonu
- Okulun bulunduğu sosyo-ekonomik ve coğrafi evre
- Öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeyleri
- Kırsal ve kentsel alanlar
- Okulun sosyal olanakları
- Okulda kullanılan bilişim ve teknoloji rnleri
- Okulun ve sınıfın büyük olması
- Yönetici, ğretmen ve öğrencilerin beklentileri
- Velilerin beklentileri
- Eğitim sisteminin merkeziyetçi olup olmama durumu (İpek, 1999).

2.11 Güçlü ve Etkili Okul Kültürü

Güçlü okul kültürü yönetici ğretmen ve öğrencilerin ortak norm değer ve inançlar sistemini içselleştirmeleri ve bu değerler etrafında birleşmeleri sonucunda ortaya çıkar. Etkili okul kültürünün olduğu örgütlerde denetim mekanizması kendisini çok hissettirmez. Güçlü bir okul kültürünün mevcut olduğu okullarda, okul tarafından belirlenen görev ve vizyona ulaşmak kolaylaşır (elik, 2000, s. 154).

Pawlas (1997), güçlü ve etkili okul kültürünün temel ögelerini şu Şekilde ifade etmiştir:

2.11.1 Paylaşılan değerler

Değerler müfredat gibi yazılı değillerdir. Ancak rgtteki tüm bireyler gerçekleştirdikleri etkinliklerde bu değerleri ortaya çıkarırlar.

2.11.2 Mizah

Okulda neşeli ve mutlu ortam okuldaki etkili kültüre bağlıdır. Neşe ve mizah öğeleri, örgütteki insanların zor durumlar karşısında morallerini yüksek tutmaları bakımından önemlidir.

2.11.3 Hikâye anlatımı

Her örgütün bir hikayesi vardır. Hikayeler örgütteki üyelerin birbirlerine olan bağlılığını artırır, onları güdüler. Efsanevi özellik gösteren bu hikayeler okulun geçmişten bu güne kadar getirdiği ortak kültürünü aktarma görevini üstlenirler.

2.11.4 İletişim ağı

Başarılı ve etkili olan her örgütte hızlı bir iletişimin varlığı söz konusudur. Bu iletişim ağı bazı durumlarda formal, bazı durumlarda da informal özellik göstermektedir. İletişimi hızlı bir şekilde yaymak yöneticilerin görevidir.

2.11.5 Ritüeller ve seremoniler

Ritüeller, o okulun kültürel faaliyetlerinin tümüdür. Seremoniler ise özel olayları ve kahramanları anmaktır. Bu seremoniler akılda kalıcı ve etkili olmalıdırlar. Çünkü seremonilerin olduğu zamanlar, okulun kültürel kimliğini ortaya koyduğu önemli zamanlardır.

2.11.6 Meslektaşlar arası ilişkiler

Okulda yönetici ve öğretmenlerin birbiriyle olan uyumu ve iletişimi, okul içinde olumlu bir ortamın oluşmasını sağlar. Bireyler birbirleriyle deneyimlerini paylaşırlar, bu sıcak ve samimi ortam ise beraberinde başarıyı getirir.

2.12 Zayıf ve Güçlü Kültüre Sahip Okulların Özellikleri

Normlar, değerler, inançlar ve gelenekler okul kültürünü oluşturan temel öğelerdendir. Bu kavramlar örgüt içinde bulunan tüm bireyleri etkiler ve onları birbirine bağlar (Deal ve Peterson, 1998). Okul kültürüne sahip okullarda, öğretmenler

karşılaştıkları sorunları bireysel olarak çözebilmeleri konusunda cesaretlidirler (Campo, 1993).

Örgüt kültürü, o örgütün içinde bulunan bireylerin algıları inançları ve değerlerinin tüm üyeler tarafından benimsenme düzeyine göre güçlü veya zayıf örgüt kültürü olarak ikiye ayrılır. Güçlü örgütsel kültürlerde örgüt üyelerinin, örgütün geçmişten bu güne getirdiği değerlere bağlılık düzeyleri yüksektir. Zayıf örgütsel kültürlerde bu bağlılıktan pek söz edilemez (İpek, 1999).

Zayıf örgüt kültürüne sahip okullarda görülen özellikler şu şekilde ifade edilebilir:

- Yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli arasındaki iletişim oldukça azdır.
- Örgütün tüm üyeleri düşük başarıyı kabullenmişlerdir.
- Örgüt içi diyaloglar minimum düzeydedir.
- Örgüt üyelerinin motivasyon ve güdülenme düzeyleri çok düşüktür.
- Örgüt üyeleri arasında çatışma ve huzursuzluk yaygındır.
- Çatışmaların çoğu çözümsüz ve yıpratıcıdır.
- Eşgüdüm konusunda aksaklıklar söz konusudur.
- Üyeler arasında saygı ve sevgi azalmıştır (Genç, 1993).

Zayıf kültüre sahip okullarda kimse çalışmak istemez. Böyle kurumlarda bireyler neyi nasıl yapmaları gerektiğini bilemezler. Karar verme konusunda ciddi sıkıntılar yaşarlar. İşleri yoluna koymaya çalışırken oldukça zaman kaybederler. Sonuç olarak da örgütün performansının azalması ve başarının minimum düzeyde olması kaçınılmaz olur (Eren, 2001, s. 171).

Güçlü örgüt kültürüne sahip okullarda görülen özellikleri ise şu şekilde sıralayabiliriz:

- Örgüt içinde huzur vardır, bireylerin motivasyon düzeyleri yüksektir.
- Örgüt üyeleri kendilerini aile ortamında gibi hissederler.
- Üyeler yaptıkları işten mutluluk duyarlar.
- Yeniliğe ve değişime açıklık söz konusudur.
- Üyelerin özsaygıları ve özgüvenleri yüksektir.
- Kalite bir alışkanlık haline gelmiştir.
- Üyeler arasında paylaşım, güven, sevgi ve saygı üst düzeydedir.

- Üyeler birbirinden beklentileri büyüktür.
- Üyeler arasında tam bir işbirliği söz konusudur.
- Karşılaşılan sorunlar bireysel değil, diğer üyelerin de işbirliğiyle çözülür.
- Üyeler sorumluluklarına ve etik değerlere uygun davranırlar.
- Buldukları ortam, üyelerin kendilerini sürekli geliştirmesini teşvik eder (Ramsey, 1992).
- Üyeler amaç edindiği her ne varsa tümünü öğretim sürecine aktarmaya heveslidir.
- Örgüt kültürünü oluşturan temel prensipler; üyelerin çok çalışmasına, kendilerini yenileyip geliştirmelerine yöneliktir.
- Gelenek ve adetlere önem verilir. Çünkü bu unsurlar yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli birlikteliğini destekler.
- Bu tür örgütlerde mizah ögesi daima kuvvetlidir. Üyeler çalışırken aynı zamanda eğlenirler. Bu durum da başarının kendiliğinden gelmesine olanak sağlar (Deal ve Peterson, 1998).

2.13 Okul Kültürünün Yönetimi

Okul kültürü, bir okulun başarılı olup olmamasını büyük ölçüde etkileyen bir unsurdur. Bir okulun gelişmesi, yeniden yapılanması, örgüt üyeleri arasındaki uyum gibi faktörlerin hepsi; okul kültürü kavramına bağlıdır (İpek, 1999). Öğretmen ve öğrenciler de buldukları okulun kültüründen doğrudan etkilenirler (Çelik, 1999, s. 157).

Lise ve ortaokullar yönetmeliğinin 5.maddesinde “Okulu okul müdürü yönetir.” Maddesi yer almaktadır. Dolayısıyla okul müdürü tüm eğitim öğretim süreçleriyle beraber okul kültürünü de yönetmekle yükümlüdür.

Okul yöneticisinin asli görevi etkili bir okul kültürü oluşturulmasına zemin hazırlamaktır. Okullar sadece öğretimi değil, eğitimi de sürdürmekle yükümlüdür. Etkili bir okul kültürü, eğitimin daha kaliteli bir şekilde aktarılmasını sağlar. Bu durumda da hem öğretmen hem öğrenci hem de yönetici okuluna daha çok bağlanır ve okuluyla gurur duyar.

Okul yöneticisi, okul kültürüne zemin hazırlarken okulu nasıl daha çekici bir hale getirebileceğine yönelik bir vizyon geliştirmelidir (Çelik, 2000, s. 203). Çünkü etkili

bir okul kültürü yaratmak için bu vizyonun belirlenmesi gerekmektedir (Ediger, 1997).

Okul yöneticisi okul kültürünün oluşturulmasına yardım etmesinin yanı sıra, bu kültürü çevreye de tanıtmalıdır. Sağlıklı bir okul-çevre ortamının sağlanabilmesi için bu oldukça gereklidir. Veliler kültürü ne kadar iyi tanırlarsa ve ne derece benimserlerse okula o ölçüde sahip çıkarlar. Birtakım amaçların gerçekleştirilmesi konusunda okul ile işbirliği yapmaya gönüllü olurlar (Çelik, 2000, s. 205).

Ancak okullarımızdaki kültürler genel olarak değerlendirildiğinde istenilen düzeyde bir kültür yakalanmadığını ifade edebiliriz. Bu duruma öğrencilerin okula gitmek istememesi, öğretmenlerin iş doyumunun minimum düzeyde olmasıyla beraber genel bir memnuniyetsizlik içinde olmaları örnek gösterilebilir. Bu noktada özellikle yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Pilav ve tanışma günleri, mezuniyet törenleri, kutlamalar, yarışmalar; okul kültürünü yayma ve bireylerin bağlılığını arttırma konusunda oldukça önemli hamleler olarak düşünülebilir.

3. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ GENEL LİTERATÜR

3.1 İş Tatmini Kavramı ve Tanımı

Erdoğan (1999), iş tatminini “kişinin işine karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz tutum” olarak ifade etmiştir. Bir başka ifadeyle iş görenin çalışma ortamında kendisi ve arkadaşları ile meydana getirdiği eserden aldığı keyif ve işinden sağladığı maddi mutluluk denilebilir. (Şimşek, Akgemici, Çelik, 2008 s. 202).

İş tatmini kavramı iş görenin sadece bedensel ve zihinsel sağlığıyla sınırlı değildir. Tam tatmin için fizyolojik ve ruhsal durumunun da esenlik içinde olması gerekmektedir. Ayrıca iş görenin işinin özellikleriyle kendi özelliklerinin de uyumlu olması duyulan tatmin düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. (Trevor,2001; Akt: Şahin, 1995).

Tatmin kavramı ilk olarak 13. yy.da ortaya atılan bir kavramdır. Kökeni Latince yeterli anlamına gelen “satis” kelimesinden türetilmiştir. Bu kelime Türkçeye tatmin ya da doyum olarak geçmiştir. Ancak bu kavramın süreç ve sonuç olmak üzere iki boyutu söz konusudur. Kavram süreç odaklı değerlendirildiğinde tatminin temelinde yer alan psikolojik boyutlar üzerinde durulur. Sonuç odaklı değerlendirildiğinde ise beklentinin karşılanma durumu olarak ifade edilebilir (Naktiyok, 2002).

Literatür incelendiğinde iş doyumunu olarak da anılan iş tatmini kavramı hakkında pek çok tanım karşımıza çıkmaktadır. Bu tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

-Çalışanın işine karşı geliştirdiği olumlu veya olumsuz hisleridir (Odom,Boxx,Dunn, 2000; Akt: .Hasan Gül ve ark., 2008).

-Çalışanın işinden beklentileri ile bu beklentilerin karşılanma düzeyi sonucunda gösterdiği duygusal reaksiyondur (Samad, 2006; Akt: Hasan Gül ve ark., 2008).

-Bireyin istediklerinin ile işinin özelliklerinin birbiri ile örtüşmesi sonucunda gerçekleşen duygu durumudur (Güney, 2000, s.32).

-İş şartlarının veya işten elde edilen ürünlerin kişisel bir değerlendirilmesidir (Schneider & Snyder, 1975; Akt: Çekmecelioğlu, 2005).

-Çalışanların iş yaşamındaki beklentileri ve algıları arasındaki farktır (Tengilimoğlu, 2005).

İş tatmini çalışanların motivasyonlarını, performanslarını psikolojik ve sosyolojik durumlarını doğrudan etkiler. Bu durum araştırmacıların dikkatini çekmiştir ve konu ile alakalı pek çok araştırma yapılmıştır (Gürbüz ve Yüksel, 2008).

Luthans iş tatminin üç önemli boyutuna dikkat çekmiştir. Bunlar: (Luthans, 1995; Akt: Kaya, 2013).

-İş tatmini, çalışanın işine gösterdiği duygusal tepkidir. Bu yüzden gözlenemez ancak ifade edilebilir.

-İş tatmininde kazançlar ve beklentiler oldukça önemlidir. Çalışan beklentileri ve kazancı ne derece yüksek ise o ölçüde mutlu olur.

-Çalışma ortamı, yönetici ve çalışanların tavrı, ücret durumu, terfi ve ödüllendirme gibi faktörler iş tatminini doğrudan etkiler.

3.2 İş Tatminin Önemi

Günümüzde gelişen ve hızla değişen teknoloji ile birlikte çalışma ortamında karşılaşılan karmaşık sorunları bireysel olarak çözmek oldukça zor bir hale gelmiştir. Bu noktada takım çalışması bir çözüm olarak karşımıza çıkmaktadır. Tam bir takım çalışmasının olduğu örgütlerde iş tatmini oldukça önemli bir faktördür. Çalışanlar yöneticiden emir alıp sadece bunu yerine getirmekle tatmin duygusuna erişemezler. Bu durum çalışanın kısıtlanmasına ve kendisini geliştirmesini engeller. Bu yüzden yöneticiler de çalışanlar da çalışma ortamlarında iş tatmini kavramına oldukça önem vermektedirler (Aksu, 1998).

İş tatmini kavramı hakkında farklı görüşler mevcuttur. Bu görüşler iş tatmininin önemli veya önemsiz görülmesine yöneliktir. (Kaynak, 1990, s.370). Eren'e (1993) göre, çalışanlar iş ortamında kişisel yeteneklerini ve potansiyellerini kullanmak isterler. Bunu gerçekleştiren çalışanlar psikolojik olgunluğa erişirler. Gerçekleştiremeyen çalışanlar ise kendilerini yetersiz, başarısız ve bunun sonucunda

da mutsuz hissederler. Çünkü iş, insanların hayatının merkezidir. Bu merkezde mutlu olamayan insan ciddi anlamda moral bozukluğu yaşar. Psikolojik açıdan sağlıklı olamaz. Bu yüzden çalışma ortamında düşük iş tatmini moralsizliğe, düşük performans ve motivasyona, mutsuz çalışana, dolayısıyla da mutsuz toplumun oluşmasına sebep olur.

Çalışma ortamını ve çalışanlarını gelenekçi bir anlayışla yöneten işverenler çalışanların ne olursa olsun görevlerini yerine getirmek zorunda olduğunu düşünürler. Böyle bir ortamda çalışanlar da işlerine gereken önemi vermezler. Hayatlarının merkezine işlerini değil de daha farklı şeyleri koyarlar. Amaçlarını ve beklentilerini minimum düzeyde tutarlar. Hatta bazen çalışmayı bile reddedebilirler. Çünkü iş gören maddi ve manevi olarak yöneticinin kendisine sahip çıkmadığını düşünür.

Yöneticiler her birey için tam bir tatminin sağlama amacı gütmeyizler. Çünkü iş sosyal çevreye ve bireyin özelliklerine göre değişiklik gösterebilir. Yani iş, bir çalışan için tatmin sağlarken başka bir çalışan için aynı iş aynı tatmin düzeyini sağlayamaz. Bireysel faktörler tatmin duygusunu etkiler (Aksu, 1998).

İş tatmini kavramının önemli görülmesinin başlıca iki nedeni vardır. Bunlardan ilki iş görenin işi ile ilgili duyguları, algıları ve tutumları, işini ne derece anlamlı bulduğu ve beklentilerine ulaşma derecesi, hem kendisi hem de işi için oldukça önemlidir. İkincisi ise yöneticiler açısından çalışanların performansı, tutumlarının verimlilik üzerindeki etkisi bakımından önemlidir.

3.3 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini iş görenlerin fiziksel ve ruhsal durumlarına ve çalışma şartlarına göre pek çok karmaşık değişkene göre şekillenir. Yapılan araştırmalarda bu karmaşık değişkenlerin bazıları üzerinde daha çok durulmuştur. Bu değişkenler; yaş, cinsiyet ve medeni durum, eğitim ve zekâ, hiyerarşik düzey ve iş tecrübesi, kişilik özellikleri ile beceri ve yetenek şeklinde ifade edilmiştir (Şekil 3.1).



Şekil 3.1 İş Tatmini ile İlgili Neden-Sonuç İlişkisi (Akıncı, 2002).

İş tatminini etkileyen faktörler iki ana başlık şeklinde ifade edilebilir (Fournet, Distefano & Preyer 1966). Bunlar:

- Bireysel faktörler
- Örgütsel faktörler

3.3.1 Bireysel faktörler

Çalışanın işinden beklentileri ve çalışma süreci esnasında veya sonunda elde ettikleri, bireyin iş tatminini etkiler (Örücü, Yumuşak & Bozkır, 2006). Bu açıdan bakıldığında çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyen pek çok değişkenden söz etmek mümkündür. Bu değişkenlerden yaş, cinsiyet ve eğitim durumu değişkenleri aşağıda incelenmiştir.

3.3.1.1 Yaş

Yapılan araştırmalarda yaşlı iş görenlerin gençlere göre işlerinden daha yüksek oranda tatmin elde ettikleri ortaya çıkmıştır. Genç iş görenlerin ise özellikle işe başladıkları ilk yıllarda aşırı beklenti içinde olmaları, yaptıkları işte hemen yükselmek istemeleri onların tatmin düzeylerini azaltmaktadır (Davis, 1982, s. 169).

İş tatmini ile yaş arasında yapılan araştırmaları birbiriyle karşılaştırma konusunda birtakım sıkıntılar ortaya çıkmıştır. Çünkü araştırmaya katılan deneklerin yaş grupları birbirine benzer nitelikte değildir. Yaş grupları kesin çizgilerle ayrılmayıp; genç, orta, yaşlı gibi kategorize edilmektedir. Böyle bir durumda da hangi grubun hangi gruba göre yaşlı olduğunu belirleme sıkıntısı ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak bu konuda yapılan araştırmaların çok da sağlıklı sonuçlar vermediği ortaya çıkmıştır (Fournet, Distefano & Preyer 1966).

3.3.1.2 Cinsiyet

Yapılan araştırmalar sonucunda iş tatmini ve cinsiyet arasında tam bir ilişki tespit edilememiştir. Bazı sonuçlara göre kadınların iş tatmin düzeyleri fazla iken farklı çalışmalarda da erkeklerin tatmin düzeyleri fazla çıkmıştır (Bilgiç,1998).

Bazı araştırmalara göre ise kadınların iş yaşantısında erkeklere oranla tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Kadının evdeki annelik rolü, farklı sorunlarla baş edebilme yetenekleri gibi değişkenler, kadınların tatmin düzeylerinin daha yüksek olmasında belirleyici rol oynamaktadır (Fournet, Distefano &Preyer, 1966).

Saiyadain'e (1985) göre ise erkeklerin kadınlara göre iş tatmin düzeyleri daha yüksektir. Çünkü erkeğin daha çok sorumluluğu vardır ve bu yüzden daha çok çalışır. Daha çok çalışması sonucunda ise tatmin düzeyi artar.

3.3.1.3 Eğitim düzeyi

Eğitim ve iş tatmini arasındaki ilişki çift yönlüdür. Yani eğitim düzeyinin yüksek olması kişiye olumlu veya olumsuz olarak etkilediği durumlar söz konusudur. Eğitim seviyesi yüksek olanlar daha iyi işler bulabildiklerinden tatmin düzeyleri de yüksektir. Bu durum, eğitimin olumlu etkisinden kaynaklanmaktadır. Ancak eğitim seviyesi ne kadar yüksek olursa çalışanın da işinden beklentileri o kadar yüksek olacağı için tatminsizlik duygusu ortaya çıkacaktır. Beklentileri karşılanmayan birey de uzun vadede mutsuz olacak, hatta bu kişisel mutsuzlukla kalmayıp toplumsal mutsuzluğa yol açacaktır (Schultz ve Schultz, 1990; Akt: İrbán, 2004).

3.3.2 Örgütsel faktörler

Örgütsel faktörler kendi içinde hiyerarşik düzey ve iş tecrübesi, işin niteliği, ücret, yükselme olanağı, çalışma koşulları, denetim ve örgütün yapısı olarak açıklanabilir. İşgören, bu örgütsel faktörlerin birinden daha fazla tatmin duyarken, bir başkasından daha az tatmin duyabilir (Örücü, Yumuşak & Bozkır, 2006). Mesela işgören, ücretle ilgili tatmin duyarken denetim ile ilgili tatminsizlik duyabilir.

Bu örgütsel faktörler, şu şekilde açıklanabilir:

3.3.2.1 Hiyerarşik düzey ve iş tecrübesi

Yapılan çalışmalara göre iş tatmininin örgüt içindeki hiyerarşik yapıyla ilgili olduğu sonucuna varılmıştır. Gurin, Veroff ve Feld 1960'lı yılların başında konuyla ilgili yaptıkları araştırmada yüksek statüdeki insanların düşük seviyedeki insanlara göre daha fazla tatmin yaşadığını ortaya koymuşlardır. Yüksek statüdeki çalışanların kendilerini yönetmesi, daha fazla ücret alması gibi durumlar tatmini arttıran faktörlerdir (Fournet, Distefano & Preyer, 1966).

Saiyadain (1985) batı ülkelerinde yaptığı araştırmalarda iş tecrübesi ve çalışma süresi arasında U şeklinde bir eğrinin varlığını gözlemlemiştir.

1990'lı yıllarda yapılan araştırmalara göre iş tecrübesi, içsel ve dışsal olmak üzere iş tatmininin iki farklı boyutunu da ortaya çıkarmıştır. Çalışanın aynı işte uzun süre çalışması, bu süre zarfında da beklentilerinin karşılanmaması çalışanların dışsal tatminlerini olumsuz yönde etkilemiştir. Ancak tam tersi bir durum da söz konusudur. İş tecrübesi daha fazla olan insanlar örgüt içinde sıkıntı yaşasalar ve farklı sorunlarla karşılaşalar bile içsel tatminlerinin yüksek olduğu görülmüştür (Bilgiç, 1998).

3.3.2.2 İşin niteliği

Başaran (1982), iş tatmini sağlayan işlerin özelliklerini şu şekilde ifade etmiştir:

- Çalışanların yeteneklerini kullanmaya elverişli olması
- Çalışanların işlerini yaparken aynı zamanda yeni şeyler öğrenmesini sağlaması
- İşin yaratıcılığa, farklılığa ve sorumluluğa açık olması

- İşin monoton olmayıp farklı düşünce ve becerileri içerecek şekilde olması
- İşin yeniliklere açık olması
- Yapılan işin çözüm odaklı olması

Erdoğan (1996) ise işin zorluk derecesinin çalışanlarının performanslarını olumlu yönde etkileyeceğini ifade etmiştir. Yani yapılan iş ne kadar zorsa, elde edilen doyum da o derece yüksek olmaktadır. Çalışanlar, kendi yeteneklerine ve işle ilgili birikimlerine uygun bir işte çalışmalıdırlar. Aksi halde çalışanın özellikleri iş için yeterli olamaz. Çalışan kendini yetersiz ve mutsuz hisseder. Bunun sonucunda da iş tatmin düzeyi düşmektedir.

3.3.2.3 Ücret

Başaran (1982), ücretin iş doyumunda önemli bir faktör olduğunu ifade etmiştir. Ancak çalışan ne kadar yüksek ücret alırsa alsın işten tam tatmin sağlayamayabilir. Çünkü çalışanın beklenti içinde olduğu ücretle aldığı ücret arasındaki fark, bu tatmin duygusunu oldukça etkiler.

Türk (2003), çalışanın aldığı ücreti, işindeki başarısının karşılığı olarak algıladığını ifade eder. Ücret çalışanın özelliklerine göre olmalı, alacağı ücret toplumun ekonomik seviyesine uygun olmalı ve adil olmalıdır. Bu şartların karşılandığını gören çalışan işine karşı olumlu bir tutum geliştirir. Dolayısıyla iş tatmin düzeyi artar.

Çalışanın işinden tatmin sağlaması için bir dizi etken söz konusudur. Bunlar; çalışanın eğitim durumu, yaşı, yeterlilik düzeyi, yaratıcılığı, yeniliğe açık oluşu sorumluluk alabilmesi, performansı gibi etkenlerdir. Çalışan işte bu etkenlerle aldığı ücret arasında bir dengenin olması durumunda işinden aldığı tatmin artar. Ancak kişi tüm bu özelliklerine rağmen aldığı ücreti yetersiz bulursa arada bir denge olamayacağından çalışanın iş tatmininden söz edilemez (Başaran, 2008, s. 206).

3.3.2.4 Yükselme olanağı

Yükselme kavramının tanımı çalışanlara göre farklılık göstermektedir. Kimi çalışan yükselmeyi ruhsal bir gelişme ve değişme süreci olarak tanımlarken, kimi çalışanlar ise ücretin artması, statünün yükselmesi, daha saygın bir konuma ulaşma olarak tanımlamaktadırlar. Yükselme kavramı çalışandan çalışana farklılık gösterdiği için

doyum kavramı da bu noktada çalışandan çalışana farklılık gösterecektir. Her ne şekilde tanımlanırsa tanımlansın sonuç olarak yükselme olanağının çalışanların tatmin duygusunu yükselten bir etkidir (Başaran,1982, s. 207).

Fındıkçı (1999) ya göre her çalışan işinde yükselmek ister. Dolayısıyla işlerinde yükselme olanağının olması onların işlerine motive olmalarını sağlar.

Yükselme, çalışanın performansını olumlu yönde etkiler. Çalışan ne kadar çok çalışırsa o ölçüde yükseleceğini, dolayısıyla ücret ve sorumlulukları ile statüsünün artacağını düşündüğünden işine daha çok kanalize olur. Ancak çalışan işinde yükselme olanağının olmadığını bilirse, kendini işine veremez. İşinden mutluluk duyamaz. Sonuç olarak da iş tatminini yaşayamaz. Bu noktada işverenlere de önemli görevler düşmektedir. Yükselme ve terfi olanaklarını liyakat esasına göre kullanmalı kayırmacılık iltimastan kaçınmalıdırlar (Eren,2001, s. 248).

3.3.2.5 Çalışma koşulları

Çalışanlar için çalıştıkları yerin birtakım özelliklere sahip olması onların tatmin düzeylerini olumlu yönde artırır. İş yerinin temiz, havadar, rahat olması, çalışanın iş yerinin evine yakınlığı, kolay ulaşılabilir olması, tehlikesiz ve huzurlu olması ayrıca çalışanın işini rahatça yapabilmesi için gerekli araç gereçlere sahip olması çalışanlarının tatmin düzeylerini arttıran faktörlerdir. Bu şartlara sahip iş yerlerinde doyumun yanı sıra verimlilik de artar (Başaran, 1982, s. 207).

İyi çalışma koşulları iş tatmininin yükselmesinde destekleyici bir role sahiptirler. Yeterli ısı ve ışığa, gerekli araç ve gereçlere sahip temiz düzenli ve ferah bir ortamda olumsuz çalışma koşulları ciddi şekilde ortadan kalkar (Eren, 1989, s. 41).

3.3.2.6 Denetim

Çalışanlar denetlenmekten ve denetim düşüncesinden pek hoşlanmazlar. Eğer denetim, yapıcı onarıcı olmaktan çok kusur arayıcı ve etiketleyici bir özellik gösteriyorsa, çalışan bu durumdan oldukça rahatsız olur. O yüzden çok sık denetlenmeyen, denetlense de demokratik veya özdenetimleri içeren iş yerlerinde çalışmak isterler (Başaran, 2008, s. 267).

Denetimin çok sık yapılması örgütte kopmalar meydana getirir, çalışanlarda baskı oluşturur. Ancak yerinde ve olması gerektiği gibi yapılan denetimler, örgütün

devamlılığını sağlar. Ayrıca çalışanların işlerinden ve amaçlarından sapmalarını önler (Başaran, 1982, ss. 195-106).

3.3.2.7 Örgütün yapısı

Örgütü oluşturan kişilerin yapısı, çalışanların birbiriyle iletişimlerinin yüksek olması birbirlerini sevmeleri rahat ve huzurlu bir örgütün oluşmasını sağlar. Böyle bir ortamda çalışanın iş tatmin düzeyi yüksek olacaktır. Çalışan işini sevmese bile arkadaşlarını sevdiği ve onlarla iletişim kurmaktan hoşlandığı için işini olumsuzluklarını çok da önemsemez (Özkalp ve Kirel, 2001, s.132).

Örgütlerde karşılıklı hizmete dayalı bir ilişki söz konusudur. Dolayısıyla bu ilişkilerinde mutlu olan çalışan işinden de mutluluk duyacaktır. Tam tersi durumda ise iş tatmini düşük olacaktır (Başaran, 1982, ss. 207-208).

3.4 İş Tatmini ile İlgili Kuramlar

Örgütlerde kullanılan pek çok kuram vardır. Bu kuramlar kapsam(içerik) ve süreç teorileri olarak ikiye ayrılırlar. Kapsam teorilerinde çıkış noktası, bireylerin ihtiyaçlarıdır. Kapsam teorilerinde çevresel ve bireysel faktörler iş tatmininde önemli rol oynar. Kapsam teorilerinin özelliklerini şu şekilde özetlenebilir:

- Kişinin ihtiyaçları ve dürtüleri davranışlarını yönlendirir.
- İhtiyaçlar ve dürtüler bir sorunla karşılaştıklarında harekete geçerler.
- Bu ihtiyaç ve dürtüler kişinin önceliğini belirler.
- Bir ihtiyaç tatmin edilse bile, bu tatmin durumu uzun süre devam etmez.
- Tüm çalışanların dürtüleri ve ihtiyaçları ortaktır (Chappell,1995).

Süreç teorileri ise içsel motivasyonu reddeder. Çalışanların davranışları, ödüller, iş ilişkileri gibi dışsal faktörleri önemser.

Süreç teorilerinin özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

- Çalışanların işlerindeki yükselme olanağı performanslarını artırır.
- Çalışanlar bağımsızdırlar. Yetkiyi kendilerinden alırlar.
- Çalışanlar kendilerini başarılı hissettikleri ölçüde çalışırlar.
- Çalışanlar hedefe ulaştıklarında veya bu amaca ulaşamayacaklarını düşündüklerinde performansları düşer (Chappell, 1995).

3.4.1 Kapsam teorileri

Bu teoriler insan davranışlarının sebebini sorgular. Bu sorgulamayı yaparken bireyin ihtiyaçları ve güdüleri üzerinde durur. İnsan davranışlarının mutlaka bir amacı vardır. Bu amacı gerçekleştirmek için “insanları harekete geçiren nedir?” sorusunun cevabı kapsam teorilerini ilgilendiren bir konudur. Bu sebeple bu kurama insan davranışlarının giderilmesi kuramları da denir (Baysal ve Tekarslan, 1996, s. 111).

Kapsam teorilerinden Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg’in Çift Faktör Kuramı, Mc Cleand’ın Başarma İhtiyacı Kuramı, Alderfer’in ERG Kuramı incelenecektir.

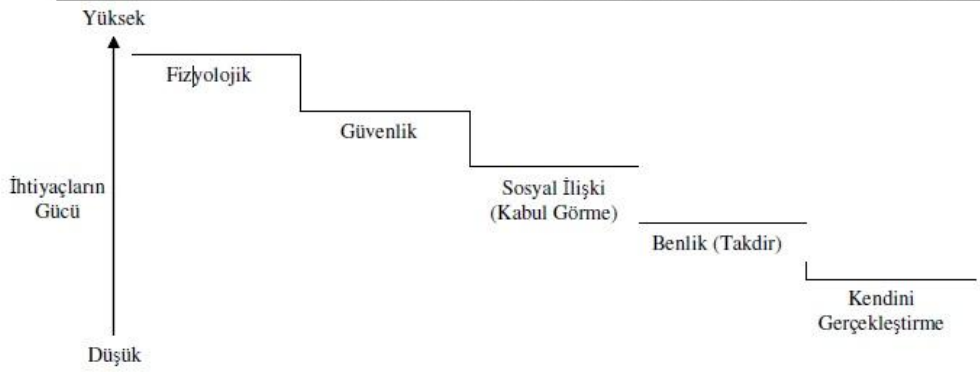
3.4.1.1 Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

İnsanların ihtiyaçlarının bir hiyerarşisi olduğunu ilk ortaya atan kişi Maslow’dur. Bu hiyerarşiye göre alt basamaklar insanların birincil ihtiyaçlarını ifade ederken, yukarıdaki basamaklar ise alt basamakların karşılanmasıyla ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Alt basamaktaki ihtiyaç tamamlanmadan, üst basamaktaki ihtiyaca geçilemez. Her basamak bir sonraki basamağın ön koşulu niteliğindedir (Maslow, 1970; Akt: Border, 2004).

Maslow’a göre insan ihtiyaçları beş temel basamaktan oluşur (Eren,2001, s. 496; Bingöl, 1990, s.192).Bunlar;

- 1.Basamak: Fizyolojik ihtiyaçlar(yeme, içme, cinsellik ihtiyacı, barınma)
- 2.Basamak: Güvenlik ihtiyacı(tehlike, yoksulluk ve fiziksel şiddetten korunma)
- 3.Basamak: Sosyal ihtiyaçlar(sevme, sevilme, ait olma, kabul görme)
- 4.Basamak: Benlik ihtiyacı(başarı, yeterlilik, özgürlük, güçlülük)
- 5.Basamak: Kendini gerçekleştirme ihtiyacı(yeteneklerini kullanabilme, kendini gerçekleştirme)

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi Şekil 2’de gösterilmektedir (Hersey & Blanchard, 1969; Akt: Goldhaber, 1990).



Kaynak: Goldhaber, G. M. (1990). *Organizational Communication*. Dubuque, IA: Wm. C. Brown. s: 80

Şekil 3. 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

3.4.1.2 Herzberg'in çift faktör kuramı

Herzberg ve arkadaşları iş tatmini ile ilgili bu kuramı oluştururken çalışanların bire bir deneyimlerinden hareket etmişlerdir. Çalışanlara onları iş yerinde mutlu eden olumlu duygular yaratan durumları anlatmaları istenmiştir. Böylece çalışanları mutlu edecek faktörleri belirlemişlerdir. Aynı şekilde çalışanlardan bu kez kendilerinde olumsuz duygular yaratacak durumları anlatmaları istenmiştir. Bunun sonucunda da onların iş tatmin düzeyleri düşürecek faktörler belirlenmiştir (Türk, 2007, s.85).

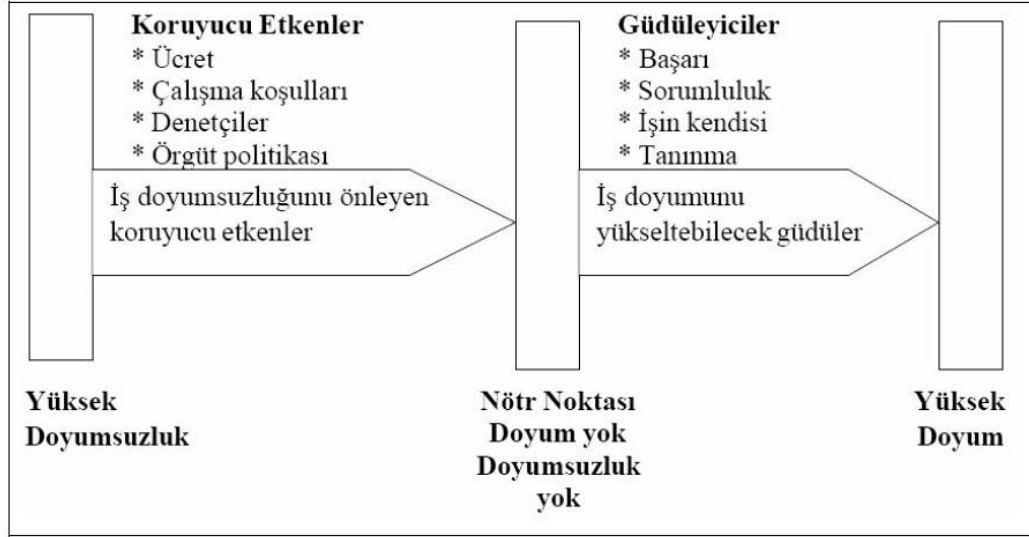
Herzberg iş tatminini içsel ve dışsal olarak iki boyutlu ifade etmiştir. İçsel faktörler motivasyon faktörleri, dışsal faktörler ise hijyen faktörleri şeklinde ifade edilir. Motivasyon faktörleri işin kendisi ile, hijyen faktörleri ise çalışma ortamı ile ilgilidir.

Hijyen faktörleri çalışanın işini sevebilmesi ve işinin devamlılığını sağlayabilmesi açısından olmazsa olmaz faktörlerdendir. Bu faktörü oluşturan etmenlere çalışma ortamı, çalışanlarla ilişkiler, ücret durumu, iş güvenliği gibi maddeler örnek verilebilir. İş yerinde bu şartlar yerine getirilmiyorsa çalışanın iş tatmininden bahsetmek mümkün olmamaktadır (Kaya, 2013, s. 28).

Motive edici faktörler çalışanı işine karşı güdüler, onu çalışmaya teşvik eder. Sorumluluk, görevde yükselme imkanı gibi motive edici faktörlere örnek gösterilebilir. Motive edici faktörler hijyen faktörleri gibi öncelikli değildir. Yani

çalışma ortamında bu faktör olmasa da çalışan işine devam eder. Ancak çalışanda isteksizlik olabilir (Tınaz, 2005, s. 11).

Ateş ve diğerleri (2012), tatmin ve tatminsizlik kavramlarının birbirinin zıddı olmadığını, bireyin işinden tatmin olsa da olmasa da çalışmaya devam edebileceğini vurgular.



Şekil 3.3 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Çetinkanat, 2009, s. 19).

3.4.1.3 McChelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı

McChelland'a göre insanlar çalışma hayatları boyunca her zaman mükemmelliği ararlar. Çalışma ortamında en iyinin kendileri olmasını isterler. Bu isteğin altında yatan en önemli unsur çalışanın başarılı olma isteğidir. McChelland, bu kuramı başarıma ihtiyacı, bağlılık ihtiyacı ve güç kazanma ihtiyacı adı altında incelemiştir.

Başarma ihtiyacı sayesinde çalışanlar işlerinde karşılaştıkları sorunların üstesinden gelme gücü bulurlar. Başarma ihtiyacı yüksek olan çalışanlar kendilerine zor ve ulaşılması güç hedefler seçerler. Bu hedeflere ulaşmak için ise sahip oldukları bilgi ve becerilerden faydalanırlar (Keser, 2006, s. 31).

McChelland başarıyı etkileyen etmenleri şu şekilde ifade etmiştir:

- Irk
- Aile
- Din
- Çocuk yetiştirme anlayışı

Çocuk yetiştirmede otoriter olan bir ailenin çocuğunun başarısı, demokratik bir ailede yetişen çocuğa göre daha düşük olacaktır. Bazı ırkların genetik olarak diğerlerinden daha başarılı olması da başarı üzerindeki ırk faktörünü açıklayabilir.

Başarılı olma isteği üst düzey olan bir bireyde McChelland'a göre riske girme, ulaşılmaması zor hedefler belirleme, inatçı olma ve sorumluluk sahibi olma gibi özellikler görülür (Şahin, 2012, s. 150).

Bağlılık ihtiyacı, kişiye göre değişiklik gösterse de mutlaka her insanda vardır. Bu ihtiyaçları doğrultusunda insanlarla bir şeyler paylaşmak iletişim içinde olmak yeni şeyler öğrenmek ve bildiklerini başkalarına aktarmak ister. Bağlılık ihtiyacı gelişmiş insanlar daha sosyaldirler. Çevrelerindeki diğer insanlar göre daha ön plandadırlar (Mammadova, 2013, s. 57).

Güç kazanma ihtiyacı, insanlara karşı güç kullanmak ve onları kontrol altına almaktan doğmuş bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyacı üst seviyede olan insanlar, başkalarına liderlik etmekten onlara güçlerini sergilemekten ve karizmalarını kullanarak onları etkilemekten mutluluk duyarlar (Özkalp ve Kırel, 1999, s. 288).

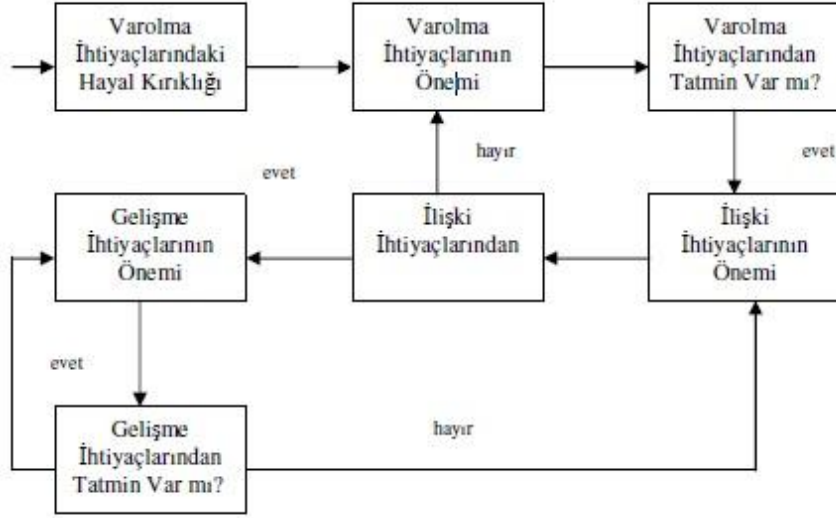
3.4.1.4 Alderfer'in ERG kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin gerçek hayatla örtüşmediğini iddia eden Clayton Alderfer, bunun sonucunda ERG kuramını geliştirmiştir. Bu teoriye göre insanın ihtiyaçları üç basamaktan oluşur (Aşan, 2001, s. 228).

1. Var olma ihtiyaçları(fiziksel refaha yönelik ihtiyaçlar)
2. İlişki ihtiyaçları(Kişilerle iletişim kurmaya yönelik ihtiyaçlar)
3. Gelişme ihtiyaçları(Kişisel gelişme ve ilerlemeye yönelik ihtiyaçlar)

ERG kuramında ihtiyaçlar, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi her zaman yukarı yönlü değildir. Birey, bir üst düzeydeki ihtiyacı uzun süre gerçekleştirmezse bir alt basamağa geri döner ve onunla motive olmaya çalışır.

Kuramda yer alan bu duruma geri çekilme –hayal kırıklığı prensibi denir. Bu teoride kişi, birden fazla ihtiyacın eksikliğini aynı anda hissedebilir.



Şekil 3. 4. Alderfer'in ERG Teorisi (Aşan, 2001, s. 229).

3.4.2 Süreç kuramları

Süreç kuramları, insanı harekete geçen gücü, bu harekete geçişin devamlılığını ve sonucunu açıklamak için ortaya atılan kurama denir. Bu kuram motivasyon sürecinin değişkenlerini ve birbiriyle ilişkilerini inceler.

Süreç teorilerinden Vroom'un Beklenti Kuramı, Amaç Kuramı, Eşitlik Kuramı, Pekiştirme Kuramı ve Bilişsel Değerlendirme Kuramı incelenecektir.

3.4.2.1 Vroom'un beklenti kuramı

Vroom'un beklenti kuramının dayandığı birinci varsayıma göre, kişilerin davranışları ve hareketleri kişinin kendi kişisel özellikleri ile bağlı bulunduğu çevrenin özelliklerine göre şekillenir. İkinci varsayım, her insanın ihtiyaçlarının farklı olduğu, bu sebeple maddi manevi arzu amaçlarının kişilere göre farklılık gösterdiğidir. Üçüncü varsayım ise, insanların amaç ve arzularına ulaşmak için uyguladıkları alternatif davranış biçimlerinden en uygun olanı seçmek durumunda olmalarıdır. Beklenti kuramına göre, güdülenme kişinin ulaşmak istediği hedef ve arzuların, belirli bir davranışın bu değerlere yol açma olasılığına ilişkin tatmininin çarpımına eşittir (Eren, 2001, s. 430).

Formül şeklinde ifade edecek olursak:

Arzulama derecesi x Beklenti=Güdülenme

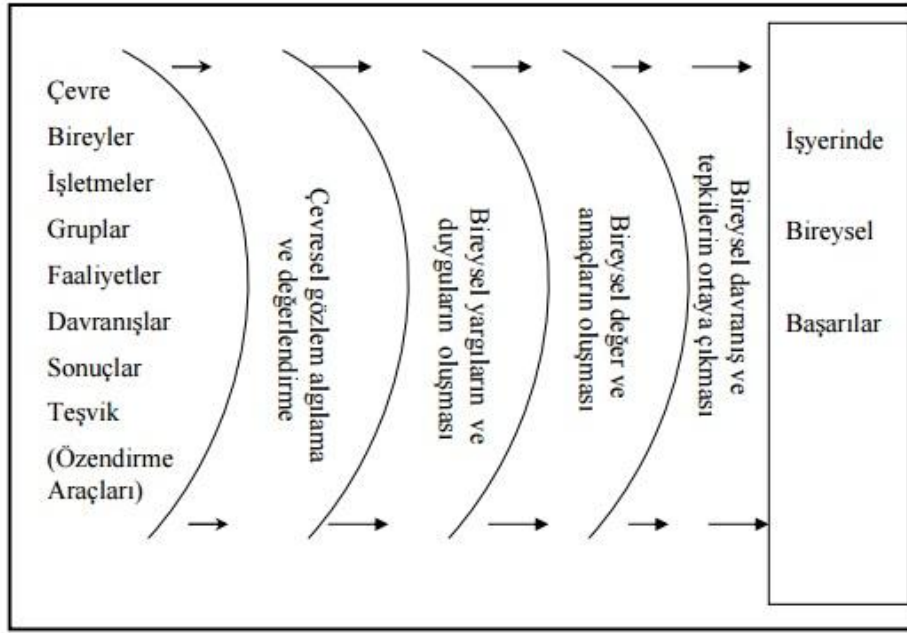
3.4.2.2 Amaç kuramı

Bu teoriye göre kişilerin amaçları onların işlerinde başarılı olmasını etkileyen önemli bir faktördür. İnsanlar iş yaşamlarında kendilerine hedef belirler. Bu hedeflere ulaşmak için güdülenirler. Bu teorinin geliştiricilerinden Locke, ister çalışan tarafından, ister başkaları tarafından belirlenen hedeflerin olması, çalışanın performansını attırdığı görüşünü savunur (Günbayı, 2000, s. 42).

Latham ve Locke 'ye göre bireyi güdülemede etkili olan amaçların özellikleri şu şekilde aktarılabilir:

- Önceden belirlenen amacın açık net ve kolay anlaşılır olması gerekmektedir.
- Birey hedeflerini zor seçerse, o hedeflere ulaşmak için daha çok çalışacağından iş başarısı da artar.
- Birey çalıştığı ortamda mutlu olmalıdır. Ortamın çatışmalardan uzak olması durumunda bireyin performansı da artar (Günbayı, 2000, s. 42).

Locke'ye göre çalışanlar sürekli bir gözlem içerisindeyler. Bu gözlemlerin sonucunda birtakım yargılara varırlar. Bu yargılar,bireyin duygularını tepkisel bir biçimde ifade etmesini sağlar. Bunun sonucunda da örgüt içindeki amaçlarını belirler. Amaçların ulaşmak için sergileyeceği tavırlar onun örgüt içindeki başarısını ortaya koyar (Şekil 5).



Şekil 3.5 Bireysel Amaçların Oluşması ve İş Başarısındaki Rolü (Eren, 1993, s. 378).

3.4.2.3 Eşitlik kuramı

Bu kuram, Adams tarafından ortaya atılmıştır. Bu teoriye göre birey, kendisiyle benzer statüde olan insanların benzer işi aynı çabayla yaptıklarında elde ettikleri ödül terfi vb. gibi pekiştiricilerle kendi elde ettikleri sonuç aynı ise iş tatminleri yüksek olacaktır. Ancak aynı çabayı sarf etmelerine ve benzer statüde olmalarına rağmen başka birinin kendinden daha fazla ödül aldığını bilirlerse, iş tatminleri düşecektir. Yani, birey kendini benzer özellikteki kişilerle kıyasladığında arada uçurum değil, eşitlik görmek ister (Telman ve Ünsal, 2004, s. 540).

3.4.2.4 Pekiştirme kuramı

Pekiştirme kuramını ortaya atan Pavlov ve Skinner'e göre organizma aynı davranışı tekrar ettiğinde onu mutlu edecek bir sonuçla karşılaşmışsa o davranışı yapmaya devam edecektir. Ancak davranış tekrar edildiğinde istenmeyen bir durum ortaya çıkıyorsa organizma o davranışı yapmayı bırakacaktır. Yani ödül ve ceza, davranışın ortaya çıkıp çıkmamasında belirleyici rol oynar (Eren, 2001, s.540).

3.4.2.5 Bilişsel değerlendirme kuramı

İş tatmini ve motivasyon kuramlarını geliştiren kuramcılar, motivasyonu içsel ve dışsal olarak incelemiş ve başarı, sorumluluk, kendini geliştirme gibi faktörlerin içsel motivasyon gereçleri olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu içsel motivasyon gereçlerinin ücret, terfi, ödül, çalışma ortamı gibi dışsal motivasyon gereçlerinden bağımsız olduğunu savunmuşlardır. Bilişsel değerlendirme kuramını oluşturan Deci ise bu durumun tam tersi bir etki yarattığını öne sürmüştür. Deci, içsel motivasyon araçlarıyla yapılan bir işin dışsal motivasyon araçlarıyla desteklenmesi durumunda içsel motivasyonun azalacağını savunur. Çünkü birey eskiden içinden geldiği için çalışma ihtiyacı hissederken, bir süre sonra ücret için çalışma ihtiyacı hissedecektir. Bu durumda da işinden aldığı keyif, ortadan kalkacaktır. Ödül, terfi gibi bireyi destekleyecek motivasyon gereçlerinin ortamdaki çekilmesi durumunda ise, bireyin yaptığı davranış ortadan kaybolacaktır (Aşan, 2001, s. 236).

3.5 İş Tatmini ve Tatminsizliğin Sonuçları

Bireyin yaptığı işten mutluluk duymaması işini severek ve isteyerek yapmaması işinden kaçınma davranışı göstermesi iş tatminsizliği olarak ifade edilir (Doğan, 1981, s. 488).

İş tatminini sağlayan olmaması durumunda ise iş tatminsizliğine sebep olan faktörler şu şekilde ifade edilebilir (Telman, 1998, ss. 101-102).

- İşin fiziki yapısı: Görevin detayları ve çalışanın o işe gösterdiği ilgi.
- İşin bireye kazandırdıkları: İşin, çalışana maddi-manevi getirisi ile çalışanın gösterdiği çabanın birbiriyle örtüşmesi.
- İşin organize edilmesi: İşin kontrol ve karar mekanizmalarının yetkin bir şekilde çalışması.
- Takdir etme: Çalışanın gerekli ödül ve terfilerle taltif edilmesi.
- Denetleme: Örgüt içi denetleme mekanizmasının çalışması.

Telman'ın ifade ettiği bu maddeler örgütlerde ortaya çıkarsa iş tatmininden; olmaması durumunda ise, iş tatminsizliğinden bahsedilebilir.

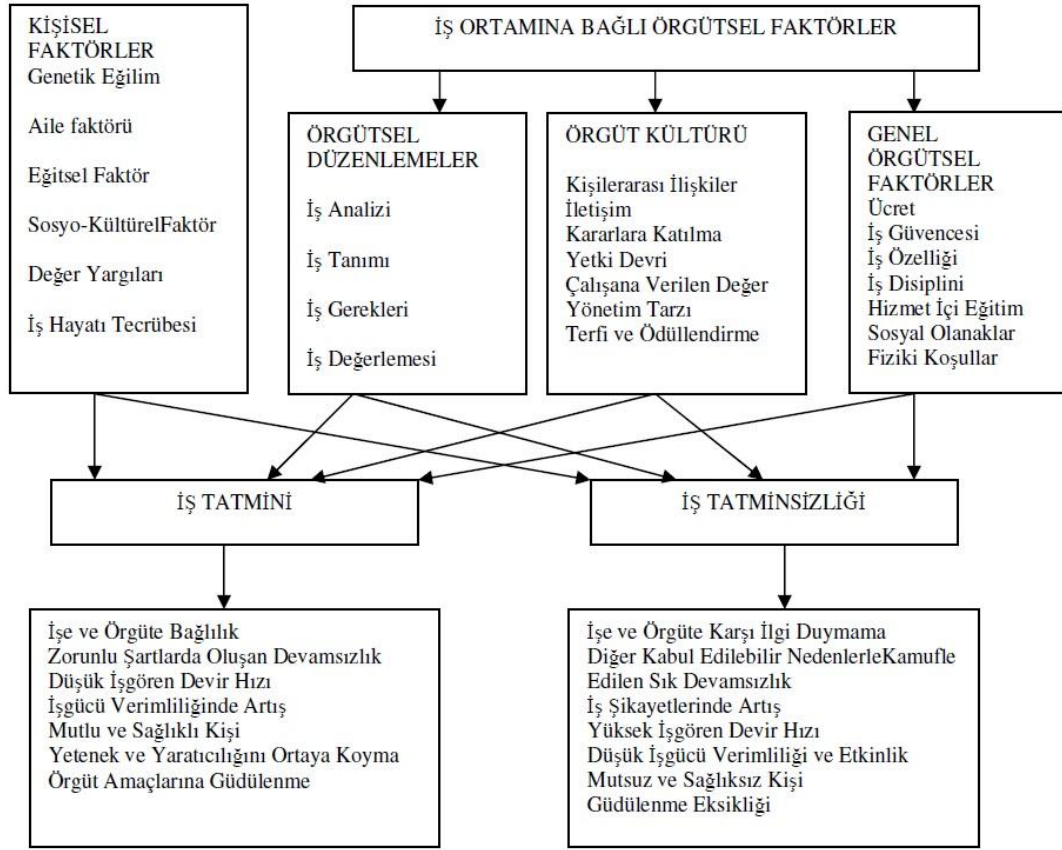
Yukarıdaki ifadelerden başka tatminsizliğe sebep olacak durumların şikâyet edilmemiş olması da tatminsizliğin giderilmesi konusunda sıkıntı yaratabilir.

Çalışan tarafından şikâyet edilip edilmediğine bakılmaksızın, çalışanın huzurunu kaçıran, adil davranılmadığını ve haksızlığa uğradığını düşündüğü herhangi bir olay ya da durum iş tatminsizliğine sebep olabilir. İş tatminsizliğine sebep olan şikâyetler, şu şekilde ifade edilebilir (Yalçın, 1999, s. 217):

- Çalışan, şikâyeti açıklamış veya açıklamamış olabilir.
- Şikâyet yazılı ya da sözlü olarak ifade edilmiş olabilir.
- İfade edilen şikâyetin doğrudan işletme ile ilgisi olması gerekmektedir.

İş tatminsizliğini ortadan kaldırmak için tatminsizliğin sebeplerinin belirlenmesi gerekir. Tatminsizliğe yol açan sebepler üç kısımda incelenebilir (Eren, 2000, ss. 225-226).

- İşin çevresel ortamına ve iş araç ve gereçlerine bağlı tatminsizlik ve şikâyetler.
- İşin sonucunda elde edilen maddi kazançlara yönelik şikâyet ve tatminsizlikler.
- Yükselme ve takdir durumunun eksikliğinden kaynaklanan şikâyet ve tatminsizlikler.
- Örgütün bulunduğu çevre ile ilgili şikâyet ve tatminsizlikler.



Şekil 3. 6. İş Tatmini ile İlgili Neden-Sonuç İlişkisi (Akıncı, 2002, s. 6).

3.5.1 Örgütsel açıdan sonuçlar

Çalışanın işine karşı olumlu duygular beslemesi onun iş hayatındaki mutluluğu ve kaliteyi yükseltecektir. Bu durum, çalışanların işine bağlanması, etkili bir çalışma ortamının oluşturulması, işgücü kaybının azaltılması, çalışanın performansının yükseltilmesi gibi pek çok diğer olumlu sonuçları da beraberinde getirecektir (Erdoğan, 1983, s.142).

3.5.1.1 Devamsızlık durumu

Çalışanın önceden belirlenen izin günleri ve tatiller haricinde işe gelmeme durumudur (Eren, 2000, s. 251).

Devamsızlık durumu iş tatmini ile yakından ilgilidir. İşe niçin gelmediğini belirten evrakların istenmediği işletmelerde devamsızlık oranının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. İşinden hoşnut olmayan insanların, hoşnut olan insanlara göre daha işe

daha fazla geç kaldığı, Yüksek maaş veren işletmelerdeki çalışanların düşük maaş veren işletmelerdeki çalışanlara oranla daha fazla devamsızlık yaptığı tespit edilmiştir. Genç çalışanların yaşlı olan çalışanlara göre işe gelmeme oranları daha yüksektir. Devamsızlık durumu her örgüt için oldukça maliyetlidir. Örgütlerin, çalışanların işe gelmeme davranışını tamamen ortadan kaldırmaları mümkün olmasa da işe gelmeme düzeyleri için bir sınırlama getirebilirler. Bu sınırların çizilmesi ile çalışanların gelmeme davranışlarını kontrol altına alınabilir (Demirkan, 2006, ss. 56-57).

3.5.1.2 İş gücü devri:

İş gücü devri çalışanın işinden ayrılmasını veya işten çıkarılması anlamına gelir. İş gücü devrinin yüksek olduğu yerde iş tatmini de azdır. Bu yüzden iş tatmini ile iş gücü devri arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Yani iş gücü devri arttıkça iş tatmin oranı azalır; iş gücü devri azaldıkça iş tatmin oranı artar. İş tatmini beraberinde iş ve aile ortamında huzursuzluk, isteksizlik, geçim sıkıntısı gibi nedenleri de beraberinde getirdiğinden kişi bir süre sonra işinden ayrılmak ister (Erdoğan, 1996, ss. 236-237).

Vroom yaptığı araştırmalar sonucunda iş tatmini ile işgücü devri arasında tutarlı bir olumsuz korelasyon bulmuştur. Çalışanın tatmin oranı ne kadar yüksekse işten ayrılma o oranı o ölçüde az olur. İş tatmin düzeyinin artırılması yöneticiler tarafından da olumludur. Çünkü iş gücü devri oldukça maliyetli olmaktadır (Bingöl, 1997, s.121).

İş gücü devri özellikle yöneticiler açısından olumsuz sonuçlar doğurur. Çünkü çalışanların işlerinden ayrılınca yerlerine yenilerinin alınması oldukça maliyetlidir. Çünkü çalışanın işine aşina olmaması, üretimde deneyim eksikliğinden doğan bir takım hataların olması, örgütün düzeninin değişmesi gibi durumlar örgütün performansını olumsuz yönde etkiler. Yapılan araştırmalara göre İngiltere’de yarı nitelikli bir işçinin iş gücü devri maliyetinin 150 sterlin olduğu belirtilmiştir. Başka bir araştırmada ise yeni bir tezgahı işe alma ve ona işi öğretme maliyetinin 1000 dolar civarında olduğu belirtilmektedir. Bu açıdan bakıldığında iş tatminin yüksek tutulup, iş gücü devrinin düşük olması yöneticiler açısından da ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır (Aksu, 1998).

Çalışanlar ulaşmak istedikleri hedeflere ulaşamadıkları ve bu konuda kendilerine fırsat tanınmayacağını düşündükleri zaman işlerine karşı olumsuz bir tutum geliştirirler. Kendilerini mutsuz ve huzursuz hissederler. Bunun sonucunda da işlerinden ayrılmayı düşünürler. Uygun bir iş bulduklarında ise işlerini bırakırlar. Bu durum örgüt için maliyetli olacaktır. Çünkü çalışanın yerine yenisi almak onun yetiştirilmesi eğitilmesi örgüte adapte edilmemesi gibi bir dizi malı yükümlülüğü de beraberinde getirecektir (İncir, 1990).

3.5.1.3 Çatışmalar

İş tatminsizliği sadece bireyi etkilemez. Onun çevresindekileri de etkiler. Tatminsizliğin yaratacağı sorunlar çatışmalar ve engellenmeler tüm örgüte yayılır. Bu durum hem bireyler arasında hem de birey-grup, birey-örgüt arasında çatışmalara sebep olur (Kılınç, 1989, s. 206).

Çatışmalarda bireyler birbirleriyle ya da grupla çatışırlar. Bu çatışma durumunda da örgütün işleyişinde aksaklıklar ve bozulmalar meydana gelir. Her örgütte birtakım çatışmalar olabilir. Çünkü örgütü oluşturan bireyleri ilgi ve yetenekleri algıları duygu ve düşünceleri birbirinden farklıdır. Böyle çok sesliliğin olduğu ortamda ise çatışma kaçınılmaz olmaktadır (Eren, 2001, s.459).

3.5.1.4 Çalışan ve yönetici arasındaki ilişkiler

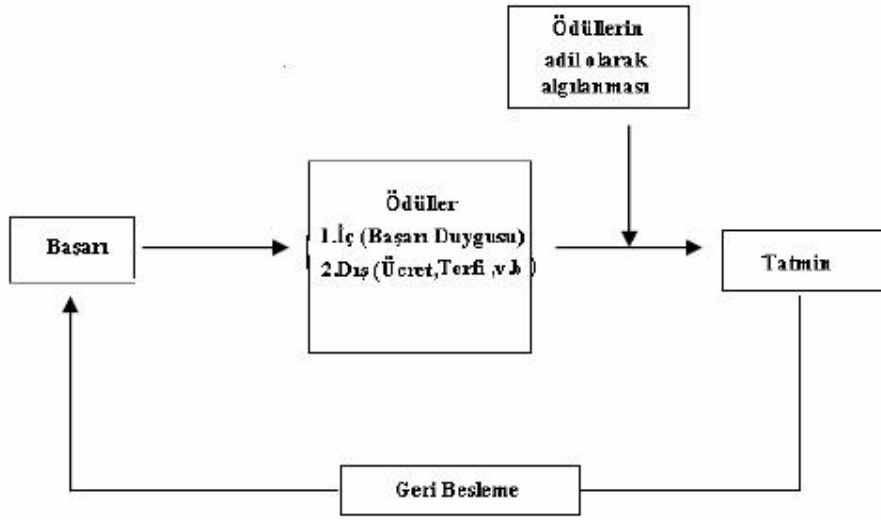
İş tatminsizliği sendikalaşmayı da beraberinde getirir. Çünkü iş ortamında hayal kırıklığına uğrayan bir çalışan bu durumun yarattığı olumsuz duyguları sendikal faaliyetlerle gidermeye çalışır. Çalışan, ücretinin düşük olduğu haksızlığa uğradığını düşündüğü ve yöneticilerle ve örgüt içindeki diğer çalışanlarla sıkıntı yaşadığı durumlarda sendikalaşmaya gider. Yaşadığı sorun ve haksızlıkları sendikanın gücünü arkasına alarak çözmeye çalışır (Han, 1996, s. 39).

3.5.1.5 Başarı

İş tatmini ile başarı arasındaki ilişkiyi üç farklı araştırmacı üç farklı şekilde yorumlamıştır:

Klasik görüşçülere göre kişi işinden ne kadar tatmin duyarsa o oranda çalışma performansı yüksek olacaktır. Brayfield ve Crockett'e göre başarı ve iş tatmini

arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilemez. Arnold ve Feldman'a göre ise iş tatmini ile başarı arasında bir ilişki mevcut olsa da bu durum ödül ve terfi gibi pek çok değişkenle ilişkilidir.(Şekil 7)Kişinin içinden gelen başarılı olma isteği, ödül ve terfiler,bu ödül ve terfilerin adil olarak dağılması ve dönütün olması gibi pek çok faktör çalışanın başarısını etkiler (Uyargil, 1988, s. 9)



Şekil 3.7 İş Tatmini-Başarı İlişkisi (Arnold ve Feldman, 1986).

Başarı ve iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde daha önce yapılan araştırmalarda iş tatminine ulaşan çalışanın performansının da artacağı görüşü hakimken, son dönemde yapılan araştırmalarda tatmin duygusunun pek çok değişkene bağlı olduğunu bu konuda en belirleyici özelliğin kişilik özellikleri olduğu görüşü üzerinde durulmaktadır (Akıncı, 2002, ss. 7-8).

3.5.1.6 İş kazaları

Çalışan işinden hoşnut değilse ve tatmin olamıyorsa kendini işine veremez ve adapte olamaz. İşini yapmaktan mutlu olamayan kişiler işlerine yeterince ilgi göstermezler ve önem vermezler. Bu durumda da iş kazaları kaçınılmaz olur. Yapılan araştırmalarda işinden memnun olmayan kişilerin iş kazalarına daha çok maruz kaldığı ortaya çıkmıştır. Tatminsizlik duygusunun yanı sıra işini beğenmeme, aldığı ücreti yeterli bulmama, çalışma şartlarını beğenmeme gibi psikolojik durumlar ve çevresel faktörler de iş kazalarına sebebiyet verebilir (Adal, 1975, s. 337).

3.5.2 Bireysel açıdan sonuçlar

Bireysel açıdan sonuçlar; gerilim tepkileri, stres, psikolojik tatminsizlik, kişilik bozuklukları şeklinde incelenmiştir.

3.5.2.1 Gerilim tepkileri

İş yerinde mutlu olamayan birey hoşnut olmadığı durumları ifade edemiyor ve paylaşamıyorsa bu durum gerilim tepkilerine neden olur. Geçici olan ve kısa süren gerilimler örgüt içinde normal algılanırlar. Çünkü bir parça gerilim iş başarısı ve motivasyonu olumlu yönde etkiler. Problem yaratan durum uzun süreli gerilimlerdir. Buna kronik gerilimler de denir. Kronik gerilimlerde tepkiler üç aşamalıdır. Çalışanın gerilime gücüyle karşı koyması durumu alarm tepkisi olarak adlandırılır. Gerginlik devam ederse çalışan birtakım fiziksel sıkıntılar yaşar. Bu da direnme evresidir. Son devre olan bitkinlik evresinde ise kriz durumunun sürmesi ve çözüme kavuşmaması durumunda ortaya çıkar (Kolasa, 1979, s. 453).

3.5.2.2 Stres

Stres etki ve tepki olarak açıklanabilen iki boyutu kapsar. Etki, kişinin stresi yaşamasına sebep olan faktörler, tepki ise bu strese verilen dönüttür (Telman ve Ünsal, 2004, s. 89).

Stres denilince akla hep olumsuz düşünceler gelse de bir miktar stresin kişi için faydalı olduğu görüşü hâkimdir. Çünkü birey az da olsa stres duyduğu ortamlarda işinde daha başarılı olur. Amacına daha iyi güdülenir. İfade edilen bu strese olumlu stres denir ve çalışanlarda bu stresin olması onun başarısını arttırmaya yöneliktir. Yerkes ve Dodson stres ile ilgili yaptığı araştırmalarda stres düzeyinin normal seviyede olduğu durumlarda kişinin performansının maksim olduğunu Yerkes ve Dadson yasası olarak ifade etmişlerdir (Şahin, 1995, s.57).

Her bireyin hayatında bir miktar stresin olması gerekir. Hedeflere ulaşmak, karşılaşılan zorluklarla başa çıkabilmek için bu stresin sınırlarını çizmek gerekmektedir. Ancak bu sınırlar kişilere göre farklılık göstermektedir. Çünkü her bireyin kaldırabileceği stres düzeyi farklıdır (Telman ve Ünsal, 2004, s. 90).

3.5.2.3 Psikolojik tatminsizlik

Birey, hedefine ulaşma yolunda engelleme ile karşılaştığında, birtakım ruhsal sıkıntılar, açmazlar ve çatışmalar yaşar. Bu sıkıntılar örgüt içindeki tüm çalışanlara da yansır. Psikolojik yönden doyuma ulaşamayan birey, davranışsal bozukluk göstermeye başlar. Bu davranışsal bozukluklar dört farklı şekilde ortaya çıkar. Bunlar; saldırganlık, çekilme, direnme ve uzlaşma olarak ifade edilebilir (Eren, 2000, ss. 233-234).

Saldırganlık, bireyin amacına ulaşma yolunda kendisine engel olan sorunları normal yönden çözemeyeceğini anlayınca ortaya çıkar. Bu saldırgan davranışlar direkt olarak sorunun kaynağına yöneldiği gibi sorunla ilgili olmayan başka unsurlara da yönelebilir (Eren, 2000, s. 235).

Çekilme, birey engellemelerle karşılaştığında ortaya çıkar. İnsanlarla tartışmalara girmek istemeyen her şeye olumlu yanıt veren karşı çıkmaktan kaçınan kendi içine dönük kimselerde görülen bir davranış şeklidir. Bu davranışlara, istenmeyen durumlara sebep olan kişilerin arkasından yapılan konuşmalar, imalar, dalga geçmek veya somurtmak şeklinde örnekler verilebilir (Eren, 2000, s. 235).

Direnme tepkisi, ilk iki tepkiye göre daha istendiktir. Bireyin amaçlarına ulaşamamasından dolayı yaşadığı hüsranı daha çok çaba göstererek bu başarısızlığın üstesinden gelme durumu olarak açıklanabilir. Birey, performansını daha da arttırarak o sorunu aşmaya çalışacaktır (Kılınç, 2000, s. 245).

3.5.2.4 Kişilik bozuklukları

Birey iş tatminsizliğinden kaynaklanan sıkıntılarla baş edemiyorsa ve kendini çaresiz hissediyorsa, bu durumda birtakım kişilik bozuklukları kendini gösterebilir. Bu kişilik bozuklukları ilk safhada nevroz, tedavi edilmediği durumlarda ise akıl sağlığını ciddi anlamda tehdit eden bir durum olan psikoz şeklinde kendini gösterir. İş tatminsizliğinin tek başına nevroza sebep olduğunu söylemek pek de mümkün değildir. Böyle bir tablonun ortaya çıkmasında bireyin kişilik özellikleri ve geçmişte yaşadığı deneyimler de oldukça önemlidir (İnce, 2003, s. 41).

Kişilik bozuklukları nevrotik kişilerde görülen bir durumdur. Bu kişilerde genel bir huzursuzluk, mutsuzluk ve endişe hali söz konusudur. Karanlık ve dar yerlerden

korkma, basık ortamlarda nefesin kesilmesi gibi pek çok şeyden endişe duyarlar. Korkularının bir kısmı sebepsiz de olabilir. Bu endişe hali bireyin çalışma performansını olumsuz yönde etkiler. Nevrotik kişiler tedavi edilmezlerse gerçek hayatla bağlantılarını ve gerçeklik duygularını kaybedebilirler (Kolasa, 1979, s. 300).

3.6 Örgüt Kültürü ve İş Tatmini

Örgüt kültürü; o toplumun inançları, normları, gelenek ve göreneklerinden yani yazısız kurallar bütününden oluşur. Örgütte yaşayan insanlar örgüt kültürünü içselleştirdikleri oranda bu durumu iş yaşantılarına da taşıyacaklardır. Ayrıca örgüt kültürü, o örgütte çalışan bireylere ortak bir algı, duyuş, düşünüş kazandırmakta, onlara yol göstermekte ve örgütteki iç ahenk açısından oldukça yarar sağlamaktadır (Ceylan ve diğ., 2002, s. 233).

Örgüt kültürü sorunları çözmeye etkili bir rol üstlenir. Örgüt içinde ne yapılacağı bilinmediği durumlarda sorun çözücü bir unsur olarak karşımıza çıkar. Örgüt kültürü yazılı olarak ifade edilmemesine rağmen örgüt içinde belirgin şekilde hissedilir. Örgüt içindeki bireylerin davranışları, yöneticilerin tutumu, iş yeri ortamı, kahramanlar, mitler, seremoni ve törenlere de dahil olmak üzere örgüt kültüründen etkilenirler. Amerika'da iş tatmini ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda bireyin iş tatmini ile örgütün başarısı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Akıncı, 2003, ss. 194-195).

3.6.1 Örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisi

Örgüt kültürü kavramı ile ilgili çalışmalar 1980'li yıllarda artış göstermiştir. Örgüt kültürü kavramının yöneticiler ve çalışanlar üzerindeki etkisinin oldukça büyük olduğunun farkına varılmıştır. İlerleyen on yıllık süreçte de örgüt kültürünün çalışanlar üzerindeki etkisi, yönetimin güvenilir olması ve motivasyon kavramları üzerinde durulmuştur.

Örgüt kültürü ile ilgili araştırmalar oldukça az olmasına rağmen, iş tatmini ile ilgili araştırmalar literatürde kendine geniş bir yer bulmaktadır. Literatür incelendiğinde iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık, performans, işe bağlılık gibi örgütsel değişkenler arasındaki ilişkinin incelendiği görülmüştür.

Bu bilgiler ışığında klan ve adhokrazi kültürlerine sahip olan, katı kurallarla çevrelenmeyen esnek örgütlerde iş tatmininin yüksek düzeyde olması beklenir. Pazar kültürüne sahip olan, sıkı bir hiyerarşinin olduğu, çalışanlara esneklik tanımayan, katı kurallarla çevrelenmiş örgütlerde ise iş tatmininin düşük düzeyde olması beklenmektedir.

3.7 İlgili Araştırmalar

3.7.1 Yurt içinde yapılan araştırmalar

Eda Şahal (2005, s.112), Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan asistanların çalıştıkları ortamın kültürel yapısının algılanması ve bu ortama ilişkin iş tatminlerinin incelenmesine yönelik yaptığı araştırmada örgüt kültürü ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Yani araştırmaya katılanların örgüt kültürü ile ilgili algıları arttıkça, iş tatmin düzeylerinde de bir artış olduğu sonucuna varılmıştır.

Nevzat Demir (2005, s. 280), Örgüt Kültürü-İş Tatmin İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma adlı çalışmasında örgüt kültürü ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Çalışanların örgüte yönelik algıları ile örgütün değerleri arasındaki benzerliğin ne kadar yüksekse tatmin düzeyinin de o ölçüde yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Mehmet Türkoğlu (2008), Genel Liselerde Örgütsel Kültürün İş Doyumuna Etkisi (Malatya İli Örneği) adlı çalışmasında örgütsel kültür ile iş doyumunu arasında orta düzeyde bir ilişki bulmuştur. Çalışanların örgüte yönelik olumlu algıları ne kadar yüksekse iş doyum oranlarının o ölçüde yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Yakup Gülmez (2013, s. 90), Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri İle İlgili Bir Araştırma (Yamanlar Eğitim Kurumları Örneği) adlı çalışmasında örgüt kültürüne yönelik algısı yüksek olan çalışanlarda iş tatmin düzeylerinin de yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Figen Korkut (2010, s. 147), Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algılarının İş Tatminine Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Bir Alan Araştırması adlı çalışmasında hemşirelerin

örgüt kültürüne yönelik algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında orta ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Alper Değerli (2010, s.143), Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma adlı çalışmasında örgütlerde en yaygın görülen modelin baskın kültür olduğu, olması gereken kültürün adhokrasi veya klan kültürü olduğu, bu kültürlerde iş tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Rabia Yaman (2009, s. 131), Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri adlı çalışmasında katılımcıların örgüt kültürü kabulleri ile iş tatmin düzeyleri arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yani, market çalışanlarının örgüt kültürüne yönelik olumlu algılamaları arttıkça, iş tatmini düzeylerinde de artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Âdem Aycan Gönenli (2004, s. 89), Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Anatolia Seramik A.AŞ’de uygulama adlı çalışmasında inceleme yapılan şirketteki çalışanların örgüte yönelik algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında olumlu bir ilişkinin olduğu, ancak tam anlamıyla olumlu bir ilişkidir bahsedilebilmesi için çalışana yükselme, sorumluluk verme, herkese adil davranılması gibi birtakım değişkenlerin de önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

3.7.2 Yurt dışında yapılan araştırmalar

Bu alanda örgüt kültürü ve örgüt kültürü iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen Jocely J. Johnson ve Cherita L. Mc.Intye (1998) gerçekleştirdikleri Organizational culture and climate correlates of job satisfaction adlı çalışmada 8126 katılımcı incelenmiştir. Araştırma sonucu örgüt kültürü ve iş tatmini, bu denekler üzerinde pozitif ve sıkı sıkıya anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Odom; örgüt kültürü ile vatandaşlık, iş-grup bağlılığı ve iş tatmini arasındaki ilişkiler üzerinde 1990 yılında birtakım araştırmalar yapmıştır. Araştırmalarının sonucunda örnek olarak kullandığı taşıma örgütlerinde baskın olan bürokratik kültürün; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş-grup bağlılığı yaratmadığı sonucuna varmıştır.

Nystrom 1993 yılında yaptığı çalışmada güçlü örgütlere mensup bireyler üzerinde incelemeler yapmış ve bu örgütlerde örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin yüksek olduğu sonucuna varmıştır.

Shellenbarger ise 2000'li yıllarda yaptığı araştırmasında emirlerin fazla olduğu ve çalışanlardan yüksek başarı beklendiği sert örgütlerde çalışanların uzun dönemde kendilerini güvensiz hissettikleri, iş tatminlerinin düşük olduğu gibi sonuçlara ulaşmıştır (Lund, 2003; Akt: İşcan ve Timurluoğlu, 2007).



4.YÖNTEM

Araştırmanın modeli, evren ve örneklem, sayıtlı ve sınırlılıklar, verilerin toplanması ve değerlendirilmesi, ortaya çıkan verilere ait bilgiler aşağıdaki bölümde yer almaktadır.

4.1 Araştırmanın Modeli

Çalışmada kullanılmak üzere anket yöntemiyle toplanan veriler istatistiksel değerlendirmeye tabi tutulmuş ve sonuçlar Çizelge ve şemalarla ifade edilmiştir. Bu çalışmada ortaokullardaki yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü ve iş tatmin ilişkisi, çalışmaya katılan yönetici ve branş öğretmenlerinin görüşleriyle değerlendirilmiştir.

4.2 Sayıtlılar

- 1) Araştırma yapmak amacıyla kullanılan veri toplama araçları; ortaokullarda örgüt kültürünün yönetici ve öğretmenlerin iş tatminine etkisini ölçmektedir.
- 2) Kullanılan ölçme amaçları araştırmanın amacına uygun, geçerli ve güvenilirlerdir.
- 3) Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenler uygulanan anketlere tarafsız, içten ve eksiksiz cevap vermişlerdir.
- 4) Seçilen örneklem evreni temsil edecek niteliktedir.

4.3 Sınırlılıklar

Bu araştırma;

- 1) 2015 - 2016 eğitim - öğretim yılını kapsamaktadır.
- 2) İstanbul'un Esenyurt ilçesinde yer alan altı devlet ortaokulunda görev yapan yönetici ve öğretmenlerle sınırlıdır.
- 3) Minnesota iş doyum ölçeği ve okul kültürü anketinin içerdiği davranışlarla ve elde edilen verilerle sınırlıdır.
- 4) Ulaşılan kaynaklar ile sınırlıdır.

4.4 Verilerin Toplanması

Bu çalışmanın kavramsal çerçevesi yerli ve yabancı kaynaklardan elde edilen literatür taraması ile oluşturulmuştur.

Verileri elde etmek amacıyla bir adet demografik bilgi formu, bir adet ölçek ve bir adet anket kullanılmıştır. Uygulanan bilgi formu 6 adet sorudan oluşmaktadır. Bu sorular mesleki unvan, cinsiyet, yaş, meslekteki hizmet süresi, görev yapılan okuldaki hizmet süresi, mezuniyet düzeyi gibi sorulardır. Bu anket EK-1''dedir.

Verilerdeki Minnesota İş Doyum Ölçeği Weiss, David, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilmiştir. İlk kez Oran tarafından (Akt. Şanlı, 2006) Türkçeye çevrilmiştir ve 20 adet sorudan oluşmaktadır. Her soru için kişinin işinden duyduğu memnuniyet düzeyini gösteren beş şık vardır. Bu şıklar; işimden hiç memnun değilim, işimden memnun değilim, işimle ilgili kararsızım, işimden memnunum, işimden çok memnunum şeklindedir. 1-2-3-4-7-8-9-10-11-15-16-20. maddeler içsel iş tatmin düzeyini, 5-6-12-13-14-17-18-19. maddeler ise dışsal iş tatminini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu ölçek EK-2''dedir.

Okul kültürü anketi ise 22 maddeden oluşmaktadır. Anket, Türkoğlu (2008) tarafından geliştirilmiştir. Bu ankette her soru için kişinin okul kültürü ile ilgili görüşlerine yönelik ifadeler beş adettir. Bu şıklar; tamamen katılıyorum, katılıyorum, kısmen katılıyorum, katılmıyorum, hiç katılmıyorum şeklindedir. Bu anket EK-3''tedir.

Anket çalışması İstanbul''un Esenyurt ilçesinde bulunan 6 ortaokulda çalışan öğretmenlere 162 anketin dağıtılması ile elde edilmiştir. Dağıtılan anketlerin 136''sından dönüt alınmış ve çalışmalar yapılmıştır.

4.5 Verilerin Değerlendirilmesi

Yapılan uygulama sonucunda elde edilen verilerin analizleri SPSS programıyla yapılmıştır. İki tane değişkeni olanlarda farklılıkları saptamak amacıyla T-testi, ikiden daha çok değişkeni olanlarda ise farklılıkları saptamak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. İki değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır.

4.6 Evren ve Örneklem

Yapılan bu çalışmanın evrenini, 2015-2016 eğitim-öğretim yılı içerisinde, İstanbul'un Esenyurt ilçesinde bulunan 6 devlet ortaokulunda çalışan tüm yönetici ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Örneklemi ise bu okullardan gönüllülük esasına dayalı ve rastgele seçilen 136 öğretmen ve yönetici oluşturmaktadır.

Okullarda görev yapan öğretmenlere anketler ve ölçekle ilgili gerekli açıklamalar yapılmış ve bu anketler ve ölçek, rastgele (random) seçilen öğretmen ve yöneticilere dağıtılmıştır. Çalışmanın uygulandığı okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin sayıları ve dönüt sağlanan anket sayıları Çizelge 4.1 'de gösterilmiştir.

Örneklem grubu

Çizelge 4.1 Araştırmadaki yönetici ve öğretmenlerin kurumlara göre dağılımını gösteren çizelge

Ortaokul Adı	Yönetici Sayısı Öğretmen Sayısı	Dönüt Sağlanan Anket Sayısı
Alpaslan Ortaokulu	27	21
Bey-Koop. Ali Çebi Ortaokulu	32	24
Emine Seviye Dirik Ortaokulu	19	18
Erdoğanlar Ortaokulu	21	10
Esenyurt Merkez Ortaokulu	34	25

Şair Fevzi Kutlu Kalkancı Ortaokulu	45	38
Toplam	178	136

Dönüt sağlanan anketler sonucunda elde edilen demografik bilgiler aşağıdaki çizelgelerde gösterilmiştir.

Çizelge 4.2 Çalışmadaki Yönetici ve Öğretmenlerin Mesleki Unvana Göre Dağılım Çizelgesi

Mesleki Unvan	Frekans	Yüzde %
Yönetici	9	6,6
Öğretmen	127	93,4
Toplam	136	100,0

Araştırmaya katılan 136 yönetici ve öğretmenlerin 9 (%6,6)'u yöneticilerden, 127 (%93,4)'si öğretmenlerden oluşmaktadır.

Çizelge 4.3 Çalışmadaki Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılım Çizelgesi

Cinsiyet	Frekans	Yüzde %
Kadın	85	62,5
Erkek	51	37,5
Toplam	136	100,0

Araştırma örnekleminde yer alan 136 öğretmenin 85 (%62,5)'i kadın öğretmenlerden, 51 (%37,5)'i erkek öğretmenlerden oluşmaktadır.

Çizelge 4.4. Çalışmadaki Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşa Göre Dağılım Çizelgesi

Yaş	Frekans	Yüzde %
21-29 Arası	77	56,6
30-39 Arası	49	36,0
40-49 Arası	8	5,9
50 ve Üstü	2	1,5
Toplam	136	100,0

Araştırmanın örneklem grubunda yer alan yönetici ve öğretmenlerin 77 (%56,6)'si 21-29 yaş aralığında, 49 (%36,0)'u 30-39 yaş aralığında, 8 (%5,9)'i 40-49 yaş aralığında, 2 (%1,5)'i 50 ve üstü yaş aralığında yer almaktadır.

Çizelge 4.5 Çalışmadaki Yönetici ve Öğretmenlerin Hizmet Süresine Göre Dağılım Çizelgesi

Hizmet Süresi	Frekans	Yüzde %
1Yıldan Az	17	12,5
1-5 Yıl	67	49,3
6-10 Yıl	31	22,8
11-15 Yıl	14	10,3
16 Yıl ve Üstü	7	5,1
Toplam	136	100,0

Araştırmanın örneklem grubunda yer alan yönetici ve öğretmenlerin 17'si (%12,5) 1 yıldan az, 67 (%49,3)'si 1-5 yıl arasında, 31 (%22,8)'i 6-10 yıl arasında, 14'ü (%10,3) 11-15 yıl arasında, 7'si (%5,1) 16 yıl ve üzerinde mesleklerinde hizmet verdikleri görülmektedir.

Çizelge 4.6 Çalışmadaki Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Yapılan Okuldaki Hizmet Süresine Göre Dağılım Çizelgesi

Görev Yapılan Okuldaki Hizmet Süresi	Frekans	Yüzde %
1Yıldan Az	37	27,2
1-5 Yıl	90	66,2
6-10 Yıl	6	4,4
11-15 Yıl	2	1,5
16Yıl ve Üstü	1	0,7
Toplam	136	100,0

Örneklem grubunda yer alan yönetici ve öğretmenlerin 37'sinin (%27,2) görev yapılan okuldaki hizmet süresinin 1 yıldan az olduğu görülmektedir.90'ının (%66,2) 1-5 yıl, 6'sının (%4,4) 6-10 yıl, 2'sinin (%1,5) 11-15 yıl, 1'inin (%0,7) 16 yıl ve üstü görev yaptığı okuldaki hizmet süresi görülmektedir.

Çizelge 4.7 Çalışmadaki Yönetici ve Öğretmenlerin Mezuniyet Düzeyine Göre Dağılım Çizelgesi

Mezuniyet Düzeyi	Frekans	Yüzde %
Eğitim Fakültesi	102	75,0
Eğitim Fakültesi Dışında Başka Bir Fakülte	23	16,9
Yüksek Lisans	11	8,1
Toplam	136	100,0

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin mezuniyet düzeyleri incelendiğinde 102 (%75,0)'sinin eğitim fakültesi mezunu, 23 (%16,9)'ünün eğitim fakültesi dışında başka bir fakülteden mezun olduğunu, 11 (%8,1)'inin ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

5.BULGULAR VE YORUMLAR

Çizelge 5.1 : Örgüt Kültürü Anketi Puanlarının Mesleki Unvan Değişkenine Göre Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{X}	SS	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Örgüt	Yönetici	9	58,88	11,21	3,73	-1,65	134	,100
Kültürü	Öğretmen	127	67,00	14,39	1,27			

Ortaokullardaki yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü anketi puanlarının mesleki unvan değişkenine göre sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin ortalamalarının ($X= 67,00$) yöneticilerin ortalamalarından ($X= 58,88$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Standart sapma değerine bakıldığında ise öğretmenlerin standart sapma değerinin ($Ss= 14,39$), yöneticilerin standart sapma değerinden ($Ss= 11,21$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tabloda görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ortaokul yönetici ve öğretmenlerin mesleki unvan değişkeninin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($t=-1,65$; $p>,05$). Ancak örgüt kültürü anketinden aldıkları puanlar incelendiğinde öğretmenlerin ortalama değerleri ($X= 67,00$) yöneticilerin ortalama değerleri ($X=58,88$)'ne göre daha yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.2 : Örgüt Kültürü Anketi Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{X}	ss	Sh \bar{x}	t Testi		
						t	Sd	p
Örgüt Kültürü	Kadın	85	68,81	14,01	1,52	2,51	134	,013
	Erkek	51	62,56	14,08	1,97			

Ortaokullardaki yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü anketi puanlarının cinsiyet değişkenine göre sonuçları incelendiğinde kadın yönetici ve öğretmenlerin ortalamalarının ($X= 68,81$), erkek yönetici ve öğretmenlerin ortalamalarından ($X= 62,56$) yüksek olduğu görülmektedir. Standart sapma değerleri incelendiğinde kadın yönetici ve öğretmenlerin standart sapma değerinin ($Ss= 14,01$), erkek yönetici ve öğretmenlerin standart sapma değerinden ($Ss= 14,08$) düşük olduğu görülmektedir.

Tabloda görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ortaokul yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet değişkeninin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=2,51$; $p<,05$). Örgüt kültürü anketinden aldıkları puanlar incelendiğinde kadın yönetici ve öğretmenlerin ortalama değerleri ($X= 68,81$) yöneticilerin ortalama değerleri ($X=62,56$)'ne göre daha yüksek çıkmıştır. Kadın yönetici öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.3 : Örgüt Kültürü Anketi Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri				ANOVA Sonuçları						
Puan	Grup	N	\bar{X}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
	20-29 arası	77	68,10	14,25	G.Arası	935,094	3	311,698		
	30-39 arası	49	65,51	14,30	G.İçi	26724,79	132	202,461		
Örgüt Kültürü	40-49 arası	8	59,87	14,34	Toplam	27659,88	135		1,540	,207
	50 ve üzeri	2	53,50	4,94						
	Toplam	136	66,47	14,31						

Ortaokullardaki yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü anketi puanlarının yaş değişkenine göre sonuçları incelendiğinde en yüksek ortalamaya ($X= 68,10$) 20-29 yaş aralığındaki yönetici ve öğretmenlerin, 50 ve üzeri yaş aralığındaki yönetici ve öğretmenlerin ise en düşük ortalamaya ($X= 53,50$) sahip olduğu görülmektedir. Standart sapma değerine bakıldığında en yüksek değer (Ss= 14,34) 40-49 yaş aralığındaki yönetici ve öğretmenlerde, en düşük değerin ise (Ss= 4,94) 50 ve üzeri yaş aralığına sahip yönetici ve öğretmenlerde olduğu görülmektedir.

Tabloda görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ortaokul yönetici ve öğretmenlerin yaş değişkeninin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($F=1,540$; $p>,05$).

Çizelge 5.4 : Örgüt Kültürü Anketi Puanlarının Meslekteki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Sonuçları

<i>f</i> , \bar{X} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{X}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
	1-	17	65,11	17,84	G.Arası	379,940	4	94,985		
	1-5 arası	67	66,44	11,81	G.İçi	27279,94	131	208,244		
	6-10 arası	31	69,03	17,06	Toplam	27659,88	135			
Örgüt Kültürü	11-15 arası	14	64,07	14,27					,456	,768
	16+	7	63,42	16,29						
	Toplam	136	66,47	14,31						

Ortaokullardaki yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü anketi puanlarının meslekteki hizmet süresi değişkenine göre sonuçları incelendiğinde en yüksek ortalamaya ($X= 69,03$) 6-10 yıl arasında çalışan yönetici ve öğretmenlerin, en düşük ortalamaya ise ($X= 63,42$) 16 yıl ve daha fazla çalışan yönetici ve öğretmenlerin sahip olduğu görülmüştür. Standart sapma değerine bakıldığında en yüksek değere ($Ss= 17,84$) 1 yıldan az çalışan yönetici ve öğretmenlerin, en düşük değere ise ($Ss= 11,81$) 1-5 yıl arası çalışan yönetici ve öğretmenlerin sahip olduğu görülmektedir.

Tabloda görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ortaokul yönetici ve öğretmenlerin meslekteki hizmet süresi değişkeninin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($F=,456$; $p>,05$).

Çizelge 5.5 : Örgüt Kültürü Anketi Puanlarının Şu An Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri				ANOVA Sonuçları						
Puan	Grup	N	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	Sd	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
	1-	37	65,16	16,32	G.Arası	1168,422	4	292,105		
	1-5 arası	90	66,93	13,41	G.İçi	26491,46	131	202,225		
	6-10 arası	6	72,16	12,56	Toplam	27659,88	135			
Örgüt Kültürü	11-15 arası	2	47,00	9,89					1,444	,223
	16+	1	78,00							
	Toplam	136	66,47	14,31						

Ortaokullardaki yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü anketi puanlarının şu an görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine göre sonuçları incelendiğinde en yüksek ortalamaya ($X= 78,00$) 16 yıl ve üzeri çalışan yönetici ve öğretmenler sahipken, en düşük ortalamaya ($X= 47,00$) 11-15 yıl arası çalışan yönetici ve öğretmenler sahiptir. Standart sapma değerine bakıldığında en yüksek değere ($Ss= 16,32$) 1 yıldan az çalışan yönetici ve öğretmenler sahipken, en düşük değere ($Ss= 9,89$) 11-15 yıl arası çalışan yönetici ve öğretmenler sahiptir.

Tabloda görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ortaokul yönetici ve öğretmenlerin şu an görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkeninin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($F=1,444$; $p>,05$).

Çizelge 5.6 : Örgüt Kültürü Anketi Puanlarının Mezuniyet Düzeyi Değişkenine Göre Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri				ANOVA Sonuçları						
Puan	Grup	N	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	Sd	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Örgüt Kültürü	Eğitim Fak.	102	67,65	13,97	G.Arası	574,157	2	287,078	1,410	,248
	Eğitim Dışı Fak.	23	62,91	15,11	G.İçi	27085,73	133	203,652		
	Yüksek Lisans	11	62,90	15,31	Toplam	27659,88	135			
	Toplam	136	66,47	14,31						

Ortaokullardaki yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü anketi puanlarının mezuniyet düzeyi değişkenine göre sonuçları incelendiğinde en yüksek ortalamaya ($X= 67,65$) eğitim fakültesi mezunu yönetici ve öğretmenler sahipken, en düşük ortalamaya ($X= 62,90$) yüksek lisans mezunu yönetici ve öğretmenler sahiptir. Standart sapma değerine bakıldığında en yüksek değer ($Ss= 15,31$) yüksek lisans mezunu yönetici ve öğretmenlerde, en düşük değer ise ($Ss= 13,97$) eğitim fakültesi mezunu yönetici ve öğretmenlerde görüldüğü gözlemlenmektedir.

Tabloda görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ortaokul yönetici ve öğretmenlerin mezuniyet düzeyi değişkeninin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($F=1,410$; $p>,05$).

Çizelge 5.7 : İş Doyum Ölçeği Puanlarının Mesleki Unvan Değişkenine Göre Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{X}	ss	Sh \bar{x}	t Testi		
						t	Sd	p
İş Doyumu	Yönetici	9	70,00	7,51	2,50	-,184	134	,854
	Öğretmen	127	70,74	11,99	1,06			

Ortaokullardaki yönetici ve öğretmenlerin iş doyum ölçeğine göre toplam puanlarının mesleki unvan değişkenine göre ortalaması incelendiğinde yöneticilerin ortalamalarının ($X= 70,00$), öğretmenlerin ortalamalarından ($X= 70,74$) daha düşük olduğu görülmektedir. Standart sapma ortalamalarının ise yöneticilerin ($Ss= 7,51$), öğretmenlere oranla ($Ss= 11,99$) yine daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Tabloda görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ortaokul yönetici ve öğretmenlerin mesleki unvan değişkeninin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($t=-,184$; $p>,05$). Ancak iş doyum ölçeğinden aldıkları puanlar incelendiğinde öğretmenlerin ortalama değerleri ($X= 70,74$) yöneticilerin ortalama değerleri ($X=70,00$)'ne göre daha yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.8 : İş Doyum Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{X}	ss	$Sh_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
İş Doyumu	Kadın	85	70,97	12,27	1,33	,356	134	,723
	Erkek	51	70,23	10,86	1,52			

Ortaokullardaki yönetici ve öğretmenlerin iş doyum ölçeğine göre toplam puanlarının cinsiyet değişkenine göre ortalaması incelendiğinde kadın yönetici ve öğretmenlerin ortalamalarının ($X=70,97$), erkek yönetici ve öğretmenlerin ortalamalarından ($X=70,23$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Standart sapma ortalamalarının ise kadın yönetici ve öğretmenlerin ($Ss= 12,27$), erkek yönetici ve öğretmenlere oranla ($Ss= 10,86$) daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Tabloda görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ortaokul yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet değişkeninin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($t=,356$; $p>,05$). İş doyum ölçeğinden aldıkları puanlar incelendiğinde kadın yönetici ve öğretmenlerin ortalama değerleri ($X=70,97$) yöneticilerin ortalama değerleri ($X=70,23$)'ne göre daha yüksek çıkmıştır. Kadın yönetici öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.9 : İş Doyum Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri				ANOVA Sonuçları						
Puan	Grup	N	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
İş Doyumu	20-29 arası	77	70,36	12,72	G.Arası	140,791	3	46,939		
	30-39 arası	49	71,77	10,57	G.İçi	18439,85	132	139,696		
	40-49 arası	8	68,25	8,22	Toplam	18580,64	135		,336	,799
	50 ve üzeri	2	67,00	16,97						
	Toplam	136	72,85	7,44						

Ortaokullardaki yönetici ve öğretmenlerin iş doyum ölçeği puanları yaş değişkenine göre incelendiğinde en yüksek ortalamaya ($X= 71,77$) 30-39 yaş arası yönetici ve öğretmenlerin, en düşük ortalamaya ise ($X= 67,00$) 50 ve üzeri yaş aralığındaki yönetici ve öğretmenlerin sahip olduğu görülmektedir. En yüksek standart sapmaya ($Ss=16,97$) 50 ve üzeri yaş aralığındaki yönetici ve öğretmenlerin sahip olduğu görülmektedir. En düşük standart sapmaya ise ($Ss= 8,22$) 40-49 yaş aralığındaki yönetici ve öğretmenlerde olduğu görülmektedir.

Tabloda görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ortaokul yönetici ve öğretmenlerin yaş değişkeninin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($F=,336$; $p>,05$).

Çizelge 5.10 : İş Doyum Ölçeği Puanlarının Meslekteki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KI</i>	Sd	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
	1-	17	78,17	9,47	G.Arası	1136,831	4	284,208		
	1-5 arası	67	69,10	12,51	G.İçi	17443,81	131	133,156		
İş	6-10 arası	31	70,61	11,32	Toplam	18580,64	135			
									2,134	,080
Doyumu	11-15 arası	14	69,71	11,31						
	16+	7	70,14	5,20						
	Toplam	136	70,69	11,73						

Ortaokullardaki yönetici ve öğretmenlerin iş doyum ölçeği puanlarının meslekteki hizmet süresi değişkenine göre ortalaması incelendiğinde 1 yıl ve daha az süre çalışan yönetici ve öğretmenlerin en yüksek ($X= 78,17$), 1-5 yıl arası çalışan yönetici ve öğretmenlerin ise en düşük ($x= 69,10$), ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Standart sapma değerlerine bakıldığında ise en yüksek standart sapma değerinin ($12,51$) 1-5 yıl arası çalışan yönetici ve öğretmenlerde, en düşük standart sapma değerinin ise ($X= 5,20$) 16 yıl ve üzeri çalışan yönetici ve öğretmenlerde olduğu görülmektedir.

Tabloda görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ortaokul yönetici ve öğretmenlerin meslekteki hizmet süresi değişkeninin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($F=2,134$; $p>,05$).

Çizelge 5.11 : İş Doyum Ölçeği Puanlarının Şu An Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Sonuçları

<i>f</i> , \bar{X} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{X}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
	1-	37	73,05	11,70	G.Arası	554,026	4	138,506		
	1-5 arası	90	69,38	11,88	G.İçi	18026,61	131	137,608		
	6-10 arası	6	72,33	10,01	Toplam	18580,64	135			
İş									1,007	,407
Doyumu	11-15 arası	2	80,00	4,24						
	16+	1	73,00							
	Toplam	136	70,69	11,73						

Ortaokullardaki yönetici ve öğretmenlerin iş doyum ölçeği puanlarının şu an görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine göre ortalaması incelendiğinde 11-15 yıl arası çalışan yönetici ve öğretmenlerin en yüksek ($X= 80,00$), 1-5 yıl arası çalışan yönetici ve öğretmenlerin en düşük ($X= 69,38$) ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Standart sapma değerlerine bakıldığında ise en yüksek değer ($Ss= 11,88$) 1-5 yıl arası çalışan yönetici ve öğretmenlerde, en düşük değer ise ($Ss= 4,24$) yine 1-5 yıl arası çalışan yönetici ve öğretmenlerde olduğu görülmektedir.

Tabloda görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ortaokul yönetici ve öğretmenlerin şu an görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkeninin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($F=1,007$; $p>,05$).

Çizelge 5.12 : İş Doyum Ölçeği Puanlarının Mezuniyet Düzeyi Değişkenine Göre Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve ss Değerleri				ANOVA Sonuçları						
Puan	Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
İş Doyumu	Eğitim Fak.	102	71,09	11,72	G. Arası	127,241	2	63,620	,459	,633
	Eğitim Dışı Fak.	23	68,56	12,20	G.İçi	18453,40	133	138,747		
	Yüksek Lisans	11	71,45	11,39	Toplam	18580,64	135			
	Toplam	136	70,69	11,73						

Ortaokullardaki yönetici ve öğretmenlerin iş doyum ölçeği puanlarının mezuniyet düzeyi değişkenine göre ortalamaları incelendiğinde yüksek lisans mezunu yönetici ve öğretmenlerin ortalamalarının ($X= 71,45$) diğer fakültelerden mezun olan yönetici ve öğretmenlerin ortalamalarına göre daha yüksek çıkmıştır. En düşük ortalama ise ($X= 68,56$) eğitim fakültesi dışındaki başka bir fakülteden mezun olan yönetici ve öğretmenlerde bulunmuştur. Standart sapma değerine bakıldığında en yüksek standart sapma değerinin ($Ss= 12,20$) eğitim fakültesi dışındaki başka bir fakülteden mezun olan yönetici ve öğretmenlerde, en düşük standart sapma değerinin ise ($Ss= 11,39$) yüksek lisans mezunu yönetici ve öğretmenlerde olduğu görülmektedir.

Tabloda görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ortaokul yönetici ve öğretmenlerin mezuniyet düzeyi değişkeninin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($F=,459$; $p>,05$).

Çizelge 5.13 : İş Tatmini Ölçeği Puanları ile Örgüt Kültürü Anketi Puanları Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	N	r	p
Örgüt Kültürü	136	-,393	,000
İş Doyumu			

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü ölçeğinden aldıkları puanlarla iş doyum ölçeğinden aldıkları puanların arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan Pearson analizi sonucunda değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunmuştur ($r = -,393$; $p < ,01$). Bu ilişkinin Pearson korelasyon katsayısı %39,3 oranında negatif ve zayıf bir ilişkiyi ifade etmektedir.

Literatür incelendiğinde, Türkoğlu (2008) gerçekleştirdiği araştırmada benzer bir bulguya ulaşmıştır. Genel liselerde çalışan öğretmenlerin örgüt kültürlerinin iş tatminine etkisi anlamlı bulunmuştur. Fakat bu anlamlılık pozitif yöndedir. Bu yönden çalışmayla çelişmektedir.

6.SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde ortaokullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin mesleki unvan, cinsiyet, yaş, meslekteki hizmet süresi, şu an görev yapılan okuldaki hizmet süresi, mezuniyet düzeyi ile iş doyumları arasındaki ilişkiye dayalı bulgulardan elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

1.Araştırmaya katılan kişilerin %6,6'sını (9) yöneticiler, %93,4'ünü (127) öğretmenler oluşturmaktadır. Yöneticilerin örgüt kültürü anketi puan ortalamaları ($X= 58,88$), öğretmenlerin örgüt kültürü anketi puan ortalamaları ($X= 67,00$) dır. Bu değerlere bakıldığında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

2. Araştırmaya katılan kişilerin %62,5'ini (85) kadın yönetici ve öğretmenler, %37,5'ini (51) erkek yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Kadın yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü anketi puan ortalamaları ($X= 68,81$), erkek yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü anketi puan ortalamaları ($X= 62,56$) tür. Bu değerlere bakıldığında anlamlı bir farklılık görülmektedir.

3.Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin %56,6'sı (77) 21-29 yaş aralığında, %36,0'ı (49) 30-39 yaş aralığında, %5,9'u (8) 40-49 yaş aralığında, %1,5'i (2) 50 ve üzeri yaş aralığındadır. 21-29 yaş aralığındaki yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü anketi puan ortalamaları ($X= 68,10$), 30-39 yaş aralığındaki yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü anketi puan ortalamaları ($X=65,51$), 40-49 yaş aralığındaki yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü anketi puan ortalamaları ($X=59,87$), 50 ve üzeri yaş aralığındaki yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü anketi puan ortalamaları ($X= 53,50$) dir. Bu değerlere bakıldığında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

4.Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin %12,5'i (17) 1 yıldan az, %49,3'ü (62) 1-5 yıl arası, %22,8'i (31) 6-10 yıl arası, %10,3'ü (14) 11-15 yıl arası, %5,1'i (7) 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptir. 1 yıldan az hizmet süresine sahip yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü anketi puan ortalamaları ($X= 65,11$),1-5 yıl arası hizmet

süresine sahip yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü anketi puan ortalamaları ($X=66,44$), 6-10 yıl arası hizmet süresine sahip yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü anketi puan ortalamaları ($X=69,03$), 11-15 yıl arası hizmet süresine sahip yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü anketi puan ortalamaları ($X=64,07$), 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü anketi puan ortalamaları ($X=63,42$) dir. Bu değerlere bakıldığında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

5. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin %27,2'si (37) 1 yıldan az, %66,2'si (90) 1-5 yıl arası, %4,4'ü (6) 6-10 yıl arası, %1,5'i (2) 11-15 yıl arası, %0,7'si (1) 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptir. Kendi okullarında 1 yıldan az hizmet süresine sahip yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü anketi puan ortalamaları ($X= 65,16$), 1-5 yıl arası hizmet süresine sahip yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü anketi puan ortalamaları ($X=66,93$), 6-10 yıl arası hizmet süresine sahip yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü anketi puan ortalamaları ($X=72,16$), 11-15 yıl arası hizmet süresine sahip yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü anketi puan ortalamaları ($X=47,00$), 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü anketi puan ortalamaları ($X=78,00$) tür. Bu değerlere bakıldığında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

6. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin %75,0'i (102) Eğitim Fakültesi mezunu, %16,9'u (23) Eğitim Fakültesi dışındaki bir fakülte, %8,1'i (11) Yüksek Lisans mezunudur. Eğitim Fakültesi mezunu yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü anketi puan ortalamaları ($X= 67,65$), Eğitim Fakültesi dışında bir fakülteden mezun olan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü anketi puan ortalamaları ($X= 62,91$), Yüksek Lisans mezunu yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü anketi puan ortalamaları ($X= 62,90$)dır. Bu değerlere bakıldığında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

7. Yöneticilerin iş doyum ölçeği puan ortalamaları ($X= 70,00$), öğretmenlerin iş doyum ölçeği puan ortalamaları ($X= 70,74$) tür. Bu değerlere bakıldığında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

8. Kadın yönetici ve öğretmenlerin iş doyum ölçeği puan ortalamaları ($X= 70,97$), erkek yönetici ve öğretmenlerin iş doyum ölçeği puan ortalamaları ($X= 70,23$) tür. Bu değerlere bakıldığında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

9. 21-29 yaş aralığındaki yönetici ve öğretmenlerin iş doyum ölçeği puan ortalamaları ($X= 70,36$), 30-39 yaş aralığındaki yönetici ve öğretmenlerin iş doyum ölçeği puan

ortalamaları ($X=71,77$), 40-49 yaş aralığındaki yönetici ve öğretmenlerin iş doyum ölçeği puan ortalamaları ($X=68,25$), 50 ve üzeri yaş aralığındaki yönetici ve öğretmenlerin iş doyum ölçeği puan ortalamaları ($X= 67,00$)dır. Bu değerlere bakıldığında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

10. 1 yıldan az hizmet süresine sahip yönetici ve öğretmenlerin iş doyum ölçeği puan ortalamaları ($X= 78,17$), 1-5 yıl arası hizmet süresine sahip yönetici ve öğretmenlerin iş doyum ölçeği puan ortalamaları ($X=69,10$), 6-10 yıl arası hizmet süresine sahip yönetici ve öğretmenlerin iş doyum ölçeği puan ortalamaları ($X=71,61$), 11-15 yıl arası hizmet süresine sahip yönetici ve öğretmenlerin iş doyum ölçeği puan ortalamaları ($X=69,71$), 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip yönetici ve öğretmenlerin iş doyum ölçeği puan ortalamaları ($X=70,14$) tür. Bu değerlere bakıldığında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

11. Görev yaptığı okulda 1 yıldan az hizmet süresine sahip yönetici ve öğretmenlerin iş doyum ölçeği puan ortalamaları ($X= 73,05$), 1-5 yıl arası hizmet süresine sahip yönetici ve öğretmenlerin iş doyum ölçeği puan ortalamaları ($X=69,38$), 6-10 yıl arası hizmet süresine sahip yönetici ve öğretmenlerin iş doyum ölçeği puan ortalamaları ($X=72,33$), 11-15 yıl arası hizmet süresine sahip yönetici ve öğretmenlerin iş doyum ölçeği puan ortalamaları ($X=80,00$), 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip yönetici ve öğretmenlerin iş doyum ölçeği puan ortalamaları ($X=73,00$) tür. Bu değerlere bakıldığında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

12. Eğitim Fakültesi mezunu yönetici ve öğretmenlerin iş doyum ölçeği puan ortalamaları ($X= 71,09$), Eğitim Fakültesi dışında bir fakülteden mezun olan yönetici ve öğretmenlerin iş doyum ölçeği puan ortalamaları ($X= 68,56$), Yüksek Lisans mezunu yönetici ve öğretmenlerin iş doyum ölçeği puan ortalamaları ($X= 71,45$)tir. Bu değerlere bakıldığında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.13. Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre ortaokullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin iş doyum ve örgüt kültürü arasındaki ilişki anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.

Elde edilen bulgulara göre yönetici ve öğretmenlerin mesleki unvanları örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir fark oluşturmamaktadır.

Öğretmenlerin ve yöneticilerin 3 senede bir il dışı, 2 senede bir il içi yer değiştirme haklarının mevcudiyeti, her zaman için fiziksel ve çevresel şartları daha iyi bir okula geçme istekleri, buldukları okulda örgüt kültürüne müdahil olmalarına bir engel teşkil etmekte olabilir.

Oğulluk (2010)'un yaptığı araştırmaya göre mesleki unvan değişkeni örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Araştırılan beş boyutta da yöneticilerin örgüt kültürü puanları, öğretmenlerin örgüt kültürü puanlarına oranla daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuç ile yapılan çalışma çelişmektedir.

Elde edilen bulgulara göre yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetleri örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir fark oluşturmaktadır.

Kadınların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması, erkeklere oranla örgüt içinde daha sosyal olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Bu sonuç da örgüt kültürü puanlarının yüksek olmasına neden olmuş olabilir.

Gedikoğlu ve Tahaoğlu (2010) Gaziantep ili ilköğretim okullarında örgüt iklimini belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmaya göre örgüt ikliminin hiçbir boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu sonuç yapılan çalışmayla çelişmektedir.

Elde edilen bulgulara göre yaş değişkeni, örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Vural (2007)'in çalışması benzer sonuç içermektedir. Yapılan çalışmada örgüt kültürünün yaş değişkenine göre farklılığı anlamlı bulunmamıştır. Çalışmada bütün yaş gruplarının puanlarının aritmetik ortalaması birbirine çok yakındır. Yapılan bu çalışma Vural (2007)'in araştırmasını destekler niteliktedir.

Elde edilen bulgulara göre yönetici ve öğretmenlerin toplam hizmet süreleri değişkeni, örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Bunun yanında Tanrıverdi (2007) ve Ayık (2007) öğretmenlerin okul kültürü algısının, mesleki kıdem değişkenine göre, öğrenme ortaklığı alt boyutunda farklılaştığını bulmuştur. Yapılan bu çalışma daha önceki bulgularla çelişki göstermektedir.

Elde edilen bulgulara göre görev yapılan okuldaki hizmet süresi değişkeni örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Vural (2007), Ayık (2007) da yaptıkları araştırmalarda benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Yapılan bu çalışma daha önceki bu araştırmaları destekler niteliktedir.

Elde edilen bulgulara göre mezuniyet değişkeni örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Oğulluk (2013) da çalışmasında bu çalışmaya paralel nitelikte bir sonuca ulaşmıştır. Tokat ili merkez ilçede 239 eğitim personelinden Yüksek lisans, lisans ve yüksekokul mezunu yönetici ve öğretmenlerde mezuniyet değişkeni örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır.

Elde edilen bulgulara göre; örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunu ölçek puanları birbirine çok yakındır. Anlamlı bir farkın olmaması demek bu meslek grubunda yönetici ya da öğretmen olma değişkeninin herhangi bir etkisinin olmaması anlamına gelmektedir.

Türkoğlu (2008)'nin "Genel Liselerde Örgütsel Kültürün İş Doyumuna Etkisi (Malatya İli Örneği)" adlı araştırması incelendiğinde iş doyumunu mesleki unvan değişkenine göre farklılığı anlamlı bulunmamıştır. Bu açıdan gerçekleştirilen araştırma paralellik göstermektedir.

Halbuki Oshagbemi (1997) ye göre mesleki unvan arttıkça iş doyumunu da artmaktadır. En yüksek iş doyumunun ise profesörlerde olduğu belirtilmiştir. (Akt:Kılıç Ö.S.,2011) Yapılan bu çalışma ile araştırma çelişmektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin aynı iş yerinde benzer işleri yapmaları, devlet dairelerindeki kırtasiyecilik de denen evraklara dayalı çalışma şartları, verilen ücretin her iki unvan grubundaki çalışanı da tatmin etmemesi gibi durumlar bu çalışanların iş doyumlarını olumsuz yönde etkiliyor olabilir.

Ortaya çıkan bulgulara göre iş doyum düzeyi cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Karakuzu (2013)'nin "Denizli İl Merkezinde Bulunan İlkokullarda Görev Yapan Sınıf Öğretmenleri Ve Ortaokullarda Görev Yapan Branş Öğretmenlerinin İş Doyumunun İncelenmesi" adlı araştırmasına göre iş doyumunu cinsiyet değişkenine göre farklılığı anlamlı bulunmamıştır. Bu açıdan gerçekleştirilen araştırma ile araştırmamız paralellik göstermektedir.

Literatürdeki diğer araştırmaları incelediğimizde Uslu (1999), Ağan (2002) alışanın cinsiyeti ile genel iş doyum puanı ortalamaları arasında anlamlı ilişki olmadığını belirlemişlerdir. Bu yönden çalışmalar benzerlik göstermektedir.

Buna karşın şahin (1999), Sarpkaya (2000), Karaca (2007) yaptıkları araştırmalarda cinsiyet değişkeninin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir farklılık yarattığını belirlemişlerdir. Yapılan bu çalışma ile araştırmalar çelişki göstermektedir.

Elde edilen bulgulara göre yaş değişkeni iş doyumunu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Literatür tarandığında Yürümezoğlu (2007), Aksakal ve arkadaşları (1999) da benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Yaş grupları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir fark oluşmadığını belirtmişler, buna karşın yaşın arttığı iş doyumunun arttığını tespit etmişlerdir.

Ataman (2001) ise yaptığı çalışmada yaş ve iş doyumunun doğru bir orantı oluşturduğunu, en yüksek iş doyumunun ise 46 yaş ve üzerinde gerçekleştiğini ortaya koymuştur.

Elde edilen bulgulara göre, meslekteki toplam hizmet süresi iş doyumunu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Coşkun (2012) yaptığı çalışmada buna paralel bir sonuca ulaşmıştır. Mesleki kıdem değişkeni örgüt kültürü ve tüm alt boyutları üzerinde anlamlı bir fark oluşturmamaktadır. Buna karşın İmamoğlu yaptığı çalışmada meslekteki toplam hizmet süresi değişkeninin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmaya göre öğretmenlerin meslekteki kıdemleri arttığı örgüte bağlılık da buna paralel olarak artmaktadır. Yapılan bu çalışma ile bu yönde bir çelişki bulunmaktadır.

Elde edilen bulgulara göre, görev yapılan okuldaki hizmet süresi iş doyumunu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Literatür incelendiğinde, ztrkci (2015)nin araştırması ile ulaşılan sonuç çelişmektedir. Bahsi geçen araştırmada katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinde kurumdaki hizmet süresi bakımından anlamlı bir farklılık vardır. Kurumdaki hizmet süresi arttığı örgütsel bağlılık da artmaktadır.

Elde edilen bulgulara göre mezuniyet değişkeni iş doyumunu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Yapılan bu çalışma Gündoğdu (2013)nun yaptığı çalışmayla çelişmektedir. Bahsi geçen çalışmada Mersin ili Merkez ilçede görev yapan sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri belirlenmiştir ve anlamlı bir farklılık oluştuğu gözlemlenmiştir.

Buna karşın Yıldız (2013)ın gerçekleştirdiği çalışma ile paralellik göstermektedir. Yıldız araştırmasında mezuniyet değişkeninin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığını tespit etmiştir.

6.1 Öneriler

1.Yönetici ve öğretmenlerin kendilerini örgüt kültürüne ait hissedebilmeleri için örgüt içinde ortak değerler ve normlar oluşturulabilir. Bu değerler ve normlar örgüt kültürüne olan bağlılığın artmasını sağlayabilir. Bu bağlılığın da iş tatminini beraberinde getireceği muhtemeldir.

2. Yönetici ve öğretmenler arasında hiyerarşi kültüründen çok klan kültürü veya adokrazi kültürü benimsenmelidir. Böyle bir çalışma ortamında örgüt kültürü anlayışını daha çok kuvvetlendirebilir.

3. Yönetici ve öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arttırmak için ödül ve terfi mekanizmaları daha aktif kullanılabilir.

4. Yönetici ve öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini arttırmak için hizmet içi eğitim seminerleri verilebilir.

5.Literatür taramasında konu ile ilgili yeterince kaynağa ulaşılamamıştır. Bu sebeple literatüre katkı sağlamak ve başka bulgu ve yorumlara ulaşabilmek amacıyla örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisi başka il ve ilçelerde incelenebilir.

6.Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Konu ile ilgili daha sonra yapılacak araştırmalarda görüşme, gözlem gibi diğer veri toplama teknikleri de kullanılabilir. Bu sayede daha kapsamlı sonuçlara ulaşılabilir. Çalışma sadece devlet okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulanmıştır. Aynı çalışma özel okullarda ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlere de uygulanabilir.

KAYNAKLAR

- Ada, S., Aksu, D., & Arıcı, İ.** (2009). *Eğitim Yapıları ve Yönetimleri Açısından Çeşitli Ülkelere Bir Bakış*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Adal, Z.** (1975). İş Kazalarına Yol Açan Etkenler. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(01), 376-380.
- Ağan, F.** (2002). Özel okullarda, devlet okullarında ve dersanelerde çalışan lise öğretmenlerinin iş tatminlerinin karşılaştırılması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Akıncı, Z.** (2002). Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldız Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz Üniversitesi İBF Dergisi*, 4(2), 1-25.
- Aksakal N.f, Özkan S, Baycan Z, Aycan S.** (1999). Gölbaşı Bölgesinde Birinci Basamak Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Sağlık Personelinin Mesleki Memnuniyet Durumları. *Sağlık Ve Toplum*;9(4): 9-14.
- Aksu, S.** (1998). *Hizmet İşletmelerinde İş Tatmini*, M. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Arnold, H. J. & Feldman, D. C.** (1986). *Organizational Behavior*. Mc Graw-Hill Series in Management, New York.
- Arslan, H., Kuru, M., & Satıcı, A.** (2005). İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 11(4), 449-472.
- Asan, Ö., & Güney, S. (Der.).** (2001). *Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ataman, G.** (2001). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ateş, H., Yıldız, B., Yıldız, H.** (2012). Herzberg'in Çift Etmenler Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algularını Açıklayabilir mi? Ampirik Bir Araştırma, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7(02), 28.
- Aydın, M.** (1998). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Ayık, A.** (2007). İlköğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü ile Okulların Etkililiği Arasındaki İlişki. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, Türkiye.

- Balcı, A., Açıkalın, A., Başar, H., Aydın, İ., Şişman, M., Özdemir, ve ark.** (2005). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği (el kitabı)*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ.E.** (1982). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 108, 206.
- Başaran i. E.** (2008). *Örgütsel Davranış – İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Siyasal Basın Yayın Dağıtım.
- Bayram, L.** (2004). *Örgüt Kültürü. Polis Dergisi*, 39. (Erişim tarihi: 06.10.2015). http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/39/web/makale/Levent_Bayram.htm. Baysal, A. C. & Tekarslan, E. (1996). *İşletmeler için Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Bilgiç, R.** (1998). The Relationship Between Job Satisfaction and Personnel Characteristics of Turkish Workers. *Journal of Psychology*, 132, 5.
- Bingöl, D.** (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Bingöl, D.** (1997). *Personel Yönetimi* (3.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Border, H. R.** (2004). *Job Satisfaction of Florida's Middle School Assistant Principals as a Factor for Preserving an Administrative Workforce*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Central Florida, UMI Dissertation Service.
- Campo, C.** (1993). Collaborative School Cultures : How Principals Make a Difference. *School Organization*, 13(2), 118-130.
- Chappell, S. K.** (1995). *The Relationship Between Organizational Climate and Job Satisfaction as Reported by Community College Chief Instructional Officers*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Florida, UMI Dissertation Service.
- Coşkun, E.** (2012). Okul Yöneticilerinin Etkililiği İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki: İstanbul-Bağcılar Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı. İstanbul.
- Çekmecelioğlu, G. H.** (2005). *Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma*. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6(2), 28.
- Çelik, V.** (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çelik, V.** (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çelik, V.** (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çetinkanat, C.** (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Çırpan, H.** (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Davis, K.** (1998). *İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış* (Tosun, K., Çev.) İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Deal, T. E. and Peterson, D. K.** (1998). How Leaders Influence the Culture of Schools. *Educational Leadership*, 56(1), 27-30.
- Demir, N.** (2005). *Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirkan, S.** (2006). *Özel Sektördeki Yöneticilerin ve Çalışanların Bağlanma Stilleri, Kontrol Odağı, İş Doyumu Ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Araştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dinçer, Ö.** (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaş Matbabası.
- Dönmezer, S.** (1999). *Toplumbilim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Yayın Dağıtım.
- Dunnettee, J. R., Lawler M. D. & Weick, E. E.** (1970). *Managerial Behaviour, Performance and Effectiveness*. New York: McGrew-Hill.
- Ediger, M.** (1997). Improving the School Culture. *Education*, 118(1), 36-42.
- Ekvall, G.** (1987). *The Climate Metaphor in Organization Theory*. Bass, B., Drenth M., Pieter S.D. (eds.), An International Review (Sage Publications).
- Erdem, R.** (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Erdoğan, İ.** (1983). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Evrim Ofset Matbaacılık.
- Erdoğan, İ.** (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Erdoğan, İ.** (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, E.** (1989). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. A.Ş.
- Eren, E.** (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. A.Ş.
- Eren, E.** (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E.** (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erol E.** (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Genişletilmiş 8. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erkmen, T.** (1998). *Değişim Mühendisliği Uygulamaları ile Örgüt Kültürü Algılarının Karşılaştırılması: Üç Büyük İşletmede Yöneticiler ve Büro Personeli Arasında Gerçekleştirilen Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Ertekin, Y.** (1978). *Örgüt İklimi*. Ankara: Todaie Yayınları.
- Ertekin, Y.** (1981). *Örgüt İklimi*. Ankara: Todaie Yayınları.
- Etzioni, A.** (1964). *Modern Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Fındıkçı, İ.** (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Melisa Matbaacılık.
- Gareth, J.** (1983). Transaction Cost, Property Rights and Organizational Culture: An Exchange Perspective. *Administrative Science Quarterly*, 28, 454-467.
- Gaziel, H. H.** (1997). Impact of School Culture on Effectiveness of Secondary Schools with Disadvantaged Students. *The Journal of Educational Research*, 90(5), 310-325.
- Gedikoğlu, T., Tahaoğlu, F.** (2010). İlköğretim Okullarının Örgüt İklimi: (Gaziantep İli Şahinbey ve Şehitkamil İlçeleri Örneği). *Milli Eğitim Dergisi*. Cilt: 39, Sayı: 189, Ss: 38-55
- Genç, N.** (1993). Örgütsel Kültürün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1-2), 306-316.
- Fournet, G. P., Distefano Jr. M. K. & Pryer, M.** (1966). Job Satisfaction: Issues and Problems. *Personnel Psychology*, 19, 168-170.
- Goldhaber, G. M.** (1990). *Organizational Communication*. Dubuque, IA: Wm. C. Brown.
- Güçlü, N.** (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gül, H., Oktay, E., & Gökçe, H.** (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış*, 15(11).
- Günbayı, İ.** (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Gündoğdu, G. B.** (2013). *Sınıf öğretmenlerinin iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerine bir çalışma: Mersin ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Güney, S.** (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güney, S.** (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, S. & Yüksel M.** (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 179.
- Han, R. A.** (1996). *Örgütlerde İş Tatmini ve Matbaa Sektöründe Çalışanların İş Tatminine İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Heckman, P. E.** (1993). *Culturel Leadership. School Leadership: Handbook for Excellence*. Third Edition. (Edited by Smith, C. H. & Piele, P. K.). USA: University of Oregon.
- İmamoğlu, G.** (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı. Ankara.
- İnce, Ö.** (2003). *İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İncir, G.** (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*. Ankara: Milli Prodüktive Merkezi Yayınları.
- İrban, H.** (2004). *Jandarma Okullar Komutanlığı Öğretim Başkanlığı Personelinin İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılıkları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- İpek, C.** (1999). *Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İşcan, Ö. F. & Timuroğlu, M. K.** (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1).
- Johnson, J., & McIntye, C. L.** (1998). Organizational culture and climate correlates of job satisfaction. *Psychological Reports*, 82(3), 843-850.
- Karaca, B.** (2007). İlköğretim ve ortaöğretim beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmini üzerine bir çalışma: Ankara'daki devlet ve özel okulların karşılaştırılması. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Kaya, N.** (2013). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaynak, T.** (1995). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi* (Yenilenmiş ikinci baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Keser, A.** (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon* (Birinci baskı). İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Kılıç, Ö.S.** (2011). : İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürü Ve Öğretmenlerin İş Doyumu (Tokat İli Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi., Selçuk Üniversitesi, Konya, Türkiye.
- Kılınç, T.** (1989). *Sosyal Psikoloji*. İstanbul: Filiz Kitabevi,
- Kılınç, T.** (2000). *Çatışma İçinde Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

- Kolasa, B. J.** (1979). *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Korkmaz, M.** (2011). İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim ve Örgüt Sağlığının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 117-139.
- Koys, D. & Tomas, D.** (1991). Inductive Measures Of Psychological Climate. *Human Relations*, 44, 265–285.
- Litwin, G. H. & Robert JR. A. S.** (1968). Motivation and Organizational Climate. (Cambridge, MA: Harvard University Press) içinde FEY, Carl F./ BEAMISH Paul W (2001), Organizational Climate Similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia. *Organization Studies*, 22(5), 853–882.
- Mammadova, İ.** (2013). *İş Tatmini*. İstanbul: Sokak Kitapları Yayıncılık.
- Naktiyok, A.** (2002). Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 16(3-4), 186.
- Örücü, E., Yumuşak, A. G. S., & Bozkır, Y.** (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma.
- Özdevecioğlu, M.** (1995). *Organizasyon Kültürü, Stratejik Yönetim ve Liderlik* (2. Baskı). İstanbul: İz Yayınları.
- Özenli, S.** (2006). *İşletmelerdeki Örgütsel Kültür Yapısının Takım Anlayışına Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç.** (1999). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, E & Kirel, Ç.** (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Etam Matbaa Tesisleri.
- Öztürkçi, N.** (2015), İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğünde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla, Türkiye.
- Phatak, A. V.** (1996). *Uluslararası Yönetim* (Baransel, A., Somay, T. Çev.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Paknadel Çetinkanat, C.** (1988): *Örgütsel İklim ve İş Doyumu*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Pawlas, E.G.** (1997). Vision and School Culture. *NASSP Bulletin*, 81(587), 118-128.
- Ramsey, D. R.** (1992). *Secondary Principals Survival Guide*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood.
- Robbins, S.** (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri* (Öztürk, S. A. Çev.). Eskişehir: ETAM Basım Yayın.
- Sabuncuoğlu, Z.** (1985). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını.

- Saiyadain, M. S.** (1987). Personal Characteristics and Job Satisfaction: India-Nigeria Comparison. *International Journal of Psychology*, 20, 143-153.
- Sarpkaya, R.** (2000). Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu. *Amme İdaresi Dergisi*, 33(2), 111-124.
- Shalley, C., Gilson, L. & Blum, T.** (2000). Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects On Satisfaction And Intentions to Leave. *Academy of Management Journal*, 43(02), 215-223.
- Şahin, F.** (2012). Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(01).
- Şahin, H.** (1995). *Stresle Başa Çıkma, Olumlu Bir Yaklaşım*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Şahin, İ.** (1999). İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin iş doyum düzeyleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Şahin, N.** (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şanlı, S.** (2006). *Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Şimşek Ş., Akgemci, T. & Çelik, A.** (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (6. Basım). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şişman, M.** (1994). *Örgüt Kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Şişman, M.** (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tanrıverdi, S.** (2007). Katılımcı Okul Kültürünün Yabancı Dil Öğretmenlerinin İş Motivasyonu İlişkisine Yönelik Örnek Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Telman, N. & Ünsal, P.** (2004). Çalışan Memnuniyeti. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D.** (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(24), 23-45
- Terzi, A. R.** (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tutar, H.** (2007). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, 42(4), 31-47.
- Tutar, H. & Altınöz, M.** (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Sbf dergisi*, 65(02), 196-218.

- Türk, M. Z.** (2003). *Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Türk, S.** (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. İstanbul: Gazi Kitabevi.
- Türkoğlu, M.** (2008). *Genel Liselerde Örgütsel Kültürün İş Doyumuna Etkisi (Malatya İli Örneği)*. Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Uslu, M.** (1999). Resmi eğitim kurumlarında çalışan psikolojik danışman ve rehberlik uzmanlarının iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin danışmanların denetim odağı ve bazı değişkenlere göre karşılaştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Uyar, T.** (2012). *İş Havacılığı Teknisyenlerinde İş Tatmini ve Bir Araştırma*. Doktora tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Uyargil, C.** (1988). İş Tatmini ve Bireysel Özellikler. *İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları*.
- Ünsalan, E. & Şimşeker, B.** (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Valentine S.** (2001). Men and Women Supervisors' Job Responsibility, Satisfaction, and Employee Monitoring. *Sex Roles: A Journal of Research*.
- Vural, E.** (2007). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kişilik Özellikleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Kartal İlçesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Vural, Z. & Akıncı, B.** (2003). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Yalçın, S.** (1999). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beste Yayınları.
- Yıldız, B.** (2013). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin iş stresi, örgütsel bağlılık ve iş doyumuna yönelik algılarının incelenmesi*. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yürümezoğlu, H.** (2007). Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin İş Doyumları Ve Hastaların Hemşirelik Hizmetinden Memnuniyeti. Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- Zammuto, R. F. & Krakower, J. Y.** (1991). Quantitative and Qualitative Studies in Organizational Culture. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 83- 114.
- TDK** (2015).Kültürün tanımı.
- TDK** (2015) http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.54f7565f37ea52.77.348.161 (20.09.2015 tarihinde ulaşılmıştır.)

EKLER

EK- I

Sayın İdareci ve Öğretmenlerim

Ortaokullardaki örgüt kültürü ve iş tatminini belirlemek , kültürel yapının iş tatminine nasıl ve ne yönde etki ettiğini saptamak amacıyla, yüksek lisans tez çalışması için anket uygulanacaktır. Araştırmanın amacına ulaşması, bilgi formunu eksiksiz, objektif ve samimi olarak doldurmanıza bağlıdır. Bu bilgiler, sadece yüksek lisans tez çalışması için kullanılacak olup, başka amaçlarca kullanılmayacaktır. İlginiz ve ayırdığınız zaman için teşekkür eder, meslek yaşamınızda başarılar dilerim.

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Mesleki Unvanınız A. Yönetici B. Öğretmen

2. Cinsiyetiniz A. Kadın B. Erkek

3. Yaşınız A. 21- 29 B. 30–39 C. 40–49 D. 50 ve Üzeri.

4. Mesleğinizde Hizmet Süreniz

A. 1 yıldan az B. 1–5 Yıl C. 6–10 Yıl D. 11–15 Yıl E. 16 Yıl ve Üzeri

5. Şu An Görev Yaptığınız Okuldaki Hizmet Süreniz

A. 1 yıldan az B. 1–5 Yıl C. 6–10 Yıl D. 11-15 Yıl E. 16 Yıl ve Üzeri

6. Mezuniyet Düzeyiniz

A. Öğretmen Okulu

B. Eğitim Enstitüsü

C. Eğitim Fakültesi

D. Eğitim Fakültesi Dışında Bir Fakülte

E. Yüksek Lisans

F. Doktora

EK 2

MİNNESOTA İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ

Aşağıda belirtilen bazı duyguları ve durumları içeren ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerde belirtilen duygu ve durumları yaşayıp yaşamadığınızı düşünerek, size en uygun yanıtın ifade ettiği rakama çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.

İFADELER

- (1) İşimden Hiç Memnun Değilim
- (2) İşimden Memnun Değilim
- (3) İşimle ilgili Kararsızım
- (4) İşimden Memnunum
- (5) İşimden Çok Memnunum

		1	2	3	4	5
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4	Toplumda “saygın bir kişi” şansını bana vermesi bakımından					
5	Amirimın karar vermedeki yeteneği bakımından					
6	Amirimın emrindeki kişileri idare tarzı bakımından					
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
8	Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem bakımından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					

		1	2	3	4	5
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15	Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından					
16	Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17	Çalışma şartları bakımından					
18	Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları bakımından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

EK 3

OKUL KÜLTÜRÜ ANKETİ

Bu bölüm, okul kültürü ile ilgili görüşlerinizi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Aşağıda, okulunuzdaki birtakım uygulamalar ve durumlara ilişkin bazı cümleler verilmiştir. Size uygun gelen yanıt aralığına çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.

İFADELER

- (1) Tamamen Katılıyorum
- (2) Katılıyorum
- (3) Kısmen Katılıyorum
- (4) Katılmıyorum
- (5) Hiç Katılmıyorum

		1	2	3	4	5
1	Okul yöneticisi öğretmenlerin okul tarihini anlamalarına yardımcı olmaktadır.					
2	Okulumuz köklü ve temelli bir tarihe sahiptir.					
3	Öğretmenlerin mesleki gelişimi için yönetim her türlü desteği sağlar.					
4	Okulumuzun başarılı olması için herkes üzerine düşeni yapar.					
5	Görev saatleri dışında da öğretmenleri okulda görmek mümkündür.					
6	Kendimi okulumun bir parçası olarak görürüm.					
7	Okul yöneticisinin etkinlikleri, okulun kültürel değerleri ile tutarlıdır.					
8	Okulumuzda her personelin fikrine önem verilir.					
9	Okulumuz öğretmenleri birbirlerine güvenir.					
10	Okulumuzda ben yerine biz duygusu hakimdir.					

		1	2	3	4	5
11	Okulumuzla özdeşleşmiş hikayeler daha çok olumlu hikayelerden oluşmaktadır.					
12	Okulumuzun başarı hikayeleri personeli motive etmektedir.					
13	Okulumuzda tören ve kutlamalara aktif katılım vardır.					
14	Okulumuzun kendine özgü sembolleri (logo vb.) bulunmaktadır.					
15	Okulumuzda kabul gören çeşitli gelenekler (çay saati, vb.) bulunmaktadır.					
16	Okul kültürünün temel değerlerini pekiştiren ünlü kişi(leri)miz vardır.					
17	Okul yöneticileri ve öğretmenler teknolojiyi yakından takip etmektedirler.					
18	Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanır.					
19	Öğretmenler bilgi ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşır.					
20	Başarılı öğretmenler maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir.					
21	Öğretmenler okulun amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlamaktadır.					
22	Öğretmenler okulla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilir.					

RE: **Minnesota** İş Doyum Ölçeği



Asli Baycan Binark

Kime: duygü açıklgöz <duyguacikgoz86@hotmail.com>;

Yanıtla | v

11.03.2015 (Çar) 22:55

Ölçeği kullanabilirsiniz...

F. Aslı Baycan

From: duygü açıklgöz [duyguacikgoz86@hotmail.com]
Sent: Monday, March 09, 2015 8:30 PM
To: Asli Baycan Binark
Subject: Minnesota İş Doyum Ölçeği

Sayın Aslı Baycan Binark,

Ben Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme Yönetimi öğrencisiyim. Tez aşamasındayım. Konum 'Ortaokullarda Örgüt Kültürünün Yönetici ve Öğretmenlerin İş Tatminine Etkisi' . Tezimde çevirisini yaptığımız Minnesota İş Doyum Ölçeğini kaynak göstererek kullanmak üzere izninizi rica ediyorum.

Teşekkürler, iyi çalışmalar.
Duygu GÜRSEL



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.10967496
Konu: Duygu GÜRSEL

27.10.2015

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
(Sosyal Bilimler Enstitüsüne)

- İlgi: a) 09.10.2015 tarih ve 5290 sayılı yazınız.
b) Valilik Makamının 23.10.2015 tarih ve 10819592 sayılı oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Duygu GÜRSEL'in "*Ortaokullarda Örgüt Kültürünün Yönetici ve Öğretmenleri İş Tatminine Etkisi*" konulu tezine dair araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, *uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması*, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılmasını, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Murat ADALI
Müdür a.
Şube Müdürü

EK:1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	
GELEN EVRAK	
KAYIT TARİHİ	KAYIT NO
30.10.2015	6013

İl Millî Eğitim Müdürlüğü
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Ge
301
c

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 5f3e-844b-386b-885b-3c84 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.10819592
Konu: Anket İzni (Duygu GÜRSEL)

23/10/2015

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi:a) İstanbul Aydın Üniversitesi'nin 09.10.2015 tarih ve 5290 sayılı yazısı.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 19.10.2015 tarihli tutanağı.

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Duygu GÜRSEL'in "*Ortaokullarda Örgüt Kültürünün Yönetici ve Öğretmenleri İş Tatminine Etkisi*" konulu tezi kapsamında, ilimiz Esenyurt ilçesinde bulunan ortaokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilere; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Dr. Muammer YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
23/10/2015

Ahmet Hamdi USTA
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:1- Genelge
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden fa03-9b2d-3128-8447-47ed kodu ile teyit edilebilir.

Duygu GÜRSEL
0 505 378 53 50
E-mail : duyguacikgoz86@hotmail.com



KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Tarihi 05.01.1986
Doğum Yeri İskenderun

İŞ TECRÜBESİ

2007 - 2008 Eşref Ergin Ortaokulu – Bursa
2008 - 2010 Mahmutbey Ortaokulu- İstanbul
2010 - 2013 Vali Recep Yazıcıoğlu Ortaokulu - İstanbul
2013 - Şair Fevzi Kutlu Kalkancı Ortaokulu - İstanbul

EĞİTİM BİLGİLERİ

2007 Karadeniz Teknik Üniversitesi, Lisans,
Türkçe Öğretmenliği

SEMİNER VE KURSLAR

Çevreye Uyum Semineri, 2007, Bursa
Adaylık Eğitimi Kursu, 2008, Bursa
Özel Eğitim Semineri, 2009, İstanbul

BİLGİSAYAR BİLGİSİ

Office (Word – Excel - PowerPoint)

ÖDÜLLER

Başarı Belgesi , 2013 , İstanbul