

T.C
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SINIF ÖĞRETMENLİĞİ ANABİLİM DALI

LİSELERDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN OKUL
KÜLTÜRÜ ALGILARININ İŞ DOYUMLARINA ETKİSİ
(Şehitkâmil İlçesi Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kemal YILMAZ

Danışman: Prof. Dr. Fatih TÖREMEN

Gaziantep
Şubat 2013

ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
GAZİANTEP

Sınıf Öğretmenliği Ana Bilim Dalı öğrencisi Kemal YILMAZ tarafından hazırlanan “Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının İş Doyumuna Etkisi” başlıklı tez, 19.02.2014 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

Unvanı, Adı ve Soyadı	Kurumu	İmzası:
Prof.Dr.Fatih TÖREMEN Danışman	ZİRVE ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Hidayet TOK Kurul Üyesi	ZİRVE ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Mehmet KARAKUŞ Kurul Üyesi	ZİRVE ÜNİVERSİTESİ	

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulununsayılı kararıyla tarihinde onaylanmıştır.

Doç. Dr. Abdullah DEMİR
Enstitü Müdürü

ÖN SÖZ VE TEŞEKKÜR

Milletler güçlü bir nesil ile bekâ bulur ve bu neslin yetişmesinde en önemli vazife şüphesiz öğretmenlerin omuzlarındadır. Her işte olduğu gibi öğretmenin, mesleğinin gerektirdiği hedeflere ulaşabilmesi için bazı gerekli şartları taşıması gerekmektedir. Şüphesiz bu şartlardan en önemlilerinden birisi iş doyumudur. Öğretmenlerin iş doyumunun yüksek olması kendi başarılarını arttıracacağı gibi yarının büyükleri olacak olan öğrencilerinin başarısını da arttıracaktır. Olumlu bir okul kültürü ve iş doyumuna sahip olan öğretmenler mesleklerini para kazanacağı bir iş olarak değil, insan yetiştirecek bir bahçıvan hassasiyeti ile yerine getireceklerdir.

Bu araştırmamda Gaziantep merkez ilçesi olan Şehitkâmil’de bulunan liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okul kültürlerinin iş doyumlarına etkisini incelemeye çalıştım.

Tez konusunun seçiminde ve bu çalışmanın tamamlanmasında; her çıkmaza girdiğimde verdiği ümit dolu motive edici sözleri ile benden yardımlarını esirgemeyen danışmanım, öğrencisi olmaktan gurur duyduğum ve meslek hayatım boyunca örnek alıp saygı duyacağım saygıdeğer hocam Sayın Prof. Dr. Fatih TÖREMEN’ e teşekkürlerimi borç bilirim.

Ayrıca değerli görüşleriyle çalışmama katkıda bulunan ve özellikle veri analizi yaparken desteğini hiç bir konuda esirgemeyen hocam Sayın Doç. Dr. Mehmet KARAKUŞ’ a, yine tabloları oluştururken yoğun zamanından bana vakit ayıran hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Ahmet Cezmi SAVAŞ’ a, özellikle İngilizce makalelerin tercümesinde ve tezimin İngilizce özet kısmının yazımında yardımcı olan dostum İngilizce Öğretmeni Kürşat GÖDEKMERDAN’ a, ve kıymetli arkadaşım Zirve Üniversitesi Spor Müdürü Mutlu KILIÇ’ a teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak benim için büyük önem taşıyan aileme; yüksek lisans eğitimim ve tez dönemim boyunca ihmal ettiğim fakat hep sözleri ile bana güç veren, yorulduğumda bana destek olan kıymetli eşim Nurten YILMAZ’ a teşekkür ederim.

Şubat 2013

Kemal YILMAZ

ÖZET

**LİSELERDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN OKUL
KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN ALGILARININ İŞ DOYUMUNA ETKİSİ**

(Şehitkâmil ilçesi örneği)

YILMAZ, Kemal

Yüksek Lisans Tezi, Sınıf Öğretmenliği

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Fatih TÖREMEN

Şubat 2013, 176 sayfa

Bu araştırmada Gaziantep ili, Şehitkâmil ilçesinde bulunan Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algılarının İş Doyumlarına Etkisi konusu incelenmiştir.

Araştırmanın yürütülmesinde betimsel tarama modeli kullanılmış, okul kültürüne ilişkin algıların iş doyumuna etkisinin tespiti anket tekniği ile toplanmış ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okul kültürlerinin iş doyumuna etkisi bu yolla saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın evrenini, 2012–2013 eğitim ve öğretim yılında Gaziantep ili, Şehitkâmil merkez ilçesinde hizmet veren 52 Devlet Lisesinde görev yapan 2071 öğretmen ve okul yönetici oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini “küme örnekleme” yöntemi kullanılarak bulunmuş, 15 Devlet Lisesinde görev yapan toplam 297 öğretmen ve okul yöneticisi seçkisiz olarak (random) seçilmiştir.

Araştırmada veriler; Kişisel bilgi formu, Okul Kültürü anketi ve Minnesota İş Doyum Ölçeği olmak üzere üç anketten elde edilmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler, veri çözümlene programında analiz edilerek okul kültürünün alt boyutlarının iş doyumuna etkisi basit regresyon analizi ile bulunmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın sonucunda Okul kültürünün, İş Doyumunu olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Ayrıca Okul Kültürünün alt boyutları olan “Lider” ve “İnanç” boyutlarının iş doyumunu olumlu etkilerken, “Tören” boyutunun sadece içsel iş doyumunu etkilediği, “Hikâye” boyutunun ise İş doyumunu üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Kültür, Okul Kültür, İş Doyumu

ABSTRACT

**THE EFFECTS OF HIGH SCHOOL ADMINISTRATORS' AND TEACHERS'
PERCEPTIONS OF SCHOOL CULTURE ON JOB SATISFACTION**

(A case study from the town of Şehitkâmil)

YILMAZ, Kemal

Master Thesis, Classroom Teaching

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Fatih TÖREMEN

February 2013, 176 pages

In this study, High School Administrators' and Teachers' Perceptions of School Culture on Job Satisfaction in the province of Gaziantep, the town of Şehitkamil, were investigated.

For this research, descriptive survey model was used; the determination of the effects of perceptions of school culture on job satisfaction was performed by the survey technique and efforts were made to determine the effects of high school administrators' and teachers' school culture on job satisfaction by this method.

Target population of the study consisted of 2071 teachers and school administrators serving in 52 state high schools in the province of Gaziantep, the central district of Şehitkamil in the academic year of 2012-2013. Sampling of the research was found using "cluster sampling" method and a total of 297 teachers and school administrators serving in 15 State High Schools were randomly selected.

Research data was obtained from three surveys, which were personal information form, School Culture survey and the Minnesota Job Satisfaction Questionnaire.

The data obtained in this study was analyzed on data analysis program and the effects of school culture sub-dimensions on job satisfaction were studied using simple regression analysis.

As a result, school culture has been found to positively affect job satisfaction. Moreover, "Leader" and "Faith", which are the sub-dimensions of school culture, were found to have positive effects on job satisfaction, while "Ceremony" dimension was found to only affect intrinsic job satisfaction, and "Story" dimension was found to have no effect on job satisfaction.

Key Words: Organization, Culture, School culture, Job satisfaction

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASII

ÖNSÖZ ve TEŞEKKÜR	II
ÖZET	III
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER	V
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
TABLolar LİSTESİ.....	XII

BİRİNCİBÖLÜM

Giriş	1
1. Problem Durumu.....	2
2.Problem Cümlesi.....	4
3. Araştırmanın Amacı.....	4
4. Araştırmanın Önemi	5
5. Sayıtlar.....	5
6. Sınırlılıklar	5
7.Tanımlar.....	6

İKİNCİBÖLÜM

2. Örgütsel Kültür İle İlgili Genel Literatür.....	7
2.1. Örgüt Kavramı	7
2.2. Kültürün Tanımı ve Özellikleri.....	9
2.3. Kültürün Sınıflandırılması	11
2.3.1. Genel Kültür - Alt Kültür.....	13
2.3.2. Maddi Kültür - Manevi Kültür.....	14
2.3.3. Diğer Kültür Çeşitleri	15
2.4. Örgüt Kültürü Kavramı.....	15
2.4.1. Örgüt Kültürünün Tarihsel Gelişimi.....	18
2.4.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	19
2.4.2.1. Temel Sayıtlar (Varsayımlar)	19
2.4.2.2. İnançlar	20
2.4.2.3. Değerler	20

2.4.2.4. Normlar	21
2.4.2.5. Semboller	22
2.4.2.6. Seremoni ve Törenler.....	23
2.4.2.7. Dil	23
2.4.2.8. Âdetler	24
2.4.2.9. Öyküler	25
2.4.2.10. Mitler	25
2.4.2.11. Tutumlar.....	26
2.4.2.12. Liderler ve Kahramanlar	26
2.4.2.13. Sloganlar	27
2.4.2.14. İdeoloji	28
2.4.2.15. Metaforlar	28
2.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	28
2.6. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Etki Eden Faktörler.....	32
2.7. Örgüt Kültürü Modelleri.....	33
2.7.1. Handy Modeli	33
2.7.2. Parsons Modeli	34
2.7.3. Schein Modeli	34
2.7.4. Kilmann Modeli.....	35
2.7.5. Deal ve Kennedy Modeli	36
2.7.6. Ouchi' nin "Z" Kültürü Modeli	38
2.7.7. Peters ve Waterman 'ın Mükemmellik Modeli.....	39
2.7.8. Kim S. Quinn ve Robert E. Cameron Modeli.....	40
2.8. Örgütsel İklim ve Örgüt Kültürü	42
2.9. Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme	43
2.10. Örgüt Kültürü ve Liderlik	44
2.11. Örgüt Sağlığı.....	46
2.12. Örgüt Kültürünün Değişimi	47
2.12.1. Değişime Neden Olan Etkenler	49
2.12.2. Değişime Direnci Azaltma Yolları	49
2.13. Güçlü Kurum Kültürüne Sahip Örgütlerin Kültür Özellikleri.....	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. Okullarda Örgüt Kültürü İle İlgili Genel Literatür	52
3.1. Okul Kültürünün Tanımı ve Okulun Hedefi.....	52
3.2. Etkili Okul Kültürü	53
3.3. Okul Yöneticisi	56
3.4. Okul Kültürü ve Okul Yöneticisinin Kültürel Liderlik Rollerini	57
3.5. Okul Kültürünün Diğer Süreçlerle İlişkisi.....	60
3.5.1. Okul Kültürünün Motivasyon ve Performansa Etkisi.....	60
3.5.2. Okul Kültürü ve Okulun Eğitim Hedefi	61
3.5.3. Okul Kültürü ve Akademik Gelişme	61
3.5.4. Kültür ve Okul Geliştirme	62
3.6. Örgüt Kültürü ve Öğrenen Organizasyonlar.....	62

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. İş Doyumu İle İlgili Genel Literatür	65
4.1. İş Doyumu ve Tanımı	65
4.2. İş Doyumunun Önemi.....	66
4.3. İş Doyumunun Özellikleri	67
4.4. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	68
4.4.1. Bireysel Faktörler	68
4.4.1.1. Cinsiyet	68
4.4.1.2. Yaş	69
4.4.1.3. Tecrübe	69
4.4.1.4. Eğitim Düzeyi	70
4.4.1.5. Zekâ ve Yetenek	70
4.4.1.6. Kişilik Yapısı	71
4.4.2. Kurumsal Faktörler	71
4.4.2.1. İşin Niteliği	72
4.4.2.2. Ücret.....	72
4.4.2.3. Yükselme olanağı	73

4.4.2.4. Çalışma Koşulları	73
4.4.2.5. Denetim.....	74
4.4.2.6. Çalışma Arkadaşları.....	74
4.5. İş Doyumu İle İlgili Teoriler.....	75
4.5.1. Kapsam Teorileri	76
4.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	77
4.5.1.2. Herzberg 'in Çift Faktör Teorisi	79
4.5.1.3. David Mc. Clelland - Başarma İhtiyacı Teorisi.....	80
4.5.1.4. Clayton Alderfer - ERG Teorisi.....	83
4.5.2. Süreç Teorileri	85
4.5.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	85
4.5.2.2. Lawler – Porter Beklenti Teorisi	86
4.5.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	87
4.5.2.4. Locke 'un Amaç Teorisi	89
4.5.2.5. Skinner'in Pekiştirme Teorisi	89
4.5.2.6. Smith, Kendal ve Hulin- Cornell Teorisi.....	91
4.6. İş Doyumsuzluğunun Etkileri	89
4.6.1. Fiziksel ve Ruhsal Sağlığa Etkisi.....	89
4.6.2. İşten Bıkma	90
4.6.3. Devamsızlık	90
4.6.4. İş Bırakma.....	91
4.6.5. Kavgacılık.....	91
4.7. Örgüt Kültürü ve İş Doyumu	92
4.7.1. Örgütsel Kültür ve İş Doyumu İlişkisi.....	93
4.8. İlgili Araştırmalar	95
4.8.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	95
4.8.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	105

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. Yöntem.....	111
5.1. Araştırmanın Modeli.....	111
5.2. Evren ve Örneklem	112
5.3. Verilerinin Toplanması	115
5.4. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	115
5.5. Araştırma Verilerinin Toplanması	120
5.6. Verilerin Çözümlemesi	121

ALTINCI BÖLÜM

6. Bulgular ve Yorumla	123
6.1. Kişisel Özelliklerine Göre Bulgular ve Yorumlar	123
6.1.1. Araştırmaya Katılanların Mesleki Unvana Göre Dağılımları.....	123
6.1.2. Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı	124
6.1.3. Araştırmaya Katılanların Medeni Duruma Göre Dağılımı	125
6.1.4. Araştırmaya Katılanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı	126
6.1.5. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Pozisyona Göre Dağılımı	127
6.1.6. Araştırmaya Katılanların Meslekteki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı	128
6.1.7. Katılanların Görev Yaptıkları Okuldaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı	129
6.1.8. Araştırmaya Katılanların Mezuniyet Düzeylerine Göre Dağılımı.....	130
6.2. Örgütsel Kültür Boyutuna İlişkin Genel Görüşler	131
6.2.1. Örgütsel Kültürün Alt Boyutlarına İlişkin Genel Görüşler	131
6.2.1.1. İnançlar, Değerler, Normlar	131
6.2.1.2. Hikâyeler.....	134
6.2.1.3. Törenler, Semboller, Adetler	134
6.2.1.4. Lider ve Kahramanlar	135
6.3. İş Doyumuna İlişkin Genel Görüşler	137
6.3.1. İş Doyumunun Alt Boyutlarına İlişkin Genel Görüşler.....	137
6.3.1.1. İçsel Doyuma İlişkin Genel Görüşler	138
6.3.1.2. Dışsal Doyuma İlişkin Genel Görüşler.....	140
6.4. Okul Kültürü – İş Doyumu İlişkisi	141
6.4.1. Okul Kültürünün İş Doyumuna Etkisi	142

6.4.2. Okul Kültürü Alt Boyutlarının İş Doyumuna Etkisi.....	143
6.4.3. Okul Kültürü Alt Boyutlarının Dışsal Doyuma Etkisi.....	144
6.4.4. Okul Kültürü Alt Boyutlarının İçsel Doyuma Etkisi	145

YEDİNCİ BÖLÜM

7. Sonuç ve Öneriler	146
7.1. Sonuçlar	146
7.1.1. Okul Kültürü Boyutuna İlişkin Sonuçlar	146
7.1.1.1. İnançlar, Değerler, Normlar.....	146
7.1.1.2. Hikâyeler.....	147
7.1.1.3. Törenler, Semboller, Âdetler	147
7.1.1.4. Lider ve Kahramanlar	147
7.1.2. İş Doyumu Boyutuna İlişkin Sonuçlar.....	148
7.1.2.1. Genel İş Doyumuna Yönelik Görüşler	148
7.1.2.2. İçsel Doyuma İlişkin Genel Görüşler	148
7.1.2.3. Dışsal Doyuma İlişkin Genel Görüşler.....	149
7.1.3. Okul Kültürünün İş Doyumuna Etkisine Yönelik Sonuçlar	150
7.2. Öneriler	153
7.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler.....	153
7.2.2. Uygulamacıya Yönelik Öneriler.....	154
KAYNAKLAR	155
EKLER	172

ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1. Hoy ve Miskel varsayımlar, değerler ve normların ilişkisi
- Şekil 2. Bir örgütün kültürünün nasıl oluştuğunu ve beslendiğini göstermektedir
- Şekil 3. Deal ve Kennedy Modeli
- Şekil 4. Japon ve Amerikan Firmalarının Karşılaştırılması
- Şekil 5. Kültür tipleri, Quinn ve Cameron Modeli
- Şekil 6. Örgüt ve Çevresi
- Şekil 7. GÜdülenme Süreci
- Şekil 8. Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi Yaklaşımı
- Şekil 9. İş Doyum Faktörleri İle Doyum İlişkisi
- Şekil 10. Maslow ve Alderfer' in Gereksinim Kuramları Arasındaki İlişki
- Şekil 11. Kapsam teorilerinin karşılaştırılması
- Şekil 12. Porter ve Lawler' in Beklenti Kuramı
- Şekil 13. Eşitlik teorisi

TABLULAR LİSTESİ

- Tablo 1. Örnekleme Oluşturan Liselerin İsimleri
- Tablo 2. Okul Kültürü Anketinin Güvenirlilik Analizi
- Tablo 3. Okul Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutları
- Tablo 4. Minnesota İş Doyum Ölçeğinin Alt Boyutları
- Tablo 5. İş Doyumu Anketinin Güvenirlilik Analizi
- Tablo 6. Gönderilen ve Geri dönen Anket Tablosu
- Tablo 7. Unvana Göre Dağılımları
- Tablo 8. Cinsiyete Göre Dağılımı
- Tablo 9. Medeni Duruma Göre Dağılım
- Tablo 10. Yaş Durumuna Göre Dağılım
- Tablo 11. Çalıştıkları Pozisyona Göre Dağılım
- Tablo 12. Meslekteki Hizmet Süresine Göre Dağılımı
- Tablo 13. Görev Yaptıkları Okuldaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı
- Tablo 14. Araştırmaya Katılanların Mezuniyet Düzeylerine Göre Dağılımı
- Tablo 15. Okul Kültürüne Yönelik Okulun İnançları, Değerleri ve Normlarına İlişkin Genel Görüşler
- Tablo 16. Okul Kültürüne Yönelik Okuldaki Hikâyelere İlişkin Genel Görüşler
- Tablo 17. Okul Kültürüne Yönelik Okuldaki Törenler, Semboller, Âdetlere İlişkin Genel Görüşler
- Tablo 18. Okul Kültürüne Yönelik Okuldaki Lider ve Kahramanlara İlişkin Genel Görüşler
- Tablo 19. İçsel Doyuma İlişkin Genel Görüşler
- Tablo 20. Dışsal Doyuma İlişkin Genel Görüşler
- Tablo 21. Okul kültürünün iş doyumuna etkisi
- Tablo 22. Okul kültürü Değişkenlerinin İş Doyumuna Etkisi
- Tablo 23. Okul kültürü Değişkenlerinin Dışsal Doyumuna Etkisi
- Tablo 24. Okul kültürü Değişkenlerinin İçsel Doyumuna Etkisi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Schein (1978), örgütü, iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin yönetim süreçleriyle eş güdümlenmesi olarak tanımlanmaktadır dolayısıyla her insan ya bir örgütten hizmet almakta ya da farkına varmadan bir örgütün üyesi konumundadır.

Örgüt kültürü ise; Callahan ve Fleenor'a göre (1988), örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır ve örgütsel kültür, çalışma yaşamında güçlü bir değer mekanizmasıdır (Çelik, 2012). Örgütlerin kimlikleri ve yaşam tarzları farklı olduğundan, Örgüt kültürleri de farklı olmakta ve zenginleşmektedir.

Okul, herhangi bir yaş grubuna, önceden belirlenmiş bir amacın ve programın müfredat çerçevesinde belirli bir zaman dilimi içinde verildiği eğitim yeridir.

Okul kültürü ise kurallar, inançlar ve bir okuldaki yönetici, öğretmen ve öğrencilerin davranışlarına kılavuzluk eden değerler olarak tanımlanmıştır (Özdemir, 2006).

Eğitim örgütünün en önemli ayağını oluşturan okullarımızın kültürel yapısı sağlam temellere dayandırıldığında, okullar amaç ve hedeflerine daha rahat ulaşacaklardır (Türkoğlu, 2008).

İş, örgütsel ortamda belirli bir zaman diliminde gerçekleşen, beraberinde kimi ilişkileri getiren ve ücret karşılığı girilen mal ve hizmet üretme çabasıdır. Doyum ise duygusal bir tepki biçimidir. Çalışanlar çalışma hayatı süresince, yaptığı işe ve iş ortamına dair pek çok deneyimler kazanmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2008).

Doyum tamamıyla duygusal bir etkinin neticesinde olduğundan bir iş görende ne oranda olduğu ancak onun o işi, içselleştirmesine göre bilinebilir.

İş doyumu kavramı örgüt çalışanlarının işlerine karşı gösterdikleri içsel bir tepkiyle ilgilidir. İş doyumu çeşitli şekillerde ifade edilmektedir. Locke'a göre iş doyumu; "bir bireyin işini ya da iş ile ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesidir" İş doyumu iş durumuna duygusal bir tepkidir. Bu nedenle görülmez, ancak anlaşılır. İş doyumu genellikle çıktılarının beklentileri ne kadar karşıladığı veya aştığına göre belirlenir (Çetinkanat, 2000; akt. Karaköse, T. ve Kocabaş, İ. 2006).

1.Problem Durumu

Kültür kavramının ilk tanım 1871 yılında antropolog Edward B. Taylor tarafından "bir toplum içerisinde yaşayan insanların sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek ve daha birçok yetenek ve alışkanlıkların oluşturdukları karmaşık bir bütün" olarak ifade edilmiştir (Temiz, 2001:1).

Bir başka ifade ile Kültür; belirli bir grubun dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkmayı öğrenirken, doğru olarak kabul edilecek kadar yeterince işe yaramış ve bu sebeple, o problemlere ilişkin olarak algılamak, düşünmek ve hissetmek için doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken, bu grup tarafından icat edilmiş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş temel varsayımların bir motiftir (Schein,1990, Çev. Akbaba, 2002).

Örgüt kültürü ise; bir dizi sembol, tören ve mite oluşur. Bütün bunlar, örgütün inanç ve değerlerini çalışanlara aktarır. Örgütler, temel kültürel normlara ve değerlere zıt yeni bir strateji ya da program gerçekleştireceği zaman kültürün gücüyle yüz yüze gelir (Erdem, 2007).

Örgüt kültürü pek çok yolla oluşturulabilir. Ancak genel olarak şu aşamaları içermektedir:

- Birinci aşamada, tek bir kişi, yani örgütün veya organizasyonun kurucusu, yeni bir girişim fikrine sahip olur.
- İkinci aşamada, örgütün kurucusu bir ya da daha çok anahtar kişiyi örgüte getirir ve görüşlerini bu grupta paylaşır. Bu getirilen kişiler, işletme kurucusunun

bakış açısını taşırlar. Tüm grup elemanları böyle bir fikrin doğru ve iyi, değerli olduğuna, biraz risk taşıdığına, zaman, para ve enerji harcamaya degeceği inancındadırlar.

- Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu bu grup, örgüt için bina, yer, fon v.b bulmaya çalışır.

- Son aşamada ise, pek çok kişi örgüte dâhil edilir ve genel örgüt kültürü hikâyesi inşa edilmeye başlanmış olur (Doğan, 1997).

Örgütler aynı zamanda kültürü üretebilen kurumlar olarak da görülür, buna göre her örgüt kendisine ait bir kültür oluşturmak ve çağın değişmesine paralel bir şekilde onu geliştirmek durumundadır

Örgütsel mirasın aktarılması, kültürün aktarılmasıyla gerçekleşir. Örgütün felsefesi, değerleri, normları, gelenekleri ve misyonu örgütsel kültürün paylaşılmasıyla aktarılabilir (Çelik, 2002: 77). Örgütte personelin kültürel özellikleri bilinir ve ona göre yönetsel ve örgütsel önlemler alınır, onlardan hem yüksek verim elde edilebilir, hem de mutluluklarını arttıran toplumsal ve manevi bir ortam oluşturulabilir (Gümüş, 1995: 263, akt. Türkoğlu, 2002).

İş doyumunun önemli olmasının bir nedeni, yaşam doyumunu ile ilişkili olmasıdır ki bu durum kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir. Bir diğer nedeni ise üretkenlikle ilgilidir. İş doyumunu ile üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte doyumsuzluğun yarattığı dolaylı etkiler (stres, grup uyumu gibi) konuyu önemli kılmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2008).

Bireylerin işlerinden doyum sağlayamamaları sadece bireyleri değil, örgütleri de etkiler. İşyerlerinde hayal kırıklığı yaşayan bireylerin işlerine karşı çeşitli olumsuz tepkiler geliştirdikleri bilinmektedir. İşten ayrılma ve devamsızlık bu tepkilerin en bilinenlerindedir. İşlerinden hoşnut olmayan bireyler, ülkelerindeki işsizlik oranı, iş piyasası koşulları ile bağlantılı olarak başka iş olanaklarını araştırıp, bunların mevcut işleri ile karşılaştırmalı bir değerlendirmesini yapar ve işlerini bırakmaya ya da aynı

işyerinde çalışmayı sürdürmeye karar verirler (Hulin ve diğ., 1985, akt. Türkoğlu, 2008).

İş doyumunu kavramını araştırmak için birey odaklı ve örgüt odaklı olarak sınıflandırılabilir iki önemli neden var. Birey odaklı düşünmek, her bireyin adilane davranışları ve saygıyı hak ettiğine inanmaktır. İş doyumunu bir ölçüde, iyi davranılmanın sonucudur; böyle olmakla aynı zamanda psikolojik sağlığın da bir göstergesidir. İşyerinde yaşanan gerginliğin işten doyum sağlayamamanın hem nedeni hem sonucu olabileceği öne sürülmekte ve iş doyumsuzluğunun nedeni de sonucu da olsa gerginliğin baş ve mide ağrısı, sindirim sorunları gibi psikosomatik rahatsızlıklara yol açtığı; işlerinden doyum sağlayamayan bireylerde sigara, alkol, uyuşturucular gibi bağımlılık yapan madde kullanımına da rastlandığı belirtilmektedir (Spector, 1997: 2, akt. Türkoğlu, 2008).

Eğitim örgütleri şüphesiz toplumun en önemli yapıtaşlarından birisidir, okullarda olumlu bir eğitim iklimi, yönetimin ve çalışanların arasındaki uyum ile doğru orantılıdır. Okul çalışanlarının güçlü bir örgüt kültürünün ön plana çıktığı eğitim ortamında iş doyumunu yüksek olacağından verimlilikleri de artacaktır.

2.Problem Cümlesi

Gaziantep Şehitkâmil İlçesinde Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları iş doyumlarını etkilemekte midir?

3.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın genel amacı; Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarının iş doyumlarına etkisinin araştırılmasıdır.

1. Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları nasıldır?

2. Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algıları nasıldır?

3. Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları iş doyumlarını etkilemekte midir?

4.Araştırmanın Önemi

Örgüt kültürü ne kadar sağlam temeller üzerine inşa edilirse o oranda etkili olur. Bu araştırmanın, Gaziantep Şehitkâmil’de bulunan devlet liselerindeki Okul Kültürünün ne seviyede olduğunu göstermesi ve bu liselerdeki Okul Kültürünün güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyması yönüyle bize bir takım ipuçları vermesi beklenmektedir.

Günümüzde insanlar zamanın önemli bir kısmını çalıştıkları iş yerlerinde geçirmektedir dolayısıyla işlerinden memnun olmaları demek aynı zamanda yaşamlarından da memnun olmaları demektir. İş doyumunu yüksek olan bireylerin iş verimlerinin de yüksek olduğu birçok araştırma ile ortaya çıkmıştır. Bu çalışmayla genel liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile iş doyumlarını etkileyen durumlar tespit edilmektedir. Böylece araştırmanın İş doyumunu olumlu veya olumsuz etkileyen unsurları tespit etmesi beklenmektedir. Ayrıca örgütsel kültürün iş doyumunu üzerindeki etkisinin de görüleceği düşünülmektedir.

5. Sayıtlar

1) Araştırma için geliştirilen veri toplama aracı, araştırmanın amacını gerçekleştirmeyi sağlayacak yeterli ve geçerli bilgileri yansıtacak niteliktedir.

2) Veri toplama aracının, geçerliği ve güvenilirliği önceden tespit edilmiştir.

3) Araştırmaya katılanlar, anket içerisinde bulunan ifadelere samimi ve içten cevap vermişlerdir.

4) Örneklem evreni temsil edecek niteliktedir.

6. Sınırlılıklar

Araştırma;

1) Bu araştırma Gaziantep ilindeki devlet liselerinde görev yapan öğretmen ve yöneticilerle sınırlıdır.

2) Araştırma bu kapsamda anket uygulanan Gaziantep ili merkez Şehitkâmil ilçesi ile sınırlıdır.

3) Kullanılan ölçme araçları ile sınırlıdır.

4) Ulaşılan kaynaklar ile sınırlıdır.

7. Tanımlar

Bu araştırmada geçen bazı tanımlar şunlardır;

a. Yönetici: Liselerin yönetiminden birinci dereceden sorumlu Müdür, Müdür başyardımcısı ve Müdür yardımcılarını ifade etmektedir.

b. Öğretmen: Liselerde görevli çeşitli branş öğretmenlerini ifade etmektedir.

c. Kültür: Kozlu (1986), kültürü “bir toplumun tüm alanlarında ortak olan dini, ahlaki, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki tüm toplumsal olayların bir bütünü” şeklinde tanımlamaktadır. Kültür; bilgiyi, inancı, sanat ve ahlaki, örf ve adetleri kişinin içinde yaşadığı toplumun bir üyesi olması nedeniyle kazandığı değer, yetenek ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür (Erdoğan, 1997 akt. Güçlü, 2003).

d. Örgüt: İki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi ve ortak bir amacı başarmak için aksiyona katkıda bulunmaya gönüllü, birbirleriyle iletişime girebilen bireyler topluluğudur (Barnard,1994 akt. Güçlü, 2003).

e. Örgüt Kültürü: Örgüt üyelerinin paylaştığı duygular ve değerlerden oluşmaktadır. Schein’ e göre örgütte hemen hemen her husus yönetici tarafından

etkilenmektedir. Örgütsel kültür çalışma yaşamında güçlü bir değer mekanizmasıdır (Callahan ve Fleenor, 1988:414, akt. Çelik: 2012: 38).

f. Okul Kültürü: Yönetici, öğretmen ve öğrencilerin paylaştıkları ve onların faaliyetlerini yönlendiren inançlardır (Heckman,1993 akt. Özdemir, 2006).

g. İş Doyumu: Çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur (Akıncı, 2002).

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR İLE İLGİLİ GENEL LİTERATÜR

2.1.Örgüt Kavramı

Örgütler hayatımızın her alanında etkin konumda olmasına rağmen kavram olarak yabancı olduğumuz bir kelimedir. İçinde mevcut bulunduğumuz müesseseler, çalıştığımız kurumlar ve hizmet aldığımız mekânlar esasında birer örgüt örnekleridir. Hastane, okul, dernekler, kulüpler, şirketler, çeşitli kamu kurumları, siyasi partiler gibi unsurların her biri iç içe yaşadığımız birer örgüttür. Bundan dolayı örgüt ve yapısı hakkında birçok farklı çalışma görmek mümkündür (Türkoğlu,2008).

Örgüt kavramına ilişkin yapılan tanımlamalar, toplumu ve kültürü tanımlamada benimsenen temel paradigmalara bağlı olarak farklılaşmaktadır (Türkoğlu,2008).

Örgüt üyeler tarafından oluşturulan ve anlamlandırılan bir sosyal sistem olarak da tanımlanabilir (Şişman, 2002a: 26).

Örgütler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadırlar. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Ortaya çıkan bu sistem

örgütler içinde farklı tutum, davranış, değer, ahlak ve düşünce şeklinin bir arada bulunmasına yardım eder ve bu da “örgüt kültürü” diye tanımlanır (Eren, 2004: 135).

Örgütler belirli amaçlara ulaşmak üzere kurulmuş toplumsal sistemlerdir. Onlara gerçek niteliklerini kazandıran da bu amaçlarıdır. Örgütün amaçları, kâğıt üzerinde saptanmış biçimsel amaçlar olabileceği gibi, uygulamada örgüt üyelerinin kendi aralarında geliştirip kabul ettikleri doğal amaçlar da olabilir (Hasanoğlu, 2004). Örgüt bir toplumsal açık sistemdir. Her örgüt tıpkı insan gibi bir bütündür; diğer örgütlerde genelde aynı fakat özde ayrı özelliklere sahiptir. Bu bütünlük içinde her bir örgüt kendisini oluşturan alt kollarıyla birlikte bir sistem oluşturur. Örgütler dış çevre ile etkileşim içinde bulunduğundan “açık”, birden fazla insandan oluştuğundan ise “toplumsal” bir sistemdir (Başaran, 1982: 15).

Örgütler açık sistem olduklarından hem kendileri çevreden etkilenir hem de çevresini etkiler bu durum esasında örgütün yaşamını devam ettirmesi için gerekli bir durumdur aksi halde zamanın gerisinde kalan örgüt yok olmak ile karşı karşıya kalır (Bakan ve diğ. 2004: 8).

Örgütlerin yapıları ve özellikleri farklı olabilir ancak tüm örgütlerde ortak bazı noktalar vardır:

- **Amaç ve Hedefler:** Her örgütün ulaşmaya çalıştığı bir amacının olması gerekli olup amacı olmayan bir örgütün varlığından söz etmek mümkün değildir. Tüm örgütlerin amaca ulaşmada kullandıkları bir programları, bir metotları olması gerekir.
- **Plan:** Her örgüt önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşabilmek için planlar yaparlar. Planı olmayan bir örgüt amaca ulaşmada etkili olamaz.
- **Kaynaklar:** Örgütler aynı zamanda hedeflerini gerçekleştirmek için gereken kaynakları (maddi ve maddi olmayan unsurlar), bunları nereden ve nasıl sağlayacaklarını belirlemeli ve bunlara ulaşmalıdır.

- **Lider veya yönetici:** Örgütsel amaçlara ulaşmak için yapılacak bütün faaliyetlerin koordinesini, kontrolünü, değerlendirmesini ve yönlendirmesini yapacak bir lider veya yöneticiye ihtiyaç vardır (Bakan ve diğ. 2004: 8).

Örgüt hakkındaki tanımlar ne kadar çeşitli olursa olsun, örgüt denildiğinde tüm tanımlar içinde geçen iki temel faktör mutlaka bulunmaktadır. Bunların birincisi insan, ikincisi de bu insanların bir arada bulunma amacıdır. Bir başka anlatımla, insansız örgüt olmaz, insanlarda bir amaç olmadan bir araya toplanmazlar (Öztekın, 2005: 66).

Sonuç olarak; en az iki ya da daha çok insan bir ya da birden çok amacı gerçekleştirmek için bir araya toplandıklarında örgüt oluşmuş olur (Öztekın, 2005: 66).

Bireyler kendi başlarına bir amacı gerçekleştiremeyince genellikle o amaç çevresinde kümelenerek ortak bir hareket oluşturur ve bu amaç doğrultuda belirli zamanlarda bir araya gelerek amaçla ilgili çalışırlar. Bu çalışmaları bazen sistemli ve uzun bir süreçte ancak oluşabiliyorken bazen de kısa vadeli ve sistemsiz olabilmektedir. Örgütler hakkında yapılan çalışmaları o örgütün etkililiğini artırma hedefli olmuş ve olacaktır.

2.2.Kültürün Tanımı ve Özellikleri

Kültür kavramı birçok araştırmada kullanılmaktadır bundan dolayı her araştırma birimi kendisine göre anlam yükleyip tanımlamış bu da kültürün birçok tanımının olmasına sebep olmuştur. Kültüre ilişkin bazı tanımlar şu şekildedir (Tosun, 1990:141).

Kültür, bireyin, bir grubun ya da toplumun inanç şekli, gelenek, görenek, duygu ve inançlar gibi zihinsel ve ruhsal niteliklerinden müteşekkil, toplumsal ve psikolojik özellikler bütünüdür (Tosun, 1990:141).

Kültür, insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimlerini belirlemektedir ve aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğerine geçen tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini

yorumlamayı sağlayan bir olgu olarak tanımlanabilir. Kültürün sürekliliğini gelenek ve görenekler sağlar. Kültürel sistemin öğrettikleri toplumsaldır. Bu öğretiler; örgütlenmiş birliklerde, gruplarda ya da toplumlarda yaşayan insanlarca yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, tutum ve değerler, o grubun kültürüdür. Bütün kültürler kendi yaşamlarını sürdürmeye çalışırlar ve bu çabalarında birbirlerine benzerler (Ferraro, 1994 akt. Gürsoy, 2004: 7).

Kültüre ilişkin tanımlar içerisinde ilgi çeken bir diğeri ise Hofstede'nin tanımıdır. Hofstede, kültürü; bir grup insanı diğerlerinden ayran zihinsel programlama olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle, bireysel seviyede zihinsel programlara ilişkin kaynakların kişinin yetiştiği ve yaşama ait tecrübeleri elde ettiği yakın civarından kazandığı söylenebilir (Köse ve Ünal, 2003:2).

Kültürü insan grubu ile ilgili olarak değerlendiren Şişman (2002: 1), bu anlamda kültür ile ilgili tanımlardan bazılarını şöyle sıralamıştır:

- Bir toplumun yaşama biçimi
- Bireyin içinde yaşadığı gruptan edindiği sosyal miras
- Bireyin düşünme, hissetme ve inanma biçimi
- Problemlerin çözüm biçimi
- Öğrenilen davranışlar bütünü
- Davranışları düzenleyen normatif bir sistem

Kültürü tanımlamaya yönelik yapılan çalışmalarda kültürün, insanın ne düşündüğü, ne yaptığı ve ne ürettiğine ilişkin bir içeriğe sahip olduğu ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra kültür pek çok özelliğe de sahiptir; paylaşılmış, öğrenilmiş insan davranışı ve sembolik, paylaşmaya dayalı olarak bir grubun üyelerine atfedilmiştir. J.M. Putti ve A. Chia (1990) kültürü bir grup insanın bir takım değerleri, inanışları, normları, tutumlar ve alışkanlıkları olarak tanımlamaktadır. Ayrıca bir topluluğun inanç ve değerlerinin o topluluktaki iş yapma yolları üzerinde etkili olduğu görüşünü savunmaktadırlar. Kültür, dil, inanç, değer,

norm, davranışlar ile bir nesilden bir diğer nesile aktarılan maddî öğelerden oluşan bir bütün olarak açıklanabilir (Özkalp, 2002).

Yukarıdaki tanımların hepsi esasında Kültürü ifade etmektedir fakat Kültür tanımlarının belki de en iyisi, sosyal antropolojinin konusunun “kültür” olduğunu söyleyen Tylor tarafından yapılmıştır: Kültür ya da uygarlık, bir toplumun üyesi olarak, insanoğlunun öğrendiği bilgi, sanat, gelenek-görenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür (Güvenç,1991:101). Bu tanım kültürün eğitimle yeni kuşaklara aktarılmasını vurgulaması bakımından önemlidir

Farklı anlayışlara göre değişik biçimlerde tanımlanabilen kültürün özellikleri Güvenç (1991) tarafından aşağıdaki başlıklar altında toplanmıştır:

a. Kültür öğrenilir

Kültür, içgüdüsel ve kalımsal değil, her bireyin doğduktan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklar (davranış ve tepki eğilimleri) dir. Yani, kültür; öğrenilen, eğitimle kazanılan bir şeydir. Bu sebeple, öğrenmenin kurallarına, yasalarına ve ilkelerine uygun olmak zorundadır.

b. Kültür tarihidir ve süreklidir

Kültür bir kuşaktan diğerine geçer, yani süreklidir. Kültür dendiğinde akla önce töreler gelir. Çünkü kültürün sürekliliğini gelenek ve görenekler sağlar. İşte bundan ötürü, kültürün yaradılışa uzanan dolaylı bir geçmişi vardır.

c. Kültür toplumsaldır

Kültürel sistemin öğrettikleri, örgütlenmiş birliklerde, kümelerde ya da toplumlarda yaşayan insanlarca yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürüdür.

d. Kültür, ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir

Kültür, çoğunlukla, ideal kurallardan ve davranış örüntülerinden oluşur. İdeal; olması gerekendir. Ancak her olay ideal değildir. Sistemin üyesi olan birey, Kültürel kural ve kurala uymayan davranışları hemen tanır.

e. Kültür, ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır

Kültür, temel biyolojik ihtiyaçlar ve bunlardan doğan ikinci derecedeki ihtiyaçları, çoğu zaman ve önemli ölçüde karşılar. Psikoloji bilimi, ancak doyum verici olduğu sürece, alışkanlıkların devam ettiğini göstermiştir. Öyleyse kültürel öğeler, toplumun üyelerine bir doyum veya hizmet sağlayarak var olabilirler.

f. Kültür değişir

Değişme, uyum yoluyla gerçekleşir. Kültürler, zaman boyutu içinde, doğal çevreye uyum gösterirler. Kültürler, yayılma, ödünç alma, öykünme gibi yollarla komşularına da benzerler; ayrıca, kültürel sistemi oluşturan bireylerin biyolojik ve psikolojik istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde uyum gösterirler.

g. Kültür bütünleştiricidir

Uyum sürecinin bir ürünü olarak, belli bir kültürün üyeleri uyumlu ve bütünleşmiş bir sistemi oluşturmak eğilimindedirler. Kültürün bütünleşme süreci, sosyal/kültürel değişimin açtığı uçurumları, beslediği çatışmaları uzaklaştırıp kapatmaya çalışır.

h. Kültür bir soyutlamadır

Kültür, bütünüyle maddi gözlenebilir bir şey ya da olgu değildir. O, soyut bir kavramdır. Kültür kavramı sanki bir harita gibidir. Nasıl harita bölgenin; kendisi değil de onun, küçük ve soyut bir modeli ise; kültür kavramı da toplumsal yapı ve kurumların kendisi değil, kavramsal ve soyut bir modelidir. (Güvenç, 1991: 101-105 akt. Aslan, 2008: 9-10).

Saymış olduğumuz kültürün tüm bu özellikleri her toplum için çok önemlidir. Toplumların geleceğe güven ile bakabilmesi, kültürlerine verdikleri önem ile doğru orantılıdır. Güçlü kültürlere sahip ülkelerde, insanları arasında güzel bir uyum, birbirleri arasındaki ilişkilerde bir ahenk, bir sıcaklık vardır.

İnsanlar ülkeleri ve gelecekleri için bütünleşerek bir uyum içerisinde çalışırlar. Sağlam temellere sahip olmayan kültürlerde ise bu özelliklerden bahsetmek güçtür. Geleceğe bakış açıları güçlü ve sağlam kültüre sahip olanlara göre çok daha olumsuzdur (Türkoğlu, 2008).

2.3. Kültürün Sınıflandırılması

Kültür sınıflamaları çeşitli kriterlere göre yapılmıştır. Kültürün yaygınlık derecesine göre, kültür öğelerinin birleşimine göre, kültürün oluşum biçimine, toplumların bölgesel durumlarına göre, hatta toplumun fertlerinin ekonomik durumuna ya da üretilen mal ve hizmetlerin kullanım amaçlarına göre, kültür sınıflamaları yapılmıştır (Erdoğan, 1983:118).

Yaygınlıklarına göre en fazla karşılaşılan kültür sınıflandırmaları "Genel Kültür-Alt Kültür" iken, Kültürün somut ve soyutluluğuna göre, "Maddi Kültür-Manevi Kültür" şeklindedir.

2.3.1. Genel Kültür - Alt Kültür

Yaygınlık derecesine bağlı olarak yapılan sınıflamada kültür; genel kültür ve alt kültür olarak iki ayrı kategoride incelenmektedir. Bir ülkenin ya da ulusun bireylerinin geçmişinin ve mevcut çevre koşullarının etkisiyle benimsediği değer, tutum, davranış, alışkanlık, inanç, gelenek ve ideolojik öğelerin tümü ulusal ya da genel kültürü oluşturur (Berberoğlu, 1991: 154).

Genel kültür, bir toplumun veya ülkenin her sosyal grubunda, her coğrafi bölgesinde geçerli olan, benimsenen ve yaşanan hâkim unsurlardır ve toplumun tamamının davranışları üzerinde etkilidir (Çelik, 2007). Alt kültür, toplumun temel kültür değerlerini paylaşan ancak bunun dışında kendini diğer gruplardan ayıran

değer, norm ve yaşam biçimi olan gruplardır (Altaş; Köse ve Hacıaliekişioğlu, 2006 akt. Türkoğlu, 2008).

Genel kültür, özel bir toplumun genel alışkanlıkları, değerleri, inançları, sanat ve mimari şekilleri, kısaca somut ve soyut tüm değerlerini ifade eder. Bir milletin kültüründen söz edildiği zaman, burada söz konusu olan kültür, genel kültürdür. Bir ülkenin veya toplumun hâkim genel inançları, değerleri, davranışları, törenleri, sosyal ilişkileri ve paylaşılan davranış kalıpları genel kültürü oluşturan unsurlardır. Buna göre genel kültür, bir toplumun veya ülkenin, tüm sosyal gruplarında, ülke coğrafyasının her yerinde benimsenen, geçerli olan ve yaşanan kültürdür. Genel kültür, toplumu oluşturan tüm alt grupların ve alt kültürlerin uyumlu birleşimi sonucunda ortaya çıkan bir üst kültürdür (Aktan ve Tutar, 2007).

Alt kültürler bazı hâkim değerleri kapsarlar fakat kendilerine özgü yaşama şekilleri, değerleri vardır. Bir alt kültür bir uğraş üzerine kurulmuş olabilir, özellikle günlük hayat bağları ile ilgili olabilir (Erdoğan, 1983: 119).

Kültür bir değerler sistemidir. Bir toplumun genel kültürü, üst bir sistem olarak, çok sayıda alt kültür veya alt sistemden oluşur. Bunlar alt kültür unsurlarıdır. Alt kültür, bir topluma hâkim olan genel kültür veya üst kültürden farklılık gösteren ve azınlık gruplarınca benimsenen kültürdür. Alt kültür, genel kültürden veya üst kültürden tam bir kopma şeklinde değil, farklılaşma şeklinde ortaya çıkar. Kültürün unsurları, birbirleriyle genel olarak uyumlu bir bütün oluşturur (Aktan ve Tutar, 2007).

Her ülkede ortak bir kültür bulunmasına karşın o ülkenin bölgeleri arası hatta yöreleri arası bile alt kültür farklılıkları görülebilir. Alt kültür mevcut kültüre bir alternatif olmayıp bilakis kültürel zenginliği artırıcı bir unsurdur. Alt kültürü zengin olan kültürlerin daha kalıcı olduğu ve kendilerine daha geniş alan buldukları gözlemlenmiştir.

2.3.2. Maddi Kültür - Manevi Kültür

Kültür kavramına ilişkin yapılan ayrımlardan biri de maddi ve manevi kültür ayrımıdır. Maddi kültür, insanların yaşam süresi boyunca doğayla etkileşimleri neticesinde ortaya çıkan bir takım ihtiyaçlarını içerir. Bunun yanında manevi kültür, insanlar arası etkileşimler sonucu ortaya çıkan bir takım değerler sistemlerini ifade eder. Bu iki kültür sınıflamasından manevi kültür, milletler için daha fazla öneme sahiptir (Yalçın, 2007). Bu yüzden bir milletin maddi kültürü manevi kültüründen büyük izler taşır.

İnsanın dış dünya ile mücadelesi sonucu bir yapay çevre meydana gelir. Bu yapay çevreyi şekillendiren teknoloji ve onun içerdiği tüm araçlar maddi kültürü oluşturur. İnsan belleğinin yarattığı maddi yapıyı şekillendiren yaşam tarzları, inanç, değer ve davranış tarzları ise manevi kültürel dünyayı meydana getirir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 32).

Eşyalar, üretilen mamuller ve yapılar gibi maddi kültür öğelerini oluşturuyorken, dil, gelenek, örf ve töre gibi unsurlar manevi kültür öğelerini oluşturur (Erdoğan, 1983:120).

İnsan düşüncesinin, inançlarının ve değerlerinin belleksel olması, maddeleşmeden insan yaşayışını etkileyen bir yapıya sahip olması, belleksel değerler ve bu değerlerin oluşturduğu hayat tarzı veya manevi çevre manevi kültürü oluşturur (Erdoğan, 1983:120).

Kısaca, manevi kültür; gücünü kuvvetli bir şekilde hissettirdiği halde görünmeyen değer ve inançlardan oluşmuşken, maddi kültür; bir toplumun görünen ve somut yapılarından oluşur. Maddi kültür her hangi bir ülkede hemen fark edile biliniyor iken manevi kültürü anlamak için belirli bir süre o kültür ortamında kalmak gerekir.

2.3.3. Diğer Kültür Çeşitleri

Kültürün oluşum biçimine göre yapılan sınıflamada, sınıflama kültürün öğrenilme zamanına dayandırılmakta ve üçe ayrılmaktadır. Bunlar;

- a. Postfigurative kültür (sonradan öğrenilen), insanların atalarından öğrendiği kültürdür. Toplum üyeleri bu kültürü genellikle yavaş yavaş öğrenir ve asıl kültüre karşı gelmemektedir.
- b. Cofigurative kültür (eşzamanlı oluşan), toplu yaşamda insanların birlikte olmaları sonucu öğrenilen bir kültür biçimidir.
- c. Prefigurative kültür (önceden oluşan) ise, yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültürdür (Güney, 2000: 56 akt. Türkoğlu, 2008).

Toplum fertlerinin yerleşim yerlerine göre yapılan bir ayrıma göre, köy kültürü ve şehir kültürü vardır. Fertlerin ekonomik durumlarına veya refah seviyesine göre yapılan bir ayrımda ise, fakirlik kültürü ve zenginlik kültürü söz konusudur (Erdoğan, 1983: 122).

Diğer sınıflama ise; kültürün hayata girme ve davranışlara yansıma seviyesine göre yapılmakta ve gerçek kültür-ideal kültür olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İdeal kültür, toplumu bir arada tutan norm ve değerlerin sadece yazılı veya yazılı olmayan kurallarda olan şeklidir. Gerçek kültür ise, bu norm ve değerlerin uygulamadaki, günlük yaşamdaki davranışlara yansıyan şeklidir. Yani ideal kültür beklenenleri, gerçek kültür ise yaşananları ifade etmektedir (Çelik, 2007).

2.4. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü kavram ilk defa Amerikan Akademik literatüründe Pettigrew'in 1979'da *Administrative Science Quarterly*'de çıkan "Örgütsel Kültürleri İncelerken" makalesiyle yer almasına karşın kültürün yönetim felsefesi ve uygulamalarındaki izleri yarım yüzyıldan fazla bir geçmişe sahiptir (Bozkurt, 1997).

1980'lerin başında örgüt kültürü, örgütsel davranış biliminin en dikkat çeken alanını oluşturmuş, bu konuda birçok araştırma yapılmış, birçok kitap ve makale yazılmıştır (Özkalp ve Kirel, 2001:177).

Örgütsel kültür yaklaşımı bir sosyal olgu olan kültürün sosyal ve antropolojik temeline dayanmaktadır. Örgütsel kültür, sosyal kültürün çoğu özelliklerini

taşımaktadır. Sosyal kurama göre kültür, insan etkileşimini geliştirir ve sosyal tecrübenin bir sonucudur (Çelik, 2002: 38).

Kültür kavramı gibi, örgüt kültürü kavramı da tanımlanması en zor kavramlardan biridir. Örgüt kültürü konusunda çeşitli tanımlar vardır:

- Deal ve Kennedy'ye göre örgüt kültürü; iş yapma ve yürütme biçimidir. Bu çok geniş anlamda kullanılan tanım, örgütün çalışma biçiminden, ücret biçimine ondan iş görenlerine karşı olan tavırlarına kadar birçok olguyu içermektedir.
- Schein'a göre örgüt kültürü; örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir. Bu düşünceler yardımıyla örgüt kendi dışında meydana gelen sorunlarına ve kendi içsel sorunlarına çözümleyici yaklaşımlar geliştirir.
- Peter ve Waterman'a göre ise örgüt kültürü; baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapıdır (Özkalp ve Kirel, 2001:178).
- Deshpande ve Webster konuyla ilgili örgütsel davranış, sosyoloji ve antropoloji alanlarında yazılan eserlerden derlemeler yaparak örgüt kültürünü, kişiye örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olan ve yine kişiye örgüt içindeki davranışlar ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni olarak tanımlamışlardır (Eren, 2004:135).

Örgüt kültürü belirli bir grup, dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkmayı öğrenirken, doğru olarak kabul edilecek kadar yeterince işe yaramış ve bu sebeple, o problemlere ilişkin olarak algılamak, düşünmek ve hissetmek için doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken, bu grup tarafından icat edilmiş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş temel varsayımların bir motifidir şeklinde tanımlanabilir (Schein, 2004 akt. Aslan, 2008).

Örgütler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadırlar. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı, kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve bu da “örgüt kültürü” olarak bilinir (Eren, 2004: 135).

Değişik yazarların tanımlarından hareketle Özkalp ve Kirel (2001: 180) Örgüt kültürünü oluşturan 10 temel karakteristik özelliği şu şekilde sıralamışlardır:

- 1) *Bireysel Katılım veya Teşebbüs*: Örgütteki insanların sahip olduğu sorumluluk, bağımsızlık derecesi ve kişisel teşebbüs fırsatlarıdır.
- 2) *Risk Toleransı*: Bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girmenin sınırlarıdır.
- 3) *Yön*: Örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesidir.
- 4) *Birleşme*: Örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesidir.
- 5) *Yönetim Desteği*: Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın derecesidir.
- 6) *Kontrol*: İş görenlerin davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzenidir.
- 7) *Benlik*: Örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupla bütünleştirebilmeleridir.
- 8) *Ödül Sistemi*: Maaş, ek ücret ve yükselme gibi ödüllerin çalışanların başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağılımıdır.
- 9) *Çatışma Toleransı*: Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesidir.

10) *İletişim Kalıpları*: Bireylerin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıklar.

Bu temel karakteristik özellikler aşağıdan yukarıya artabilir ve ya azalabilir. Bunların toplamı genelde örgütün kültürünü oluşturur. Bir yerdeki Örgüt kültürü çalışanların bu karakteristik özellikleri ne şekilde gördüklerine veya nasıl algıladıklarına göre değişir.

Örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan birçok tanım olmasına karşın, bu tanımlar genelde kavramın ya soyut ya da somut tarafı üzerinde odaklanmıştır. Başka bir deyişle bazı yazarlar, örgüt kültürünü; değer, norm, düşünce, duygu ve inançların oluşturduğu bir kavram olarak tanımlarken, diğerleri örgüt içindeki dil, kıyafet, tören gibi gözlemlenebilen unsurları ön planda tutarak tanımlamışlardır (Ataman,2001: 518).

2.4.1. Örgüt Kültürünün Tarihsel Gelişimi

1950'li yıllardan itibaren Örgüt Kültürü ile ilgili çalışmalar yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalar daha çok teorik olup pratiğe uygulama 1970'lerde başlamış ve 1980'lerde yoğunlaşmıştır.

Ataman (2001), örgüt kavramının kültür kavramı ile birleşme noktası olarak Deal ve Kennedy'nin "Örgüt Kültürü" kitabı ile Peters ve Waterman 'ın "Mükemmellik Arayışı" adlı kitaplarını örnek gösterir.

Küreselleşme ile birlikte uluslararası örgütler birbirleri ile etkileşime girerek bir örgüt yapılarına bir takım değişiklikler meydana gelmiştir ki bu durum örgütsel kültür kavramına yeni bir bakış açısı getirmiştir. Örgüt kültürü sadece örgüt, bölge ve ulus bazında değil aynı zamanda uluslararası düzeyde de incelenmiş; değişik ülkelerin kültürleri karşılaştırılmıştır. Başarılı yönetim biçimine sahip örgütlerin kültürlerinden diğer ülkelerde yararlanmaya çalışmış özellikle dikkatler Japon kültürüne çevrilmiştir (Çelik, 2002: 131).

II. Dünya savaşından henüz çıkan Japonya'nın kısa sürede uluslararası pazarlara hâkim olması ve kalite, güvenilirlik, değer ve hizmet yönünden sağlam bir

ün kazanması örgüt kuramcıları ve yöneticilerin, kültür ile yönetim arasındaki ilişkinin daha çok farkına varmasına neden olmuştur. Böylece örgüt kültürü ve yönetim alanında da hareketliliğe neden olmuştur (Morgan, 1998: 140).

2.4.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Tüm örgütler temel bir takım öğelerden oluşmak zorundadır. Bu öğeler her kültürde farklı olabildiği gibi benzer özelliklerde gösterebilir. Örgütü oluşturan öğelerin en önemli özelliği örgüt elemanlarını bir arada tutan ortak bir payda olmasıdır ve böylece bu öğe sayesinde örgütün amacını gerçekleştirecek bir sinerji sağlanmış olur. Bu öğeler şunlardır:

2.4.2.1. Temel Sayılılar (Varsayımlar)

Sayıltı, doğru/gerçek olarak kabul edilen yargılar, inançlar ya da genellemeler anlamına Dilimizde “varsayım” kelimesi de bu sözcüğü ifade etmektedir (Şişman, 2007: 85). Belirli bir zaman içinde sistemin kendisine mal ettiği, bilinç alt düzeyde de doğru kabul edilen ve üzerinde de kuşku duyulmayan temel varoluş ilkeleridir. İnsan etkileşiminin de rol oynayan sayılıların oluşması için bir birikim ve uzunca bir süreç gereklidir. Bu sayılılar örgütsel kültürün inanç, değer ve kurallarına yol gösterir (Bozkurt, 1997: 92).

Örgüt kültürünün özünü oluşturan temel sayılılar, bir örgütün üyelerinin insanın doğası, sosyal gerçekler, doğrular ve ilişkilerin doğasını; diğer bir ifade ile örgüt üyelerinin kendilerini, başkalarını; kısacası dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanmakta ve bir grubun üyelerine çeşitli durum ve ilişkileri algılama, hissetme, değerlendirme ve yargılamada temel algı dayanağı ve referans çerçevesi oluşturmaktadır (Hoy, 1990 akt. Gizir, 2008). Temel sayılılar oldukça derinlerde kendisine yer etmiş olduklarından araştırmacıların üzerinde çalışmakta en çok zorlandığı öğedir, hatta örgütte çalışan bireylerce bile direkt olarak bilinmesi ya da fark edilmesi oldukça güçtür (Gizir, 2003: 381).

2.4.2.2. İnançlar

İnançlar, en genel tarifi ile örgüt içindeki bireylerin neye inanıp neye inanmayacağını belirten değerlere denir. Örneğin; Bir çalışmanın sonucunda sağlanan başarının ödüllendirileceğine olan inanç, çalışanlar üzerinde olumlu yönde bir etkide bulunur. Örgüt üyelerinin de bazı inançları vardır ve bu inançlar örgüt kültürünün oluşumunu ve devamlılığını sağlayan temel unsurlardandır. İnançlar, yaşadığımız dünya hakkında ve bu dünyanın nasıl işlediğine ilişkin temel varsayımlardır (Terzi, 2000: 46).

İnançlar, kişilerin olaylara ve diğer kişilerin tutum, davranışlarına yönelik görüşleri sonucu oluşur. Bir başka tanımda gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden oluştuğu belirtilen inançlar, bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı olarak ifade edilebilir (Bozkurt, 1996: 91).

2.4.2.3. Değerler

Değerler, bir topluluğun varlığını devam ettirebilmek ve ihtiyaçlarını giderebilmek için, üyelerin çoğunluğu tarafından doğruluğu kabul edilen; ortak amaç, düşünce ve çıkarları ifade eden temel ahlaki öğretiler veya inançlardır (Güney, 2007: 32). Bir toplumda neyin önemli olduğunu gösteren soyut düşünceler ya da değerler, tutum ve davranışlara dayanak oluştururlar, bireylerin davranışlarına yol gösterir ve bu davranışları anlamlı kılarlar (Giddens, 2005: 22 akt. Gülova ve Demirsoy, 2012).

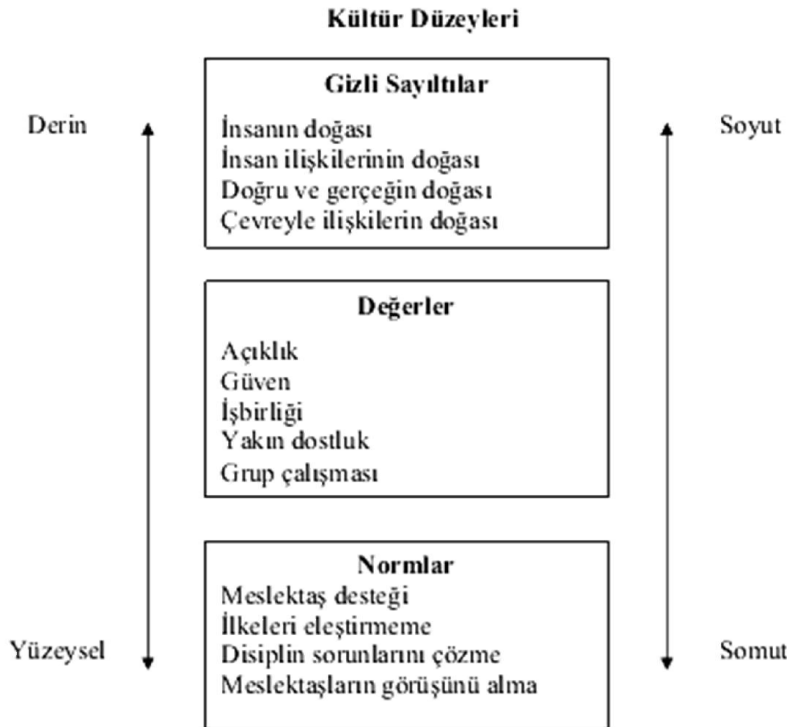
Bir örgüte ait değerler, paylaşılan ideallerdir; örgütün amaçlarını, genel görüşlülüğünü ve davranış standartlarını yansıtır, yönetim uygulamalarında ve alınan kararlarda kendisini etkin bir biçimde gösterir. Örgütte neyin doğru olduğunu ve kabul edilir davranışları ifade eden değerler; toplumsal kültür, örgütün içinde bulunduğu yakın ve uzak çevre ile yönetici ve çalışanların değer, inanç ve düşüncelerinin karşılıklı etkileşimi sonunda ortaya çıkar (Tiryaki, 2005: 45).

2.4.2.4. Normlar

Charles R. Bantz' a göre normlar, zorunlu olarak yerine getirilmesi gereken davranış kalıplarıdır. Belirli durumlarda, örgüt çalışanlarının ne yapması gerektiğini gösterir. Bir davranışın ne olması ve nasıl olması gerektiği beklentisidir. Örgüt kültürü içinde, çalışanlardan gerçekleştirmeleri beklenen uygun davranış kalıplarıdır (Bantz, 1993:136, akt. İnceoğlu, 2004: 40).

Normlar sosyal ilkeleri, amaçları ve standartları içerir. İşe gelme-gitme, oturup-kalkma, giyinme şekli, amirlerle konuşma tarzı hakkındaki adetler birer norm oluşturur (Dinçer, 1998 akt. Narsap, 2006).

Şekil 1. Hoy ve Miskel varsayımlar, değerler ve normların ilişkisi



Kaynak: Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık. (s.40)

Şekilde kültürün temelini oluşturan öğelerin birbirleriyle ilintili olduğu görülmekte ve bu öğeler arasında soyuttan somuta, görünenden görünmeyene bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir (Çelik, 2002).

2.4.2.5. Semboller

İnsanlar, direkt olarak nesnel bir ilişki içinde olmadığı doğal çevreyi anlayabilmek için sembolik bir çevre meydana getirmişlerdir. Bu durumda sembol, örgüt üyelerinin net olmayan karışık fikirleri ve duygusal mesajları anlamlandırmasına ve birbirine aktarmasına yardımcı olan, özel anlam taşıyan; objeler, hareketler, olaylar ya da ilişkiler olarak da tanımlanabilir. Sembollerin çoğu bireylerin davranışlarını gizil olarak kendilerine fark ettirmeden etkiler. Sembolleri çok önemli ve gerekli yapan şey, onların karışık iletileri etkin ve ekonomik bir şekilde aktarabilme yetenekleridir (Özkalp ve Kırel, 2001).

Bir örgütte sembollerin birçok işlevinden bahsedilebilir. Sembollerin bütünleştirici bir işlevi vardır. Semboller, bireylerin günlük rollerini, önceliklerini, çalışma biçimlerini düzenler ve meşrulaştırır. Ayrıca, sembollerin bir başka işlevi de tarihi düzene sokmaktır. Geçmişe ilişkin olarak tüm örgüt üyelerinin paylaştıkları bir bellek oluşturur. Geleceğe yönelik olarak da, bireylerin eylemlerine ilişkin izdüşümleri kestirebilmeleri için bir başvuru çerçevesi yaratır. Bunların yanında sembollerin, sistemlerin sürekliliğini sağlayıcı ve sistemlerdeki değişmeyi yönlendirici işlevi de vardır (Sargut, 2001: 92-95).

Schultz 'a göre semboller; fiziksel, davranışsal ve sözel olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır (İpek,1999) :

1. Fiziksel semboller: Örgütte gözle görülen nesnelere dir. Bu tür sembollerle örgüt üyeleri bilinç dışı ilişki kurar ve karşılaştığı zaman hemen algılar. Sözelimi üst yöneticilerin odasına girildiğinde girişteki tören, odanın büyüklüğü, döşeniş biçimi içeriye giren kişiye patron olduğunu anlatır (Sargut, 2001: 99).

Alanların ve binaların tasarım ve fiziksel görünümü, mobilyalar, yönetici giysileri fiziksel sembollere örnek olarak verilebilir. Bu sembolleri görenlere kimin

önemli olduğunu, üst yönetim tarafından arzulanan eşitlik derecesini ve uygun olan davranış biçimlerini (risk alan, tutucu, otoriter, katılımcı, bireyci, sosyal) aktarır (Robbins, 1994:318).

2. *Davranışsal semboller*: Bunlar, örgütte aracı olmanın ötesinde anlam yüklenmiş eylemlerdir. Ritüel ve törenler davranışsal sembollerin en iyi örnekleridir.

3. *Sözel semboller*: Sembolik içerik taşıyan sözel ifadeler olan bu sembollerin en iyi örnekleri; örgüte özel dil (deyimler, nükteler, slogan ve jargonlar), efsaneler, öykü ve masallar, metaforlardır.

2.4.2.6. Seremoni ve Törenler

Törenler, belirli bir zamanda ve belirli bir sebebe bağlı gerçekleştirilen gelenekselleşmiş davranışlar şeklinde açıklanabilir. Örgüt kültürü, genellikle gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenler yoluyla örgüt üyelerine aktarılmaya çalışılır. Veda yemekleri, yarışmalar, örgüte yeni giren iş görenler için yapılan tanışma toplantıları gibi durumlardır (Çelik, 2002: 41).

Tören ve toplantılar içinde; karşılama, buluşma, anma, kutlama, emeklilik, mezuniyet törenleri, özel gün ve haftalar, bayramlar, okullarda yapılan İstiklal Marşı törenleri bunlardan sayılabilir, güçlü örgüt kültürlerinin bu tür sembollerle sağlamlaştırdığı söylenebilir (Kozlu, 1986: 68, akt. Balcı, 2002: 73-74).

Örgüt kültürünün kökleşmesinde önemli bir role sahip olan bir diğer kavram ise seremonidir. Seremoni, özel bir olay için bir araya gelen topluluktakiler için önceden planlanarak yapılan bir faaliyettir. Bu faaliyetle örgütün araçlarına, değer ve normlarına kusursuz hizmet etmiş bulunan kimselerin başarıları dile getirilir. Bu kişiler ödüllendirilir ya da övgü ve saygı ile yâd edilerek diğer üyelere örnek olmaları sağlanır (Eren, 2004: 138).

2.4.2.7. Dil

Dil, manaların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemidir. Ancak tüm işaretlerin dilin bir parçası olduğunu söylemek yanlıştır. Dil'in yazıya dönüşmesiyle

veya dilden dile, nesilden nesle aktarılan anlatımlarla insan geçmişi hatırlar ve öğrenir. Dil toplumda somut ve soyut olan kavramlardan meydana geldiğinden insanların anlaşmalarına, geçmişi düşünüp gelecek hakkında yorum yapmalarına olanak sağlar (Erdoğan, 1983: 127).

Bir iletişim aracı olan dil örgüt kültürünün nesilden nesile aktarılmasını sağlayan, önemli bir kültür ögesidir. Dil örgütü oluşturan bireyler arasındaki iletişim ve etkileşimi sağlayan, mevcut kültür hakkında bilgi veren ve yeni üyelere bu kültürün aktarılmasında rol oynayan bir araçtır. Dil, bu görevini yerine getirerek kültürün de devamını sağlar (Bakan ve diğ. 2004).

Dil kültürün en önemli parçası ve toplumda kullanılan semboller sisteminin en önemlisidir. Örgüt üyeleri arasında kullanılan dil örgütü tanıtıcı önemli ipuçları verir. Örneğin Örgüt kültürünü şekillendiren değer ve normların ifade edilmesi dil aracılığıyla gerçekleşir. Örgütlerdeki alt birimler dili, bir kültürün ya da alt kültürün üyelerini belirtmek amacıyla kullanırlar. Üyeler bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler ve böylece kültürün korunmasına yardımcı olurlar. Birçok örgüt zamanla işleriyle ilgili donanımı, kilit personeli, tedarikçileri, müşterileri ya da ürünleri tanımlamak için kendilerine has terimler geliştirir. Örgütte belli bir süre geçtikten sonra, bunlar çalışanın dilinin bir parçası haline gelir. Bu terminoloji bireyler tarafından kanıksandıktan sonra, belirli bir kültürün ya da alt kültürün üyelerini birleştiren ortak bir payda haline gelir (Robbins, 1994: 319).

2.4.2.8. Âdetler

Örgüt kültürünün görülebilen elemanlarından en önemlisidir. Âdetler, örgüt içerisinde kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek için yapılan, örgütte önemli görülen, tekrarlanmış ve o örgütçe özümsemiş alışılmış eylemlerdir. Âdetler örgüt üyelerinin algılarını ve davranışlarını etkileyebilmek için bazı zamanlarda tekrarlanmış ve standartlaştırılmış fiillerdir (Terzi, 2000: 49–50).

Değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri, personel toplantıları, veda törenleri, çalışma programları gibi öğeleri kapsar. Güçlü kültüre sahip örgütlerde âdetler detaylarıyla açıklanarak bu âdetlerin takip edilmesi istenir (Terzi, 2000: 49–50).

Başka bir anlatımla, toplum içinde insanların tavırlarını, hareket usullerini ve yaşama biçimlerini düzenleyen kurallar vardır. Bir takım sosyal baskılar, insanları bu kurallara uymaya zorlamaktadır. Söz konusu kurallar toplum içinde kendiliğinden oluşmakta ve aynı şekilde kendiliğinden ortadan kalkmaktadır işte bu toplumsal kurallara "âdet" adı verilmektedir (Dönmezer, 1999: 245).

2.4.2.9. Öyküler

Öyküler, çalışanların önceden dinlemiş ya da şahit olmuş oldukları geçmişteki olaylardır. Öykülerin en önemli özelliği kültürel değerleri ve normları hatırlatarak bunların aktarılmasını ve paylaşılmasını sağlamalarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz,2001: 48). Örgütsel öykülerle ilgili olarak yapılan çeşitli araştırmalarda, örgüt üyeleri arasında anlatılan olumlu öykülerin örgütsel bütünleşmeyi arttırdığı ve kolayladığı ortaya çıkmıştır. Ouchi 'ye göre, vurgulanmak istenen bir değer, bir an, bir hikâye, bir olay ile bütünleştiğinde daima daha somut, kalıcı ve etkili olabilmektedir (Şişman,1994: 71).

Gordon'a göre öykü ve masallar, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Öyküler, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirler örneğin bir örgütün kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan öyküler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir (Çelik,2002: 41). Örgüt üyeleri öykülerden bahsettikçe ve bunların aktarmaya çalıştığı mesajları düşündükçe, bu öykülerin temsil ettiği kavramların akılda kalması daha kolay olmaktadır. Ayrıca, örgütün tarihine ilişkin öyküler de çalışanların kendi örgütlerinin bu günlere nasıl geldiğini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Diğer yandan, öyküler çalışanların örgütün yürütülen faaliyetlerini ve politikalarını daha iyi anlamaları açısından büyük önem taşımaktadır (Güçlü, 2003: 153). Kısaca öyküler; geçmiş ile bugünü birbirine bağlayarak hâlihazırdaki uygulamalara bir meşruluk kazandıran unsurdur.

2.4.2.10. Mitler

Mitler, açıklanması karmaşık ve zor olan aktiviteleri ve olayları açıklamaya yardımcı olan masalvari hikâyelerdir (Özkalp ve Kirel, 2001: 215).

Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlam taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir. Yine, örgüte ait önemli bir unsur birden çok kişilerce örnek davranış olarak vurgulanırsa bu durum mitleşmektedir. Mit, aynı zamanda bir sosyal grubun ya da bir örgütün değerlerini ve tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bununla birlikte, mitlere olumlu olduğu kadar olumsuz anlamlarda yüklenebilir (Erdem, 1996: 41).

Mitler esasında, idealleştirilmiş ve abartılmış olmalarına rağmen kültürün en derin inanç ve algılamalarını ifade ederler. Mitleri oluşturan efsane ve öyküler, bir kültürün gerçekliği nasıl gördüğünü ya da inançlarını nasıl uyarladığını anlamada bir anahtar olabilir (Sönmez, 2005).

2.4.2.11. Tutumlar

Tutumlar belirli değer yargılarının ve inançların arkasında gizli olup, bu değerlerin sonucu olan eylemleri, duyguları ve düşünceleri kapsar. Tutumlar yaşam olayları karşısında davranış ve hareket biçimleri olarak şekillenirler. Başka bir deyişle, inanç ve değerlerin hayata dökülmüş somut şekilleri olarak ifade edilebilirler (Eren, 2001: 173 akt. Yalazan, 2006).

2.4.2.12. Liderler ve Kahramanlar

Liderler ve kahramanlar örgüt kültürünün yapı taşlarını oluşturan temel değerler ve inançları kendi kişiliklerinde yansıtan modellerdir. Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirebilme, bilgi, yetenek ve yetkilerinin toplamıdır. Liderler, kişilikleri, uygulamaları, tutumları, felsefeleri ve davranışları ile organizasyon üyelerine rol modelliği yaparlar (Güven, 1996: 25).

Liderler örgütü oluşturan bireylere modellik yapmanın yanında içinde bulunduğu örgütün kültürüne katkıda bulunan, örgüt çalışanları motive eden, bireylerden beklenen performans standartlarını belirleyen, dışarıya karşı mevcut kurumunu ve onun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki

kişilerdir. Örgüt üyeleri liderin davranışlarını örnek alarak kendi davranışlarını buna göre yönlendirir. Çalışanlarına örnek olan liderler örgüt kültürünün gelişmesinde büyük katkı sağlar (Varol, 1999: 29).

Kahramanlar ise örgütün değer ve kültürünü kendi kişilik özelliklerinde şekillendirerek somutlaştıran ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet eden kişiler olup örgüt kademelerinin birinden çıkabilirler (Varol, 1999: 29).

Örgütün belirli olmayan herhangi bir biriminden çıkan kahramanların bir lider ya da yönetici olmaları gerekmez. Örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kahramanlar, örgütte ulaşılabilir bir kimliği ifade ederler (Kozlu, 1986: 67). Kahramanlar, örgüt açısından ideal özelliklere sahip, ölmüş veya yaşayan, gerçek ya da hayali kişiler şeklinde kendisini gösterebilir (Bakan ve diğ. 2004: 44).

Kahramanlar, örgüt içinde ortak amaçlar doğrultusunda ortaya konulacak çalışma biçimini, kabul edilen çalışma tarzlarını sergileyerek ortak değerlerin oluşmasında ve kültürü oluşturan öğelerin etkililiğinin artırılmasında önemli bir rol oynar ve sembolik özellikleri ile örgütteki bireyler arası iletişimi kolaylaştırırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 39).

Özellikle yeni kurulmuş örgütlerde kültürü olgunlaştırmak ve yerleştirmek için bir toplumsallaştırma süreci gerekir. Bu konudaki mekanizmaların çoğu liderlerin elindedir ve yarattıkları rol modelleri, önemli olaylarla başa çıkma şekilleri, işe alma, seçim, terfi, iletişimi sağlama gibi konularda kullandıkları ölçütler bu mekanizmaları oluşturur. Doğal olarak örgüt üyelerinin dikkatleri liderlerin davranışları üzerinde yoğunlaşır; davranışları kuralları oluşturacak şekilde yorumlanır ve giderek bir model ortaya çıkar. Dolayısıyla, bilinçli olsun veya olmasın, lider davranışları, diğer örgüt üyeleri için süreklilik arz eden misal teşkil eder. Fakat örgüt kültürü için, yalnızca Liderlerin kopyası olan bir unsurdur, denemez (Erdem, 1996: 47).

2.4.2.13. Sloganlar

Örgüt üyelerini duygulandıran ve heyecanlandıran, enerjilerini açığa çıkartan ve onları harekete geçiren bir diğer husus da slogandır. Slogan, bir kültürün benimsendiğini, üyelerin bunu her zaman ve her yerde uygulamaya hazır oldukları izlenimini etrafına verdiği bir araçtır. H. D. Koontz ve Weihrish' e göre, "Slogan, bir örgütün değerini, bir amacını, bir inancını ya da normunu başarı ile dile getirilmesi olayıdır." Bu dile getirme olayı direkt olarak kültürün kendisi ya da bir parçası olduğu için çalışanlara özel bir anlam ifade eder ve onların enerjilerini pozitif yönde harekete geçirir (Eren, 2004: 137).

2.4.2.14. İdeoloji

Örgüt ideolojisi, örgütün işlemesine yön veren düşünceler, görüşler, ülküler sistemidir. Bu sistem, örgüt politikasını belirleyen temel öğretilerdir. Örgüt ideolojisinin kaynağı örgüt kültürüdür ancak örgüt ideolojisi de örgütsel kültüre ait unsurların oluşmasına yardım eder (Başaran, 2000: 297). Örgüt ideolojisinin yerine getirdiği esas fonksiyon bireysel amaçlar ile örgütün amaçlarının uyumlaştırılmasını sağlamaktır. Örgüt ideolojisi, liderler tarafından oluşturulan misyon ile başlar; gelenekler ve alışkanlıklar aracılığıyla değerlere dönüşür ve tüm örgüt üyeleri tarafından benimsendiğinde örgüt kimliğinin ayrılmaz bir parçası haline gelir (Gülova ve Demirsoy, 2012).

2.4.2.15. Metaforlar

Kouses ve Posner'e göre metaforlar, karmaşık ve akılda kalması zor düşünceler oluşturmak, saklı kalmış anlamları etkilemek ve kavramak için dilsel araçlardır. Böylece günlük konuşmaları güçlendirirler (Şahin, 2003: 46). Bates' e (2001) göre, İş görenler ve yöneticiler, metaforları sürekli bir biçimde ilişkileri temsil etmek ve davranışları belirleyen güç yapılarını tanımlamak için kullanmaktadırlar. Metaforların doğası, meydana gelişi ve vurguladığı konular örgütün iklimi, niteliği ve kişiler arası ilişkilerin niteliğiyle ilgili ip uçlar verdiği için yöneticiler için yaşamsal önem taşımaktadır.

2.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt Kültürü çalışanlar açısından bir aidiyet hissi oluşturur ve çalışanların davranışlarına yön verir. Örgüt Kültürü üyelerine örgütün amacının ne olduğu, bu amaca nasıl katkıda bulunacaklarını ve örgütün amacı doğrultusunda hangi metotları kullanılacağı konusunda yardımcı olur.

Farklı yazarların söylemlerinden hareketle Örgütsel Kültürün özelliklerini şu dört ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar;

a) **Örgüt Kültürü sonradan kazanılmış bir olgudur:**

İnsanlar dünyaya geldiğinde herhangi bir kültüre sahip değildir. Kültürün kazanımı önce ailede daha sonra ise toplumda, öğrenme ve sosyalleşme süreçlerinin yardımıyla gerçekleşir. Birey diğer bireylerle ilişkiler kurarak öğrenme yoluyla spesifik bir kültürün taşıyıcısı olur. Diğer bir ifadeyle, kültür kalıtımsal olmayıp bireyin doğduktan sonraki yaşantısında kazandığı alışkanlıklarıdır (Erdoğan, 1994 akt. Narsap, 2006).

b) **Örgütsel Kültür grup üyelerince paylaşılır olmalıdır:**

Örgütsel Kültür her örgüt için ayırıcı bir nitelik taşıyan, örgütün kendi ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kimse bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütteki üyelere mesajlar vermeli, hikâyeler anlatmalı ve tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır. Örgütsel Kültür böylece tüm üyeler tarafından paylaşılacak ve örgüt fertlerinin tümünde o kültüre bir aidiyet oluşturacaktır (Eren, 2004: 137).

c) **Örgüt kültürü yazılı bir metin değil üyelerinin inanç ve değerleridir:**

Örgüt kültürü E. Schein' e göre, üç katmana ayrılarak incelenir, bunları sıralayacak olursak;

Birinci katmanda fiziksel düzen ve sosyal çevreyi görürüz. Buna üst katman da denir (Eren, 2004: 138).

İkinci katmanda, davranışlar için rehber sayılan değer yargılarını görmekteyiz. Grup üyeleri yazılı olmayan değer yargılarını birbirleri ile konuşarak birbirlerine aktarırlar ve aşılırlar (Eren, 2004: 138).

Alt katmanda ise, örgütte genel kabul görmüş yazılı olmayan varsayımlar vardır. İnanç ve değerlerin oluşmasında bu varsayımların tüm üyelerce biliniyor olması gerekir. Örgüt Kültürü bilincinin gelişip yayılabilmesi üyelerde güçlü inançların olmasını sağlar. Bu nedenle örgütsel öğrenmede paylaşım, yazılı olmayan örgütsel kültürde çok önem taşımaktadır (Eren, 2004: 138).

d) Düzenli bir şekilde tekrarlanan davranışsal kalıplar şeklindedir:

Örgüt Kültürünün öğrenilip yayılmasında birbiri ile ilişkili davranışsal kalıplar önemlidir. Çünkü kültür inanç, sistem ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan üyelerce sergilenen bir davranış kalıpları sistemidir. Örgütsel kültürün düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bugüne, bugünden geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Örgüt içindeki üyelerin gösterdikleri ve diğer üyelere aktardıkları, kullandıkları diller, semboller, seremonik hareketler çoğu zaman üyelerin otomatik olarak ve sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri ortak davranış kalıplarıdır (Eren, 2004: 139).

Örgüt kültürünün özellikleri ile ilgili önemli bir sınıflandırma çeşidi de şu şekildedir (Akıncı, 2003: 57–59):

➤ *Bireyler örgüt kültürünü bütünleştirir:* Örgüt bireyleri kültürü, kendine uyumlu olan inançları, fikirleri ve duygularıyla birleştirerek bilgiyi güçlendirir.

➤ *Örgüt kültürü; mükemmelliğin ödüllendiricisi olmaktadır:* Örgüt kültürü, grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını düzenler. Böylece kültür motivasyon kaynağı olur.

➤ *Örgüt kültürü; bir dizi tasdikten oluşur:* Hiç bir örgüt kültürüne sıfırdan başlayamamaktadır. Örgüt üyeleri de, inanç ve onaylanmış değerlerle bütünleşme ihtiyacıdadır. Örgüt Kültürü üyelerine ihtiyaç duyduğu güven duygusunu sağlamaktadır.

➤ *Kültürel tasdikler kendi kendilerini gerçekleştirme eğilimindedir:* Bir kültürü oluşturan değerler, kültürün çalışanlarına anlam ifade etmesinden çok önce oluşmaktadır. Buna rağmen, bir inancın etrafında bütünleşmek, bu inancın gerçekleşmesini sağlamaktadır.

➤ *Örgüt kültürü; fikir ve anlam bütünlüğü sağlamaktadır:* Örgüt çalışanları, temel değerleri paylaşmasalar bile, bunların ne olduğunu bilirlerse kültürün gerçek öğelerinden oluşan örneklerini izleyerek mantığını kavrayabilmektedirler.

➤ *Örgüt kültürü; üyelerine devamlılık ve kimlik kazandırmaktadır:* Paylaşılan bir kültür olmadan örgüt çalışanlarının o örgüte bir aidiyeti mümkün olmaz. Bu nedenle, inançlar paylaşılıp, tasdik edilip, kendilerini gerçekleştirebilirse ve değişen çevreye rağmen zaman içinde ayırt edici özelliklerini koruyabilirse, örgütlerinin süreklilik sağlayacağı ve kimlik duygusu yaratabileceği ifade edilmektedir.

➤ *Örgüt kültürü; karşıt değerlerle denge içindedir:* Bir geminin çalkantıya karşı koymak ve dengesini sağlamak için ileriye hareket etmesi gibi örgüt kültürünün de çalkantı ve durgunluk, devamlılık ve değişim arasında denge halinde olduğu belirtilmektedir. Bu sebeple, değişen zaman ve çevre içinde, kültür tamamen değişmese de tam anlamıyla korunamamakta ve farklılaşmaktadır.

➤ *Örgüt kültürü; bir modeldir:* Kültürün belirli bir obje olmadığı ancak zaman içinde ortaya çıkan bir model olduğu ifade edilmektedir. Özellikle, idareciler ve üst yönetim arasındaki ilişkilerin, personel ile idareciler arasında tekrar edildiği ve yine bu ilişkilerin personel ile müşteriler arasında da aynen korunduğu belirtilmektedir. Bu nedenle örgüt kültürü, bilginin model aracılığıyla çalışanlar arasında dağıtıldığı bir hologram görevi üstlenmektedir.

2.6. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Etki Eden Faktörler

Örgüt Kültürünü oluşturan, üreten ve sürekliliğini sağlayan insanlardır. Kültürün oluşumu ancak belirli bir süre etkileşim ve birlikteliğin sonucunda gerçekleşir. Örgütü oluşturan bireylerin üyelik sürelerinin kısa ya da uzun olması örgüt kültürünün oluşumda önemli bir etkiye sahiptir.

Örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim içindedirler. Bundan dolayı örgüt kültürü de değişen bir süreç içinde, iç ve dış çevre unsurlarının, değişen oranlarda etkisiyle oluşur. Örgütün içinde bulunduğu çevre unsurlarının değişen boyutlardaki etkisiyle güçlü ya da zayıf, esnek ya da gelenekçi örgüt kültürleri ortaya çıkar. Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörler iç ve dış çevre faktörleri olmak üzere iki başlık altında incelenebilir (Özkalp ve Kırel, 2000: 98-99).

a. Örgüt dışı çevrenin etkileri:

Bir örgütü oluşturan insanlar örgüte gelirken, ait oldukları toplumun kültürel özelliklerini de beraberinde taşırlar. Bundan dolayı ulusal ve bölgesel kültürlerin örgüt kültürleri üzerindeki etkisi bariz bir şekilde görülmektedir. Bunun yanında örgütün yakın ve uzak çevresi, sosyal, siyasal ve ekonomik unsurlar da örgüt kültürünü etkiler (Aslan, 2008).

b. Örgüt içi çevrenin etkileri:

Bir örgüt kültürünü oluşumunda iç çevreyle ilgili etkiler; kurucular, yöneticiler ve çalışanlar olarak üç başlık altında ele alınabilir:

Örgütün ilk kuruluşunda etkili olan bazı değerler, örgüt kültürünün de temelini oluşturmaktadır. Her örgüt kurucusu, örgüt kültürünün oluşumunda aynı etkiye sahip olmasa da kurucuların teknik ya da sosyal özellikleri ve bir takım değerlere yükledikleri anlamlara göre oluşan kültüründe farklı olduğu görülmektedir.

Üst yöneticiler de kültürün oluşumunda etkilidirler. Örgütsel uygulama ve kararlar, yöneticilerin benimsedikleri temel değer ve inançlar üzerine kurulur. Yöneticiler örgüte çalışacak kişi seçiminde bazı kültür özelliklerini göz önünde bulundurabilirler bunu yapmaktaki amaç, örgüt üyelerinin örgütsel sosyalleşmesini sağlamaktır.

Bir örgütü oluşturan çalışanların kendi aralarında etkileşim düzeyleri de örgüt kültürünün oluşumunda önemlidir. Schein (1985)'e göre, bir örgütü meydana getiren insanlar, aynı anda bir sorunla karşılaşılıp birlikte baş etmeye çalışırlarsa bu durum o kültürün temel yapısını oluşturmuş olur (Aslan, 2008).

Şekil 2. Bir örgütün kültürünün nasıl oluştuğunu ve beslendiğini göstermektedir.



Kaynak: Robbins, P.S. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, (s.313).

Orijinal kültür; örgüt kurucularının felsefesinden türer. Bu, daha sonra iş gören alımında kullanılan seçim ölçütlerini etkiler. O anki üst yönetimin hareketleri kabul edilir olan ve olmayan davranışların genel çerçevesini oluşturur. İş görenlerin nasıl sosyalleşeceği; iş gören seçim sürecinde yeni iş görenlerle örgütün değerlerinin eşleşmesinde ulaşılan başarıya ve üst yönetimin sosyalleşme yöntemleri konusundaki seçimlerine bağlıdır (Robbins, 1994:313).

2.7. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt Kültürünün sınıflandırılması örgütlerdeki kültür farklılıklarının anlaşılmasına yardımcı olur. Örgütlerin tarihlerinin, sistemlerinin, felsefelerinin, mit ve hikâyelerinin farklılıkları kültürleri birbirinden ayıran temel dinamiklerdir. Örgüt Kültürünün sınıflandırılmasına yönelik çalışmalar oldukça fazladır, buna araştırmacıların kendi kriterleride eklenince oldukça farklı sınıflamalar ortaya çıkmıştır.

2.7.1. Handy Modeli

Örgütlerin sahip oldukları farklı kültürlerin sınıflandırılmasına ilişkin ilk çalışmalardan biri Handy tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu model türü büyük ölçüde Amerikalı sosyal psikolog olan Harrison 'un çalışmalarına dayanmaktadır. Handy örgüt kültürünü dörde ayırır (Ataman,2001: 527).

a. Rol Kültürü: Ayrıntılı iş tanımları ve hiyerarşik düzenlemeler, katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller gibi karakteristikler gösterir. Bu tür kültür daha çok resmi kuruluşlarda kendisini gösterir.

b. Güç Kültürü: Bu sınıflamanın en belirgin özelliği merkezi otoritedir. Bu örgütlerde kararlar tepeden alınır, alt kademedekiler kararlara koşulsuz itaat eder. Güç kültürüne daha çok küçük işletmelerde, askeri birimlerde görülür.

c. Birey kültürü: Bu kültüründe esas prensip bireyleşme ve uzmanlaşma derecesi olarak belirtilebilir. Temel amaç, çok az sayıda olan üyelerin ihtiyaçlarının tatminidir. Küçük çaplı danışmanlık şirketleri bu kültürden sayılır.

d. Görev kültürü: Burada takım çalışmalarına önem verilir. Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmelerinin esas olduğu bu kültür, esnek ve uyum sağlayabilir yapılarda kendini gösterir. Reklam şirketleriyle büyük işletmelerin AR-GE, pazarlama bölümleri bu kültüre örnektir.

2.7.2. Parsons Modeli

ABD’li sosyal psikolog T. Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons ’un modelinde dört fonksiyon vardır. Bunlar; uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve yasallık adlarını taşımaktadır (Eren, 2004: 143).

2.7.3. Schein Modeli

Schein örgütsel kültürün üç ana işlevinden bahseder. Bunlar; örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme, örgütün çevre ile bütünleşme sorunlarını çözme ve çevresel belirsizliklerin azaltılmasıdır (Özdemir, 2006).

Örgütün çevreye uyum sorunlarını çözmede; örgüt amaçlarının ve bunlara ulaşmak için kullanılacak araçların çevreye uyumlu olarak belirlenmesi söz konusudur. Daha sonra örgüt amaçlarına ne kadar ulaşıldığı bir değerlendirme sistemiyle ölçülmekte ve amaçlardan sapmayı önleyici ya da, var olan durumu düzeltici önlemler alınmaktadır (Özdemir, 2006).

1. Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme:

Birincil amaç açıkça ya da üstü kapalı olarak belirtilmiş değer ve fonksiyonların çevreye duyurulması ve bunların çevre tarafından anlaşılmasıdır (Eren, 2004: 145).

2. Örgütün çevreyle bütünleşme (entegrasyon) sorunlarını çözme:

a. Ortak dil ve kavram birliği: Grup üyelerini birbirlerine bağlayan, iletişim sağlayan bir husustur. Aksi halde üyeler birbirlerini anlamayacağı için bir sosyal örgüt ya da grubun varlığından söz edilemez.

b. Grup sınırları, gruba dahil olma ve kabul edilmeme ölçütleri: Kültürün en önemli konularından biri örgüte üye olma standartlarının geliştirilmesidir. Üyeler böylece örgütsel sınırlarla ve örgüte katılma koşullarını ve nedenlerini anlarlar.

c. Güç ve konum: Örgütlerde hiyerarşik mevkilerin ve yetkilerin nasıl elde edileceği, terfi sistemini ölçütlerinin neler olacağı bellidir.

d. Kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi: Örgütlerde bireyler arası ilişkiler, arkadaşlık ve sevgi bağları oluşturmak, birlikte iş yapmak ve duygusal bakımdan tatmin olmak için gerekli ortamın kurallarını oluşturmalıdır.

e. Ödüller ve cezalar: Örgütlerde hangi hareketlerin iyi ve arzu edilen, hangi davranışların arzu edilmeyen olduğunu, hangi davranışların maddî ve manevî ödül kazandıracığını, hangi tutumların cezalandırılacağını ya da ödüksüz bırakılacağını belirlemek gerekir.

f. İdeoloji ve din: Bütün örgütler, diğer tüm sosyal gruplarda olduğu gibi açıklanamayan bazı olaylarla karşılaşır. Bu olayların grup üyeleri tarafından yorumlanabilecek bir ideolojik ya da manevî değerlerin oluşması, bu durumların oluşturduğu endişe ve korkuları ortadan kaldıracaktır (Eren, 2004: 145).

3. Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme:

Örgüt kültürünün çok önemli bir görevi, çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynaması, bu belirsizlikleri azaltması ya da en azından etkilerini hafifletmesidir (Eren, 2004: 145).

2.7.4. Kilmann Modeli

Kilmann'a göre örgütü oluşturan fertlerin gündelik işleri o kültürden izler taşır. Örgütü oluşturan; kişiler arası haberleşme, karar ama ve hiyerarşi gibi unsurlarlar üyelerde iş yapma arzusu ve verimliliği etkilemektedir. Kilmann kültürü iki kısımda inceler.

a. Bürokratik kültürler

Özellikle geçmişte pek çok işletmede hâkim olan, bugün de klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerdeki kültür biçimidir. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır, merkezi yönetim vardır. Çalışanlar yakından kontrol edilir. Bu kültürle sahip olan örgütler belli bir büyüklüğe ulaşmış, olgunlaşmış ve oturmuş işletmelerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Böyle bir kültürü değiştirmekte oldukça zordur (Pekşen ve Oruç, 2007).

b. Yenilikçi Kültürler

Bugün pek çok örgütün sahip olduğu ve hızlı ve sürekli bir şekilde değişen kültürdür. Artık burada bürokratik bir kültürden bahsedilemez, çünkü değişen dünyada örgütün yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekir. Bu kültürün liderleri yenilikçi, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Örgütün kültüründe, yaratıcılık, değişim ve başarı için yenilik vardır. Bu kültürdeki insanlar işleri sırasında bürokratik engellere takılmak istemezler. Kilmann'a göre bu yenilikçi örgüt kültürü değişen koşullarda örgüte rekabet etme gücünü verir (Pekşen ve Oruç, 2007).

2.7.5. E. Terence Deal ve A. Allan Kennedy Modeli

Örgüt kültürü konusunda danışmanlık yapan iki araştırmacı Deal ve Kennedy, çevre ve örgüt kültürü arasında ki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört farklı kültür biçimine ayırarak açıklar. Bu farklı kültürlerin ortaya çıkmasında rol oynayan değişkenlerden biri, işletmelerin stratejik kararlarına ilişkin olarak çevresel belirsizlik

derecesi, bir diğeri ise, kararın başarısı konusunda işletmenin çevreden aldığı geri beslemenin hızı ile ilgilidir (Eren, 2004:152).

Şekil 3. Deal ve Kennedy Modeli, Çevreden geri besleme

	Hızlı	Yavaş
Yüksek Risk Kararları	Ser erkek, maço kültürü	Şirket üzerine iddiaya gir kültürü
Düşük Risk Kararları	Çok çalış, sert oyna kültürü	Süreç kültürü

Kaynak: Eren, E. (2004). “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, Beta Yayınevi, s. 152, İstanbul

1. Sert Erkek, Maço Kültürü: Çevresel belirsizliğin yüksek olduğu, alınan kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin (feed back) hızlı olduğu durumlarda maço kültürü ortaya çıkmaktadır. Bu kurumlar ânî ve cesur kararlar veren, sürprizlerden çekinmeyen, ortaya çıkabilecek sonuçlara, ânî çöküntülere her an hazır olan kişiler ve çalışanlar ister. Özellikle lider konumunda olan kimse, çalışanların üzerinde cesaret ve girişim sembolü olarak etki yapmak zorundadır. Başarı sembolü ve kahramanı olarak bunların gözü pek girişimleri ve yılmak bilmez azimleri diğer çalışanlar üzerinde sürükleyici rol oynamaktadır. Tepe yönetimin sembol ve kahraman olması önemlidir (Eren, 2004:152).

2. Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü: Eğlence ve hareket bu kültürde temel ilkedir. Çalışanlar az risk alırlar, hızlı geri besleme yaparlar. Bu tür organizasyonlara örnek olarak satış organizasyonlarını, bilgisayar firmalarını sayılabiliriz. Burada hareket, değerdir ve çalışanlar buna uyduğu sürece her husus düzgün gider. Bu kültürün temel değeri müşteriler ve onların gereksinimleridir. Amaca takım çalışması ile ulaşılır (Deal, Kennedy, 1988: 113-114, akt. Uzunçarşılı, 2001: 29-30).

3. Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü: Endüstri sektörleri itibariyle çevresel başarı riski yüksek ancak başarı için çevreden gelecek geri beslemenin yavaş olduğu kurumlar için söz konusudur. Bu sektörde kahraman olmanın sırrı, teknik rekabetteki üstünlüğe ve başarıya bağlıdır. Yalnız bu kahramanlar yaptıklarının sonuçlarını görebilmek için aceleci olmamalıdır. Bu kültürde süreç uzun ve netice de başarı elde etmek risklidir. Ayrıca başarıya bağlı en önemli unsurlardan biri de firmaların teknik alt yapılarının güçlü olması gerekliliğidir. Bu tür kültürlerde; sabırlı, bilimsel ve teknik kafaya sahip, yenilik ve keşiflerden büyük haz ve heyecan duyan, tek tek ve grup halinde ekip çalışması yapabilen iddialı yönetici ve çalışanlar gerekir (Eren, 2004:154).

4. Süreç Kültürü: Çalışanların eylemlerini ölçmesini imkânsız hale getirecek kadar düşük ya da hiç geri besleme olmayan ortamlardır. Sadece neyin nasıl yapılacağı önemlidir. Devlet kurumları bu türe örnektir. Çalışanlar hızlı ya da çok üretmeye çalışsalar bile, yapılan geri beslemenin görülmesini engelleyecek tarzdadır. Bu kurumların kültürel değeri teknik mükemmeliyetçiliktir.

Bu kültüre sahip işletmeler modern dünyanın gereklerine uyum sağlamakta zorlanabilirler (Deal, Kennedy, 1988: 116-117, akt. Uzunçarşılı, 2001: 31). Kamu kuruluşları bu tür kültürlere örnek olarak gösterilebilir.

2.7.6. William Ouchi' nin “ Z” Kültürü Modeli

William Ouchi "Z" kültürü modelinde katılımcı bir yapıya sahip olan Japon yönetim tarzını Amerikan tarzı ile birleştirerek yeni bir yaklaşım ortaya koymuştur (Özenli, 2006).

Ouchi, bu yaklaşımda, Teori A olarak adlandırdığı Amerikan yönetim yaklaşımını, Teori J olarak adlandırdığı Japon yaklaşımı ile karşılaştırıp, farklı oldukları unsurları belirlemiş ve etkinliği arttıracak şekilde her iki yaklaşımdan ortak bir yaklaşım yaratarak bunu Teori Z olarak adlandırmıştır. Birçok işletme verimliliğini arttıracak bu yaklaşımı benimseyerek kurum kültürlerinde değişim yaşamışlardır (Luthans, 1994, akt. Narsap, 2006).

Japon ve Amerikan firmaların özellikleri ile bunlar başarıyla birleştiren Z kültüründeki örgütlerin özellikleri aşağıda gösterilmektedir (Başaran,2004: 80-81, akt. Aslan, 2008):

Z tipi firmalar

- İş görenler uzun süreli istihdam edilmelidir.
- İş görenler, doğrudan ya da dolaylı olarak, kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalıdır.
- İş görenler, bireysel sorumluluk almalıdır.
- İş görenler seyrek değerlendirilmeli ve yavaş yükseltilmelidir.
- İş görenlerin ediminin doğal denetimi kapalı; biçimsel ölçülmesi açık olmalıdır.
- İş görenler işlerinde orta düzeyde uzmanlaşmalıdır.
- İş görenlerle ilişkiler, örgüt içinde kesintisiz olmalı; örgüt dışındaysa ailece ve aralıklı sürdürülmelidir.

Z Teorisinin en önemli özelliği güven duygusunu öne çıkarmasıdır. Bu tip firmalar ortak hedeflere ulaşmak için birbirleriyle yardımlaşan, eşit kişilerin oluşturduğu ortamlardır. Kişiler üzerinde hiyerarşi ile baskı kurmak yerine, bireylerin sorumluluk ve güven duygularına dayanır (Çelik, 2002).

Şekil 4. Japon ve Amerikan Firmalarının Karşılaştırılması

Japon firmaları	Amerikan firmaları
• Yaşam boyu istihdam	• Kısa süreli istihdam
• Topluca katılımlı karar verme	• Bireysel karar verme
• Paylaşılmış (takımca) sorumluluk	• Bireysel sorumluluk
• Seyrek değerlendirme ve yavaş yükselme	• Sık değerlendirme ve hızlı yükseltme
• Kapalı ve doğal denetim	• Açık ve kesin biçimsel denetim
• Geniş alanda beceriklilik	• Dar alanda derin uzmanlaşma
• İş içinde ve iş dışında kesilmeyen insan ilişkilerini kutsallaştırma	• Çalışma süresince sürekli olmayan insan ilişkileri

2.7.7. Peters ve Waterman' ın Mükemmellik Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman, iş hayatında başarılı olan ABD firmalarının başarı sırlarını araştırmışlar ve hazırladıkları kitaba “ In Search of Excellence” (Mükemmelliği Araştırma) adını vermişlerdir. Böylece yönetim kitaplarına mükemmellik yaklaşımı olarak geçen popülist ve deneysel görüşlerini ortaya koymuşlardı (Narsap, 2006).

Başarılı olmak isteyen örgütler gelişim güçlerini arttırmakta, kendilerinden üstün özellik ve kültürel niteliklere sahip olan kuruluşların bu üstünlüklerinin neler olduğunu “Karşılaştırma tekniği ” uygulayarak mukayese etmekte ve bunu doğuran sebeplerin neler olduğunu araştırmaktadırlar. Örgüt yöneticileri, bu tekniğe göre rakiplerini inceleyip sırlarını keşfederek kendilerine adapte etmek için çalışırlar.

Günümüzde sürekli gelişme ve yenilikler, yeni başarıların ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Mükemmeli bulduğumuzdan söz edersek, geleceğin üstün başarılarının sonu olur. Oysa sürekli daha iyi durumları ve yeni rekorları aramak gereklidir. Başarı ve mükemmelliğin tanımı zor olduğu kadar, başarıya ulaşmada tek bir yol ya da alternatif de yoktur (Eren, 2001: 161–162).

2.7.8. Kim S. Quinn ve Robert E. Cameron Modeli

Bu düşünürler geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarı arasındaki etkiyi araştırmışlardır. Düşünürler stratejinin, örgütün finansal başarısı yanında, örgüt üyelerinin beledikleri motive edici ücret, uygun personel yönetimi içinde etkili olduğunu açıklamışlardır. Daha başarılı ya da etkin stratejilerin bulunmasının iş görenlerin arzu ve isteklerine, içlerindeki değişiklik ve yaratıcılık potansiyellerine bağlı olduğunu belirtmiştir. Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen Quinn ve arkadaşları “ Rekabetçi Değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Rekabetçi değerler modelinde 4 kültür tipi tanımlanmıştır (Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi, Piyasa) ve her kültür tipi altında yer alan ortak değerler de yine 4 başlık altında toplanmıştır; baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları, stratejik önem (Eren, 2004: 143-148).

Kültür tiplerinin tanımladığı şema iki eksenden oluşmaktadır. Eksenlerden dikey olanı organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru yayılım göstermektedir. Organik süreçler örgütte esnekliğe, kendiliğinden oluşmaya önem verirken, mekanik süreçler ise kontrole, dengeye ve düzene daha fazla önem vermektedir. Bu iki boyut birbirine zıttır. Yatay eksen ise dâhili koruma ve dış konumlandırma boyutları üzerinde kurulmuştur. İçsel koruma bütünleşmeyi ve düzenleme çabalarını ifade ederken dış konumlandırmaya ağırlık vermektedir ve bu iki boyut birbirine zıt nitelik taşımaktadır (Eren, 2004: 143-148).

Şekil:5 Kültür tipleri, Quinn ve Cameron Modeli

Organik Süreçler (Esneklik, kendiliğinden olma)

KLAN KÜLTÜRÜ Baskın Nitelikler Birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması, aile bilinci Lider Stili Danışman,kolaylaştırıcı, atalık rolü Kaynaştırma Sadakat, gelenek, kişiler arası bağlılık Stratejik Önem İnsan kaynaklarını geliştirmeye, bağlılığa, morale yönelik <u><i>İşsel Koruma (Düzenleme faaliyetleri, entegrasyon)</i></u>	ADHOKRASİ KÜLTÜRÜ Baskın Nitelikler Girişimcilik, yaratıcılık, uyum sağlama Lider Stili Girişimci, yaratıcı, risk alıcı Kaynaştırma Girişimcilik, esneklik, risk Stratejik Önem Yaratıcılığa, büyümeye, yeni kaynaklara yönelik <u><i>Dış konumlandırma (Rekabet, farklılaşma)</i></u>
HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ Baskın Nitelikler Düzen, kurallar ve düzenlemeler, yeknesaklık Lider Stili Koordinatör, idareci Kaynaştırma Kurallar, politikalar ve yöntemler Stratejik Önem Dengeye, tahmin edilebilirliğe, düzenli işlere yönelik	PAZAR KÜLTÜRÜ Baskın Nitelikler Rekabet, farklılaşma Lider Stili Kararlı, iş bitirici Kaynaştırma Hedefe yönelim, üretim, rekabet Stratejik Önem Rekabet gücüne ve Pazar üstünlüğüne yönelik

Mekanik Süreçler (kontrol, düzen, denge)

1. *Piyasa (Pazar) Kültürü*: Üretkenlik ve verimliliği performansın birincil kriteri olarak gören rasyonel kültürdür. “Patron” kültürü yönetir ve otoritesi deneyiminden kaynaklanır. Bu kültürün liderlik stili, emir veren ve hedef odaklıdır. Bu kültürde, çalışanların uymak zorunda olduğu kurallar kontratla belgelendirilir ve somut başarıları ödüllendirir. Öğeleri ise agresiflik ve inisiyatifdir.

2. *Adhokrasi Kültürü*: Dış destek, büyüme ve kaynak kullanımı gibi kapsamlı performans kriterlerine dayalı ideolojik bir kültürdür. Burada otorite karizma yoluyla, güç ise değerler yoluyla elde edilir. Liderler risk alabilen, buluş yapabilen tiplerdir. Çalışanlar başarıdan çok inanç ve mücadelelerine göre ödüllendirilir. Öğeleri ise uyum, otonomi ve yaratıcılıktır.

3. *Klan Kültürü*: Grubun idamesi, ahlâkî değerlerin korunması gibi performans öğeleri üzerine kurulu bir uzlaşma kültürüdür. Güç, informal bir yapıda

bireylere dağıtılmıştır ve kararlar katılımcı bir yapıda alınır. Böylece, kararlara uyum yüksektir ve kişilerdeki başarı ve özen bireylerden beklenen ana görevdir. Ögeleri ise dürüstlük, ahlâkî uyum ve eşitlik.

4. *Hiyerarşi Kültürü*: Değişmez ve kontrollü bir yapının kurallarını belirleyen hiyerarşik kültürdür. Güç, kurallarla belirlenir ve teknik bilgi kimdeyse güç ondadır. Kararlar somut analiz sonuçlarına göre, temkinli yöneticiler tarafından alınır. Çalışanların uyumluluğu kontrol edilir ve formal bir sistemle değerlemeye tabi tutulur. Ögeleri ise formallik, mantık, sadakat ve düzenlilik (Brown, 1998: 71-72).

2.8. Örgütsel İklim ve Örgüt Kültürü

Birbirinden farkı iki kavram olan Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürünün genellikle birbirini yerine kullanıldığı görülmektedir ancak gerçekte kültür, iklimin oluşmasında bir etken rolündedir yani örgüt iklimi örgüt kültürüne göre değişiklik gösteren bir unsurdur.

Örgütler kendi iklim ve kültürünü oluşturur ve geliştirir, bunu yaparken de yasaklardan, geleneklerden ve ahlâk kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır (Ertekin,1978, akt. Narsap, 2006).

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir. Okulun örgütsel iklimi, üyelerin davranışlarını etkileyen ve bir okulu diğer okuldan ayırt eden iç özellikler bütünüdür (Aydın,1998).

Örgüt iklimi, örgüt kültüründen daha kısa sürelidir. Örgüt kültürü sosyoloji ve antropolojinin temel ilkeleriyle, örgüt iklimi ise psikolojinin temel ilkeleriyle ilgili kavramlardır, bu nedenle kültürün belirleyicileri ile iklimin belirleyicileri farklıdır. Kültürün belirlenmesi ve değerlendirilmesi daha zordur (Karcıoğlu, 2001: 92).

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi kavramları ortaya çıkış tarihleri bakımından da farklılık göstermektedir. Örgüt kültürünün yönetim literatürüne girmesi ve

kavramlaşması nispeten yenidir. Örgüt kültürü kavramı, örgüt ikliminin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasından çok daha sonra, 1980'lerde ortaya çıkmış ve zaman içinde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Ataman, 2001: 525).

Örgüt ikliminin en azından üç değişken grubu içerdiği belirtilmektedir. Bunlar;

(1) çevresel değişkenler (bireyin dışındaki değişkenler),

(2) bireysel değişkenler(bireyin birlikte getirdiği yetenek, davranış ve güdülere),

(3) sonuç değişkenleri (kişisel ve çevresel değişkenler bağlı değişkenler).

Bu değişkenler göz önüne alındığında ise örgüt iklimi, çevresel ve bireysel değişkenler arasında bir etkileşim olarak görülebilir (Dinçer, 1996).

Örgütlerde örgüt ikliminin kötü olması, henüz tam anlamıyla bir örgüt kültürünün oluşmadığını gösterir. Örgüt kültürünün oluşmamasında en önemli sebep belirli bir amaç için bir araya gelen insanların kişisel beklentilerinin farklı olması ve bireysel çıkarlarından dolayı fedakârlıkta bulunmamalarıdır. Örgüt Kültüründe meydana gelen bu olumsuzluğun tek sebebi yöneticiler olmayıp örgütü oluşturan bireylerin de sosyal ve psikolojik özellikleridir (Öztekin, 2005: 135).

Sağlıklı bir kültürün ve açık iklimin olduğu kurumlarda çalışanlar ileri ölçüde birlik duygusuna sahip olurlar. Böyle bir kurumda insan ilişkileri istenen düzeydedir. Yöneticinin yönetim politikası, çalışanın görevini başarmasını ve iş tatmini bulmasını sağlar. Açık kurumsal iklim, çalışanlar arasındaki samimi ilişkiler, sosyal destek ve kurumsal bağlanma hissi sağlar. Sağlıklı bir kurum hiçbir şiddet olayının yaşanmadığı, çatışmaların olmadığı bir kurum olmaktan çok, ortaya çıkan sorunları çözebilme alışkanlığının yerleşmiş olması ile ortaya çıkar (Tutar, 2007).

2.9. Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme

İnsan, insan olmanın ne anlama geldiğini diğer insanlardan öğrenmektedir. Bu durum ancak eğitim süreci ve sosyalleşme ile mümkündür. Sosyalleşme birey

açısından bir bakıma kültürün kanıksanma sürecidir. Sosyalleşme sürecinin içeriği ise kültürden kültüre farklılaşmaktadır. Sosyal etkileşime bağlı olarak kültür, oluşturulur, öğrenilir, paylaşılır, aktarılır, sürdürülür, yeniden üretilir ve yorumlanır (Şişman,2002a: 2).

Örgütsel sosyalleşme ise, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen iş görenin, kendisinden beklenen tutum ve davranışları öğrenme sürecine denir. Sosyalleştirme etkinliklerinin temel amacı, iş göreni örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir. Örgütsel sosyalleşme, hem örgüt amaçlarını başarmak için gereken sorumlulukları ve örgütsel normların öğrenilmesini hem de eski tutum ve değerlerin terk edilerek yenilerinin kazanılması sürecini içerir (Can, 1991: 274).

Örgütler, bireysel inanç ve değerlerin, örgütsel değerlerle uyumlu olabilmelerini sağlama adına bireylerin davranışlarını sistemli olarak biçimlendirir. Örgütsel sosyalleşme, örgütün bireysel boyutunun formal boyutuyla kaynaştırılması sürecidir. Bu süreçte bireyler, örgütsel değer ve normları kabullenmeye ikna edilir. Bunun için değerler, normlar, beklentiler ve bürokratik yaptırımlar gibi bazı mekanizmalar örgütsel sosyalleşme sürecinde yoğun olarak kullanılır (Aydın, 1991: 219).

Sosyalleşme, örgüte yeni dâhil olan iş görenlerin var olan kültürü sürdürmeleri için başvurulan bir yoldur. Seçim sürecinde adayların örgütsel değerleri benimseyip benimsemedikleri dikkate alınır. Örgütsel kültürün devam ettirilmesi için, yeni alınacak iş gören adaylarının seçimi, örgütün geleceği açısından büyük önem taşır (Çelik, 2002: 46).

Öğretmenlerin sosyalleşmesinde durum biraz daha farklıdır, sadece örgütün öğretmeni etkilemesi söz konusu olmaz; aksine yeni öğretmen de girdiği örgütü bir dereceye kadar etkiler. Çünkü genellikle mesleğe yeni başlayan öğretmenlerde isteklilik, yeni öğretim düşünceleri ve disipline yeni gelişmeler üst düzeydedir (Balci, 2003:115).

2.10. Örgüt Kültürü ve Liderlik

Örgüt kültürünün oluşturulması, yönetimi ve değiştirilmesi, örgüt yöneticisinin liderlik tavrı ile yakından ilgilidir. Örgütsel kültür, liderlik sürecine gerek kültürel gerekse de sembolik yeni bir boyut katmıştır (Baltaş, 2006, akt. Narsap, 2006).

Örgüt kültürü konusundaki çalışmalarıyla tanınan Schein'a göre, günümüzde liderin en temel rolü örgüt kültürünü oluşturmak, yönetmek ve duruma göre eksik gördüğü yerleri yıkıp yeniden inşa etmektir. Kurum içindeki kültürel çeşitliliği yönetmek ve aralarında sinerji yaratmak kritik ve hassas bir liderlik becerisidir. Bu durum özellikle temel stratejik ve yönetsel değişiklikleri gerçekleştirmek için de son derece gereklidir. Liderler kurum kültürünün etkinliğini, ne zaman ve nasıl değiştirilmesi gerektiğini değerlendirebilmelidirler. Kısacası örgütsel kültürünün yönetimi temel bir liderlik ve yönetim becerisidir (Baltaş, 2006, akt. Narsap, 2006).

Örgütsel kültürün bilinmesi, liderlik davranışları göstermesi gereken yöneticilere şu yararları sağlar (Çelik, 2002: 48):

- ✓ Örgütsel yaşamın geniş bir çadırı olan örgütsel kültür, çatışma ve gerçekleri görmesini sağlar.
- ✓ Yapısal ve örgütsel gerilimde kaynaklanan uygulamaya yönelik çelişkileri tanımasına yardımcı olur.
- ✓ Günlük kararları değerlendirmeye ve örgütsel kültürün iş görenlerin rolleri üzerindeki etkisini tanımaya yardım eder.
- ✓ Örgütsel eylemlerin ve karar verme yöntemlerinin sembolik boyutlarının anlaşılmasını sağlar.
- ✓ Farklı grupların örgütsel verimliğe ilişkin algılarını değerlendirmeye yardımcı olur.

Liderler, örgütsel kültürü biçimlendirebilmeli, iletilen değerlerin ve inançların bir güç biçimi olduğuna dikkat etmelidirler. Bununla birlikte liderlerin olayları eleştirirken, gösterdikleri tepkiler ve kriz durumlarındaki algıları örgütsel kültürün meydana gelmesinde büyük önem taşır. Lider böyle olağanüstü durumlarda

sergileyeceği davranışlarla örgütsel kültürün güçlenmesini sağlayabilir (Hoy ve Miskel, 1991: 298, akt. Çetin, 2004: 30).

Örgütlerdeki lider ile çalışanlar arasında iletişimin güçlü olması örgüt kültürünün de güçlü olması anlamına gelir.

2.11. Örgüt Sağlığı

Örgüt sağlığı kavramını ilk olarak 1969 da Mathews Miles okulların doğasının analizini belirleme maksadıyla kullanılmıştır. Miles'a göre Sağlıklı bir örgüt, çevresinde yaşamını sürdürmekle beraber sürekli olarak gelişen ve yaşama yeteneklerini geliştiren bir örgüttür (Aytaç, 2003 akt. Türkoğlu, 2008).

Örgüt sağlığını bir takım özellikler açısından gruplandırmak mümkündür (Özdemir, 2000: 136–138):

1. *Amaç Birliği*: Örgütün amaçları, örgüt mensuplarınca anlaşılmalıdır. Örgüt üyeleri amaçların gerçekleştirilebilir olduğuna inanmalıdır. Çalışan herkesin bireysel hedefleri ile örgüt hedefleri birbirini destekler hale getirilmelidir. Örgütün alt, orta ve üst kademeleri yeniliğe farklı açılardan bakmamalıdır.

2. *Etkililik Derecesi*: Örgüt ve mensuplarının ihtiyaç ve beklentileri karşılanmalıdır.

3. *Problem Çözme*: Problemler zamanında algılanmalı ve çözümlenmelidir. Alışlagelmiş uygulamalar terk edilmeli ve ortaya konan eylemler sorgulanmalıdır böylece değişik yaklaşımların önü açılmalıdır.

4. *Yenilikçi*: Yeni ürünler, gelişme ve ilerleme, mevcudun üzerine çıkma tüm taraflarca örgütsel değer olarak kabul edilmelidir.

5. *İnsan Kaynaklarının Optimum Kullanımı*: Her türlü kaynağın tek elde toplanmasından sakınılmalıdır. Personele örgüt içerisinde yükselme imkânı sağlanmalıdır. Doğru işte doğru kişilerin çalıştığı ortamlar oluşturulmalıdır. Hizmet

sunulan ortam ve teknoloji ne kadar iyi olursa olsun isteksiz çalışanın başarılı olması mümkün değildir.

6. *Adaptasyon*: Sağlıklı bir örgüt zaman içerisinde çevresinde görülen değişimleri görmeli ve gerekli değişiklikleri yapmaktan çekinmemelidir.

7. *Otonomi*: Örgüt iç ve dış çevreden gelen uyarıcılara cevap vermelidir.

8. *Moral*: Örgüt mensuplarının kendilerini iyi hissetmeleri sağlanmalıdır.

9. *İletişim Yeterliliği*: Örgütte yatay ve dikey olarak etkili çalışan bir iletişim sistemi olmalıdır. Yenileşmeden etkilenecek tüm tarafların her türlü yaklaşımları her kademeye ulaştırılmalıdır. Uygulayıcı ve karar vericilerin etkili mesaj alış-verisi sağlanmalıdır. Tüm iletişim araçları kullanılmaya çalışılmalıdır. Uygulayıcılara, çıkabilecek her türlü sorunun çözümünde kimlerden nasıl yardım alabileceği belirtilmeli ve en seri iletişim araçları ile ilgili yerlere ulaşmaları sağlanmalıdır.

10. *Yetkinin Rasyonel Dağıtım*: Yetkinin tek elde toplanması yerine, tarafların katılımı sağlanmalıdır. Çalışanların yetkilendirilmesi örgütsel etkililiği de önemli oranda etkileyecektir (Özdemir, 2000: 136–138).

2.12. Örgüt Kültürünün Değişimi

Kültürün en önemli niteliklerinden biri de, değişe bilirliliğidir. Bu değişimin hızı toplumların oluşturan özelliklere göre farklılaşır. Örneğin; toplumlar geliştikçe ve diğer toplumlarla iletişim arttıkça değişimin hızı artar (Güvenç, 1972: 106, akt. Susar, 2005: 13).

Örgütsel kültür de zamanla değişir; iç ve dış çevre şartları örgüte baskı yaparak onu değişime zorlayabilir. Her husustan önce kültürel değişimin öncülüğünü lider yapmalı ve bu konuda gerekli çabayı göstermeli, tüm personele örnek olacak inanç ve değerler sergilemeli, standartlar ortaya koymalıdır. Eren (2004), kitabında önemli düşünürler açısından, örgütsel değişim nedenlerini şu şekilde aktarır:

Schein' e göre olası bir değişim, şu nedenlere dayandırılmaktadır:

1. Örgütün hayat eğrisindeki (doğuş, büyüme, olgunluk ve çöküş) döneme göre kültürel değişim gerekli hale gelir.
2. Kültürü yaratan varsayımların zaman içinde değiştiğinin farkına varılması örgütsel kültür değişebilir.

Kilmann' a göre aşağıdaki dört neden örgüt kültüründe değişime neden olmaktadır:

1. Örgüt kültürü, örgütün ana hedefini destekler nitelik arz etmiyorsa,
2. Örgüt kültürü, örgütün başarısını itici bir güç olarak harekete geçirmedeği zaman, örgüt kültürü değişimi kaçınılmaz olacaktır.

Kilmann değişim için beş temel evre öne sürmektedir. Bunlar:

1. Gerçek normların su yüzüne çıkarılması: Bu adımda örgüt üyelerinden tutum ve davranışlarını yönlendiren bazı inanç, değer, standart ve varsayımlar yazması istenir.
2. Yeni beklenti ve emirlerin dağıtılması: Örgüt üyelerinden örgütün nereye gitmesi gerektiği ve hangi tip davranışların doğru olacağı konusunu tartışmaları istenir.
3. Yeni normların oluşturulması: Örgüt üyelerinden başarı için yeni inanç, değer, standart, varsayım kalıplarının oluşturulması ve tartışılması istenir.
4. Kültür boşluklarının saptanması: Bu adımda ise mevcut normlarla, arzu edilen yeni normlar karşılaştırılıp, aradaki farklılıklar saptanır ve yeni normların yerleşmesi için planlar yapılır.
5. Kültür boşluklarını doldurulması: Bu sonuncu adımın temel hedefi bir kültür şokuna neden olmadan, örgütün mevcut eski normlarından arzu edilen normlara doğru değişimini başlatmaktır.

Toyohiro Kono' ya göre örgüt yaklaşımı üç şekilde değişebilir:

1. Saldırgan Yaklaşım: Yeni stratejiler ve yeni politikalar beraberinde yeni davranışlar gerektireceği için bu yaklaşımı, üst yönetim tüm örgüt çapında yapacaktır.

2. Deneysel Yaklaşım: Örgütün bir bölümünde değişiklik başlar, eğer başarılı olunursa diğer bölümlere de yayılır.

3. Örgüt personel yönetimi yaklaşımı: Örgütsel yapının değişimi için çalışma yapacak bir takım ya da departman oluşturulur. Örgüt kültürünün değişiminde bu çok önemlidir. Yeni yapılanma ile daha önce oluşturulan strateji uygulamaya konulacaktır (Eren, 2004: 169-172 akt. Narsap, 2006).

2.12.1. Değişime Neden Olan Etkenler

Değişen toplumda sosyo-ekonomik yapıların oluşturduğu yenilenme baskısı örgüt kültürlerini değişim yönünde zorlar ve örgütler başarılı olmak için mecburen değişime ayak uydurmak durumunda kalır

Örgüt kültüründe yapılması gerekli olan değişiklik durumlarının neler olduğu birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu konuda yapılan araştırmalara göre örgüt kültürü en çok üst düzey yönetimde oluşan değişikliğe bağlı olarak değişmektedir bunun sebebi, yeni yöneticinin çalışma alışkanlıklarının, uzmanlık alanının, denetim yeteneği ve diğer yöneticilerle olan ilişkilerinin farklılığı ile açıklanır. (Ataman, 2001: 551)

Yine bununla birlikte, bir krizin ortaya çıkması, örgüt felsefesinin değişmesi, yeni stratejilerin belirlenmesi, örgüt yapısının ve personel yönetimini sisteminin değişmesi, iki örgütün birbiriyle birleşmesi örgüt kültüründe değişiklik yapılmasını gerektiren durumlar olarak belirlenmiştir (Ataman, a.g.e., 2001).

2.12.2. Değişime Direnci Azaltma Yolları

Her örgütte değişmeye karşı direncin farklı nedenleri olabilecektir. Ancak birçok örgütte söz konusu edilebilecek olan ve yaygın olarak söz konusu edilen etkenler arasında şunlar bulunmaktadır: Yetersizlik duygusu, bir şeyler kaybetme

korkusu, yanlış anlama ve güven eksikliği, farklı değerlendirmeler, huy, psikolojik kontrat, değişimin yaratacağı gerçek tehditler, değişimin zorla açıklanmaksızın empoze edilmesi, liderliğin güven vermemesi, duygusal nedenler (Aksoy, 2008 akt. Türkoğlu, 2008).

Lewin değişime karşı olan başlıca direnç kaynağını “grubun normlardan uzaklaşma korkusu” şeklinde tanımlamaktadır (Dönmezer, 1999: 425).

Değişime direnci azaltma yollarından biri kişilerde güven duygusu yaratmaktır. Yönetici geçmişte çalışanlarına zamanında ve güvenilir bilgiler vermişse, değişime gerek olduğu konusundaki açıklamaları da inandırıcı olacaktır. Değişikliğe direnci azaltacak bir başka yol ise ön bilgi ile bireylerin hazırbulunuşluluk düzeyini arttırmaktır. Yönetici değişimin doğası, nedenleri, zamanlaması ve örgütte çalışanlar üzerindeki olası etkilerini önceden açık bir biçimde anlatırsa değişim daha hızlı ve doğal gerçekleşir. Değişimi gizli tutmak istenmeyen direncin artmasına neden olabilir. Yine çalışanları sürece dâhil etmekte değişimde başarıya götüren bir yoldur (Can, 2002: 232–233 akt. Türkoğlu, 2008).

“Bir değişme süreci birey ya da bireylerin ihtiyaç, tutum ve inançlarını ve örgütsel güçleri hesaba katarsa başarılı olabilir” diyen Balcı değişime karşı direnci azaltacak etkenleri şöyle sıralamıştır (Balcı, 2002: 32):

1. Denetmenin saygınlığı ne denli artarsa değişme de o denli etkili olacaktır.
2. Davranış değiştirmede güçlü baskı, grubun kendisi ve davranışı hakkında spesifik enformasyon sağlanarak kurulabilir.
3. Değişme ihtiyacı, grup üyelerinin değişme ihtiyacını ortak olarak algulamalarını sağlayarak arttırılabilir.
4. Değişmeye direnme, karşı olanların ve değişme için etkide bulunacakların aynı gruba ait olma duyguları varsa azaltılabilir.

2.13. Güçlü Kurum Kültürüne Sahip Örgütlerin Kültür Özellikleri

Ayrt edicidir: Kurumun sahip olduğu kültür onu diğer örgütlerden ayırmalıdır. Hiçbir kültür diğerinin aynısı olamaz. Örgütleri birbirine benzetmek yerine farklılıkları koruyarak yeni bir kültür yaratmak gerekir.

1. Kararlı bir yapıdadır. Kültür yenileşme ve değişmelere açık olmalıdır. Ancak her karşılaştığı kültürden etkilenen örgütün kendi kültüründen söz etmek pek mümkün değildir.

2. İfade edilmeden de anlaşılabilir. Örgüt kültürel değerlerini çalışanlarına, müşterilerine ve sosyal paydaşlarına çok iyi anlatmalıdır. Kültür zorla kabul ettirilmek yerine tüm taraflarca hissedilmelidir.

3. Semboliktir. Bir örgütü diğer örgütlerden ayıran semboller, mitler olmalıdır. Anma günleri, kuruma hizmet etmiş olanlar adına verilen ödüller kurum kimliğinin oluşmasını önemli oranda etkiler.

4. Bütünleştiricidir. Örgüt kültürü farklılaştırıcı ve ayırıcı unsurlar üzerine değil birleştirici tüm çalışanların ve müşterilerin kolayca kabul edeceği değerler üzerine kurulmalıdır. Örgüt kültürü ayrılıklara değil birleşmelere vesile olmalıdır.

5. Kabul görmüştür. Örgüt kültürüne önce kurum mensuplarının inanması gerekir. Kendi mensuplarını inandıramayan bir örgütün başkalarını inandırıp destek alması kolay olmayacaktır.

6. Üst yönetimin bir yansımasıdır. Kurumun savunduğu değerlerin herkesten önce üst yöneticiler tarafından kazanılmış olması gerekir (Özdemir, 2000: 124–125).

Güçlü kültürler çalışanların davranışları arasında birlik ve tutarlılık sağlarlar. Güçlü kültürlerin performans üzerindeki olumlu etkilerini inceleyen araştırmacılar, bu durumu özellikle üç önemli nedene bağlamışlardır (Dedehayır, 2004 akt. Türkoğlu, 2008). Bunlar:

1. Güçlü kültür, kurumsal değerlerin ve normların geniş bir görüş birliğiyle benimsenmesi, kurum içinde sosyal kontrolü kolaylaştırır. İnsanlar belirli davranışların ötekilerden daha uygun olduğu konusunda hemfikir oldukları zaman, norm ihlalleri daha kolay saptanır ve daha hızla düzeltilir. Üstelik uyarılar çalışanların kendilerinden gelir.
2. Güçlü kültürler insanların aynı hedeflere kilitlenmesini sağlar. Hedefler ve onlara ulaşma yolları net ve açıktır ve çalışanlar beklenmedik durumlarla karşılaştıklarında ne yapacaklarını bilirler.
3. Güçlü kültürlerde insanlar hareketlerini kendi özgür iradeleriyle belirlediklerine inanmakta ve dolayısıyla da motivasyon ve bireysel performans yükselmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. OKULLARDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ GENEL LİTERATÜR

3.1. Okul Kültürü ve Okulun Hedefi

Örgüt kültürüyle ilgili olarak ifade edilen özellikler okullar içinde geçerlidir. Okul kültürü ile ilgili olan çalışmalar, kültürü okul toplumunu oluşturan bütün bireylerin ortaklaşa paylaştıkları unsur olarak ifade etmektedir. Ancak bazen okul kültürü denildiğinde, okulun yeni yetişen nesillere aktarmak istediği sosyal miras, okul programının temelini oluşturan bilgi temelleri, davranış ve değerler kast edilebilmektedir. Bu tanımlama, daha çok okula yüklenen temel işlevlerle ilgilidir (Balcı ve diğ. 2004:137).

Okul kültürü, okuldaki yönetici, öğretmen ve öğrencilerin ortak olan temel değerleri, beklentileri, tutumları ve geleneklerin tümüdür. Bir diğer ifade ile bir okulun yazılı olmayan kurallar bütünüdür. Bir okulun tarihi, okulda benimsenen temel değerler, okulun tarihi içerisinde yaşanan hikâyeler, okulda yaygın olan gelenekler ve törenler, okulun sembolü gibi unsurlar okul kültürünün temel öğelerini oluşturur (Çelik, 2005: 32).

Okulları diğer örgütlerden ayıran en önemli özellik; üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve yine topluma dönen insan oluşudur. Bu nedenle, okulun birey boyutu kuram boyutundan daha duyarlı, biçimsel olmayan tarafi biçimsel olandan daha ağır, etki alan yetki alanından daha geniş kapsamlıdır (Bursalıoğlu, 2002: 33).

Okul kültürü, birçok işlevinin yanında özellikle öğrenciler açısından büyük önemi olan iki olguyla karşımıza çıkar; bunlardan ilki öğrencinin okulu tanımasına, okulda geçerli davranış kalıplarını öğrenmesine ve uyum sağlamada yardımcı olması, ikincisi ise dış çevrenin etkilerine karşı bir kalkan vazifesi görmesidir (Çelik, 2002: 136).

Okul kültürünü belirleyen faktörler şu şekilde sıralanabilir (Özdemir, 2006):

- Okulun yaşı
- Okulun tarihî gelişim süreci
- Okulun amacı ve hedefleri
- Okulun bulunduğu sosyo-ekonomik ve coğrafi çevre
- Öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeyleri
- Kırsal ve kentsel alanlar
- Okulun tesisleri
- Okulda kullanılan teknoloji
- Okul ve sınıf büyüklüğü
- Yönetici, öğretmen ve öğrencilerin beklentileri
- Velilerin beklentileri
- Eğitim sisteminin merkeziyetçi olup olmaması
- Eğitim kurumlarının özel olup olmaması
- Eğitim sisteminin yapısı.

Okul kültürü, planlanabilir, eşgüdümlenebilir, denetlenebilir ve değiştirilebilir. Başka bir ifadeyle okul kültürü yönetilebilir (Çelik, 2002: 67).

Okul kültürünün yönetilmesi ve geliştirilmesi bir yöneticilik görevi olarak görünmektedir. Yönetici, kuvveti bir okul kültürü oluşturmanın yanında uzun ömürlü olmasını da sağlamak durumundadır (Kuyumcu, 2007).

3.2. Etkili Okul Kültürü

Etkili okul, okul kültürünün değişmedeki yani etkililiğindeki önemini ortaya çıkarmaktadır. Kültür, bir okulda bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde yaşama geçirilmiş bir takım sayıltı, inanç ve değerler bütünüdür. Kültür, okulun davranışsal düzenlemelerine damgasını vurur (Halsal, 1998, akt. Balcı, 2002).

Etkili okul araştırmaları etkili okulda, öğrenmeye uygun olumlu bir kültürün varlığını işaret etmektedirler. Okulun gelişmesi için yeni değişimler önerilse de okulda pozitif yönde bir kültür var olmadıkça okulun gelişip ilerlemesi mümkün

değildir. Okul kültürü aynı zaman da okulu yaşam tarzı olarak da görülebilir. Okulun tarihi, gelenekleri, okul personelinin birikimleri, karşılıklı etkileşimleri zamanla okulda o okula özgün bir kültürün gelişmesine neden olmaktadır. Böylece okulda nelere önem verildiği, nelerin değersiz bulunduğu, nasıl hareket edileceği konusunda personel arasında paylaşılan bir ortak payda doğmaktadır. Neticede okulun asıl işi olan eğitim ve öğretimde öğrenciden ve öğretmenden neler beklenmesi gerektiğini, nelerin vurgulanması gerektiğini tayin eden okul kültürü doğmaktadır (Balcı, 2002).

ABD’ de ilkokullarla ilgili olarak yayınlanan “ Elementary School Journal” adlı dergi, Ocak 1985’ te “etkili okul” konusuyla ilgili araştırmalardan oluşan özel bir sayı yayınlamıştır. Burada bulunan araştırmaların çoğu, etkili okullar oluşturabilmek için, özellikle sembollerin öne çıktığı örgütsel kültürün öneminden bahsetmişlerdir.

Michael Fullan (1985) etkili okul oluşturma sürecinde içten etkileşim, değerler ve duygusal açıdan liderliğin öneminden bahsetmiştir.

G. Fenstermacher ve D. Berliner (1985), öğretmenlerin mesleki gelişimini etkileyen örgütsel etkenlerin ve çevresel faktörlerin üzerinde durmuş, C. C. Purkey ve Marshall S. Smith (1985), okulun değişme üzerinde yoğunlaştığını belirterek dikkati kültürel ve sembolik alana çekmiştir.

Patrick Duignan (1985) değişmelere ayak uydurabilmek için okul kültürlerinin değişime paralel yönlendirmek gerektiğini savunmuştur. Duignan, okullarda değer ve inançların merkezi bir konumda olması gerektiğinden bahsederek, bu olguların okul yaşamında önemli bir yeri olduğunu, üyelerin davranışlarını belirlemede bir model oluşturacağını ve üyelerin bunlar etrafında uyum sağlayacağını savunmuştur (Şişman, 1994: 34-35).

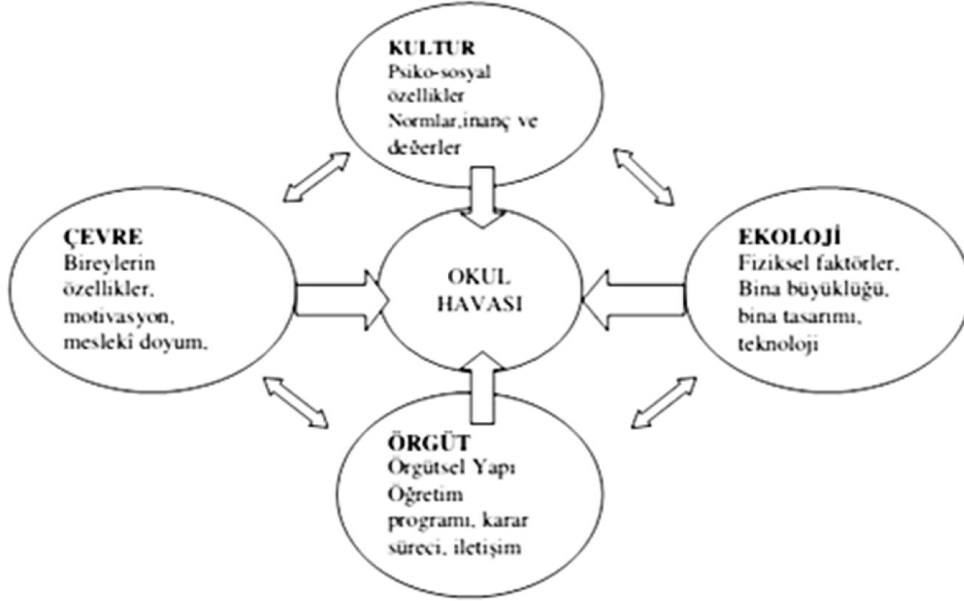
ABD ‘ de devlet okullarında araştırma yapan araştırmacılar kültürel öğelerin ve bu öğelerden özellikle sembollerini okul başarısında temel rol oynadığını, davranış ve algılarda önemli bir yeri olduğunu belirtmişlerdir. Deal (1988) okullarda yapılacak yeniliklerde okul kültürünün rolü hesaba katılmadıkça etkili okul

oluşturma çabalarının kaybedilen zamandan başka bir Şey olmadığını ileri sürmüştür (Deal, 1988: 207-214, akt. Şişman, 1994).

Etkisi güçlü olan ve zayıf olan okullar üzerinde yapılan araştırmalarda, bahsedilen okulların okul kültürleri arasında belirgin farklılıklar görülmektedir. Yine başka bir olt olan ğrenci başarı düzeyinde de bu iki okul hatırı sayılır bir fark ortaya çıkmaktadır.

Etkili okullarda, okul toplumunu oluşturan üyeler arasında büyük olde paylaşılan ortak bir kültür söz konusu olup, üyelerin davranışlarını biçimlendiren, yüksek verimlilik, performans ve motivasyonu sağlayan güçlü kültürel öğeler vardır. Etkili okullarda, okul toplumunu oluşturan bireyler, üst düzeyde sorumluluk duygusuna sahip olmakta, davranışlarda bir bütünleşme, katılım ve paylaşma söz konusu olmaktadır. Bu okullarda, paylaşılan kültürel değerleri temsil eden rol ve davranış modeli bulunmakta, farklı okul uygulamalarında temel değerlere vurgu yapılmakta ve anlamlı tören-seremoniler gerçekleştirilmektedir (Deal, 1988, akt. Şişman, 1994). Okul kültürü, okulda bulunan bireylerin tamamında örgütsel kimlik duygusunun ve okula aidiyetin geliştiği olde oluşur. Yani bireye, ait olma duygusunu verebiliyor ve personel ile okul arasında bir bağ sağlayabiliyorsa, o kültürün güçlü olduğundan bahsedebiliriz.

Şekil 6. Örgüt ve Çevresi



Kaynak: Robert G. Owens. Organizational Behavior in Education

G. Robert Owens' a göre okul havasını etkileyen öğeleri, örgüt, kültür, çevre ve ekoloji şeklinde sıralamak mümkündür (Owens, 1991:169, akt. Balcı, 2002).

Sonuç olarak denebilir ki, etki düzeyi yüksek ve başarılı okullar oluşturmak istiyorsak öncelikle okullarımızda okul kültürlerinin yeniden yapılandırılması gerekir. Örgütsel yapı, program ve süreçler üzerinde gündeme gelen değişiklikler, örgüt kültürü ile beraber ele alınmadıkça ve bu değişimler kültür tarafından onaylanıp desteklenmedikçe okullarda beklenen düzeyde bir değişim olmayacaktır. Örgütsel değişim temelde örgüt kültürünün değişmesi anlamına gelmektedir. O halde okulları yeniden yapılandırmak için öncelikle dikkati kültürel alan üzerinde yoğunlaştırmak, eğitim ve okulun amacını ve işlevini yeniden sorgulamak, eğitimin hedefi olan insanların beklenti ve eğilimlerini dikkate almak gerekecektir (Balcı ve diğ., 2004: 139).

3.3. Okul Yöneticisi

İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 60. ve Liseler Yönetmeliği'nin 5.maddesi “Okulu müdür yönetir” şeklinde olduğundan okul yöneticisi, diğer yönetim vazifelerinin yanında okul kültürünü de yönetmek zorundadır (Özdemir, 2006).

Okul kültürünün oluşturulması ve korunmasında en büyük sorumluluk okulun yöneticisine aittir. Okul yöneticisi bu görevini yerine getirebilmesi için öncelikle kültürü oluşturan unsurlar ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Daha sonra da bulunduğu okulu bu kültürel unsurlar açısından çözümlmeli, doğru bir biçimde tanımlayabilmelidir. Bunlar olmadan okulun amacın uygun bir örgüt kültürü geliştirmek olanaklı değildir (Gümüşeli, 2006:8).

Okul yöneticisi, geleceğin okul kültürünü biçimlendirmeye çalışırken okulun nasıl cazibe merkezi haline geleceği konusunda bir vizyon geliştirebilmelidir. Okul yöneticisi, geliştireceği törenler, değerler ve felsefeyle, okul kültürünü çekici bir hale getirmelidir. Okul kültürü zayıf olan kurumlar, ne öğretmenleri ne de öğrencileri okula bağlayabilir. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisi, örgütsel kültürün gücünden yararlanabilmelidir. Çevrecilerin daha güzel bir dünya bırakmak için ortaya çıktıkları günümüzde, bizler de eğitimciler olarak daha yaşanacak okul kültürleri bırakmak zorundayız (Çelik, 2002: 144).

Okullarda kişiler arası ilişkinin önemi daha da artmaktadır. Öğrenci ve öğretmenlerin davranışlarında etkili olan okul iklimi aynı zamanda öğrenci ve öğretmen davranışlarını da etkilemektedir. Okulda olumlu bir iklimin var olabilmesi için, kişiler arası ilişkileri çoğaltmalı, dikkatle planlamalı, yanlış ve olumsuz niyetlerin önlenmesi için açık bir iklim yapılandırılmalıdır (Özdemir, 2000: 131).

Okul kültürünü biçimlendiren temel unsur, o okulun ve çalışanlarının içinde bulunduğu çevrenin kültürüdür. Okul kültürünün korunması ve geliştirilmesi konusunda yöneticilerin dikkatli davranması gerekir. Okulda öğrenmeyi olumlu yönde etkileyen kültürel özellikleri tespit eden ve bunları okul amaçları etrafında geliştiren, keza çevredeki kültürden de okulun ne oranda etkilendiğini kontrol ederek

çevre ile etkileşmeyi başaran yöneticiler, okulun temel görevi olan öğretme işlevini yerine getirebilirler.

Güçlü okul kültürlerinde müdür, öncelikle “öğretim lideri” dir. Sık sık sınıfları ziyaret eder ve sorumluluk alanlarında performans gösterdiği gibi, dersleri de destekler. Öğretim kalitesinin geliştirilebilmesi için incelemeler yapar. Gözlemlerini öğretmenlere, öğrencilere ve velilerine aktararak, onları cesaretlendirir (Creemers, 1996: 41-42, Clifford, 1997: 395, Griffith, 1999: 267, akt. Şimşek, 2005: 38).

3.4. Okul Kültürü ve Okul Yöneticisinin Kültürel Liderlik Rollerini

Okul çeşitli değerlerin bir arada bulunduğu ve çatıştığı bir örgüttür. Okulun temel görevlerinden biri, kendi içinde ve kendi dışında çatışan sosyal, politik, ekonomik değerleri uzlaştırmak ve dengelemektir. Okul bireyin topluma uymasını sağlamak için kurulmuş bir örgüt olduğundan, toplum koşullarını ve değerlerini bireye öğretmek durumundadır. Okul yöneticisi kültürel bir lider pozisyonunda olmalı ve yansız bir lider olarak farklı sosyal değerler arasında denge sağlayabilmelidir.

Örgütsel kültür eğitimin analizinde başvurulan bir moda gibi görülse de, okul kültürüyle ilgili yeni tartışmalar, deneysel olmaktan çok analitik, felsefi ve sözel temele dayanmaktadır. Özellikle, William Ouchi’ nin örgütsel kültür araştırmasının sonuçları ve etkili okul araştırmaları, etkili bir okul kültürünü oluşturacak ideal tasvirler geliştirmişlerdir (Hoy ve Miskel, 1991:218, akt. Çelik, 2002).

Terrence Deal, etkili okulun temel kültürel öğelerini şu şekilde özetlemiştir:

1. Değerleri paylaşma ve okulun içinde bir fikir birliği oluşturma.
2. Bir kahraman olarak müdürün temel değerleri temsil etmesi.
3. Belirgin adetler, yaygın olarak paylaşılan inançlar.
4. Erkek ve kadın kahramanların konumsal gücünden yararlanma.

5. Adetlerin okul kültürüyle kaynaşması ve kültürel yenileşme.
6. Temel değerlerin ve güçlü adetlerin törenlere dönüştürülmesi.
7. Özerklik, kontrol yenilik ve gelenek arasında denge kurulması.
8. Kültürel törenlere katılımın yaygınlaştırılması (Hoy ve Miskel, 1991:218, akt. Çelik, 2002).

Farklı okul kültürlerini tanımlayacak olursak:

Birinci okul kültürü, başarısızlığı vurgulayan okul kültürüdür. Bu okul kültüründe yönetici, öğretmen ve öğrencilerdeki başarı beklentisi her zaman düşüktür. Başarısız okul kültüründe kötü semboller bulunur.

İkinci okul kültürü, başarıyı vurgulayan okul kültürüdür. Bu tip kültürde ise bütün öğrencilerde yüksek başarı isteği öğretmenlerde ise yüksek başarı beklentisi vardır. Çalışma konusunda her tarafa asılan ilan tahtaları ve göze çarpan ilân panoları başarılı kültürün sembollerini oluşturur.

Üçüncü okul kültürü, insan kaynağını geliştirme ve yetiştirmeye eğilimli olan okul kültürüdür. Kültürel amaçlar açık bir şekilde gelişme ve yetiştirmeyi içerir. Akademik gelişme herkese açıktır. İnsan kaynağının geliştirilmesi temel bir değer olarak görülür.

Dördüncü okul kültürü, savaş niteliği taşıyan okul kültürüdür. Her bölümdeki alt kültürler farklı amaçlara ve beklentilere sahiptir. Kurallar kişiler arasında düşmanlık tohumları saçmaktadır. Okula atanan her yeni yönetici, kısa süre içinde çökmektedir (Kottkamp, 1984:153, akt. Çelik, 2002: 53).

Örgütsel Kültür okul yöneticisini meşgul eden eğitsel süreci ve sonucu etkileyen önemli bir faktördür. J. T. Mitchell, okul yöneticisinin kültürel liderlik rollerini; yorumlayıcı, sunucu ve resmî roller olmak üzere üçe ayırmaktadır. Okul yöneticisi resmî kültürel liderlik rolünü oynamadan önce zorunlu olarak iki rolü yerine getirmelidir. Birincisi, örgütsel kültürü geliştirmede canlı ve kararlı olmalı,

ikincisi ise mevcut okul kültürü ile beklenen okul kültürü arasındaki farkları en aza indirmelidir. Okul yöneticisi okul kültürünü geliştirme isteğine sahip olmalıdır. Yöneticinin yalnız kalması ya da meslektaşlarıyla diyalog kurması okuldan okula farklılık gösterecektir (Kottkamp, 1984: 155, akt. Çelik, 2002: 53).

Yorumlayıcı Rol

Yorumlayıcı rol, okulun kültür yapısını, değerlerini, normlarını ve inançlarını yorumlama ve üyelerin okulun kültürel yapısını anlamalarına yardımcı olma şeklinde tanımlanabilir. Okul yöneticisinin bu rolü, kendisini bir sembol yöneticisi olmaya yönelmektedir. Okul yöneticisi, okulun kültürel görevini yerine getirmesi için, kendine has bazı sloganlar ve semboller geliştirebilmelidir. Yönetici, öğrencileri değişik sportif faaliyetlere yönelterek örgütsel kültürün gelişimine katkı sağlamalıdır. Ayrıca okul yöneticisi, nükteli sözcükleri derleme, yerel arşiv oluşturma ya da tarihi bir röportaj yaptırma yoluyla bir okul tarihi oluşturmalıdır. Yönetici okul ile anne- baba arasında iletişim kurmalı, okula yeni katılan öğrencilerin okul kültürüne uyum sağlamalarına rehberlik etmelidir (Kottkamp, 1984: 159, akt. Çelik, 2002: 53-55).

Sunucu Rol

Yorumlayıcı rol gibi sözel iletişime dayanmayıp daha çok iletişime dayanır. Okul yöneticisi normlara uygun davranışlar gösterir. Temel kültürel öğelere özel olarak bağlı olan okul yöneticisinin davranış örüntüleri son derece kapalıdır. Bu yol yöneticiyi çok açık bir şekilde ikiyüzlü davranışa yöneltir. Okul yöneticisi kültürel normları, değerleri ve amaçları modelleştirir. Yönetici, öğretmenler ve anne babalar ile sadece öğrenme ve akademik konular hakkında değil, okul iklimi, spor, tatil gibi konularda da görüşür. Okul yöneticisi öğretmenleri değerlendirmek için sadece sınıfta zaman harcamaz, öğretmenlerden bağımsız olarak grup halinde çalışan ya da bireysel olarak çalışan öğrencilerle de görüşür (Kottkamp, 1984: 159, akt. Çelik, 2002: 53-55).

Resmî Rol

Yönetici resmî rolünü kullanırken, hem grup hem de bireysel etkinlikler ile diğer günlük etkinliklerinde temel kültürel değer ve normlara uyar. Bu rolünü yerine getirirken çeşitli resmîleştirme ve dikkati odaklaştırma yöntemlerinden yararlanır. Yönetici halka yönelik etkinlikleri daha az düzenlerken, özellikle öğretmen, öğrenci ve anne- babalara yönelik etkinliklere daha çok önem verir. Halka yönelik etkinlikler daha çok törensel ve geleneksel bir özellik taşır. Akşam yemeği verme, öğrencileri, öğretmenleri ve anne babaları bir araya getirme, onur topluluğu oluşturma ve halkla ilişkiler alanlarında başarı gösterenlere ödülleri verme, okul ve grubun başarısını artırma, yeni hikâyeler geliştirme ve yeni erkek ve kadın kahramanlar oluşturma, okul yöneticisinin resmi rollerini oluşturmaktadır (Kottkamp, 1984: 159, akt. Çelik, 2002: 53-55).

3.5. Okul Kültürünün Diğer Süreçlerle İlişkisi

3.5.1. Okul Kültürünün Motivasyon ve Performansa Etkisi

Motivasyon, bireylerin ve okulun gereksinimlerini doyumla sonuçlandıracak bir çalışma ortamı yaratarak, kişilerin harekete geçmesi için isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Bender, 2000: 17, Okay, 2000:233, akt. Şimşek, 2005: 41).

Yüksek motivasyon doyum düzeyini olumlu yönde etkiler. Çalışanların doyum düzeyi ile performansları arasında olumlu mana da bir ilişki söz konusudur. İş görenlerin performansları doyum düzeyine bağlı olarak artmaktadır (Aşıkoğlu, 1996: 35, Jandt, 1998: 140, akt. Şimşek, 2005: 41). Bu durum aynı zamanda okulun iyi yönetildiğinin ve güçlü bir kültüre sahip olduğunun da göstergesidir (Davis, 1982: 95, akt. Şimşek, 2005: 41). Bundan dolayı yaptığı işi severek ve isteyerek yapan okuldaki bireylerin çalışma ortamındaki memnuniyet, okul kültürüne de yansır (Okay, 2000:233, akt. Şimşek, 2005: 42).

Okulda çalışan bireyler motive edilmelidir bunun en kolay yollarından birisi her öğretmenin, öğretmenliğe yönelik algıları belirlenmeli, bu algı ve beklentilere

dayalı olarak, öğretmenlere olanaklar sağlanmalıdır. Okul yöneticisi, öğretmenlerin ilgi alanlarını bilmeli ve ona göre görevlendirme ile ekip çalışmalarında bu durumu göz önünde bulundurmalıdır. Aynı zamanda, okul yöneticisinin bireysel performansını etkileyen anahtar noktalar bilmeli ve mutlaka bunları tanımlamalıdır. Yönetici aynı zamanda bireylerin performansına katkıda bulunan faktörleri saptamalı, bu faktörler arasındaki etkileşimleri gündeme getirmeli, ortak olan değerleri yüceltmeli, çatışmaları ise çözmelidir (Akal, 1995).

Okul kültürünün gelişmişliğinin bir diğer göstergesi de çalışanlarına örgütsel bir kimlik ve okula yönelik bir aidiyet duygusu kazandırmasıdır. Böylece bireyler hem okula karşı hem de kendi aralarında kaynaşıp bütünleşebilirler bu da okulda verimli bir çalışma ortamı sağlayarak etkililiği artırır

3.5.2. Okul Kültürü ve Okulun Eğitim Hedefi

Her okulun kültürü kendi yönetim şekli ve yapısına göre farklılık arz eder. Güçlü bir okul kültürü dinamiklik, mantık ve kendini daha iyi anlatmakla karakterize edilir. Çoğunluğun kabul ettiği kavramlara daha çok kıymet verir ve bireylerin isteklerini önde tutar. Güçlü organizasyon kültürü çeşitli karakteristik özelliklerden oluşmaktadır. Örneğin paylaşılan kültürel sembollerden, organizasyonun üyelerini organizasyon kültür modeli doğrultusunda etkileyebilme kabiliyetinden, grubun varlığını hissedip güven duyabileceği sağlam değerlerden (Deblois, 1994:3).

Okulda çalışan kişilerde ya da öğrencilerde mevcut bulunan farklı kültürel değerlerin, Millî Eğitiminin amaçları doğrultusunda geliştirilmesi ve bireylerin tamamının ortak okul kültürü çevresinde bütünleşmesi sağlanmalıdır. Okul yöneticisi, okul içindeki farklı yaklaşımları okulun kültürü ile birleştirme yoluna gitmeli ve bu yönde çalışmalarda bulunmalıdır.

3.5.3. Okul Kültürü ve Akademik Gelişme

Bu konu ile ilgili araştırma sayısı oldukça azdır. Bu iki kavram arasındaki ilişki ancak teoride anlaşılabilir. Günlük hayatta, eğer okul kültürü güçlü bağlantılar yaratırsa ve herkes tarafından kabul edilen bir bakış açısı oluşturursa, üyeler

tarafından daha fazla desteklenir, bundan dolayı da daha iyi akademik sonuçlar beklenebilir. Konu ile ilgili araştırmalar bu iki kavramın birbirine bağlı olduğunu göstermiştir. Başarılı okulların çoğunda aynı tip kùltür yapısı hâkimdir; yüksek beklentiler, güçlü ve açık eğitim projeleri, yöneticilerin güçlü liderliği gibi (Deblois, 1994: 3).

3.5.4. Kùltür ve Okul Geliştirme

Okul geliştirme, okulda ortak çalışma kùltürünü gerektirmektedir. Bu kùltür:

1. Öğretmenlerin okulda birbirleriyle birbirleri için çalışmalarıyla,
2. Öğretmenlerin kendileri ve öğrencilerine verdikleri bir değerin gereği olarak gönüllü katılım ve çalışmalarıyla,
3. Okulun vizyon, değer, amaç ve gelişme önceliklerine toplu bağlılıkla,
4. Öğretmenlikten çok liderlik rolleriyle gerçekleşebilmektedir.

Görüldüğü gibi ortak çalışma kùltürünü, iki norm belirlemektedir:

(1) Ortak vizyonun izlenmesi, ortaklaştırılmış amaçlar, paylaşılmış yön duygusu

(2) karşılıklı yardımlaşma, ortak çalışma ve paylaşma; birlikte çalışma duygusu (Balcı ve diğ., 2004:190).

3.6. Örgüt Kùltürü ve Öğrenen Organizasyonlar

Sürekli değişen ve gelişen teknolojiye uyum sağlayabilmek için, örgütlerin sürekli olarak yeni bilgileri öğrenmeye hazır olması gerekmektedir. Bu örgütler için en önemli işlev öğrenmeyi öğrenmektir bir diğer ifade ile öğrenen örgüt haline gelmektir (Çetin, 2004:133).

Örgütler, teknolojik gelişmeler neticesinde ortaya çıkan rekabet koşulları içinde yaşamlarını sürdürebilmek ve bu gelişmelere uyum sağlayabilmek için bilgiyi sürekli kullanmak zorundadırlar. Bu durumunun ortaya konulabilmesi için de

örgütlerin geleneksel yapıdan farklı olarak, bilgiye ulaşma, işleme ve değerlendirme yollarını örgütsel yapısına oturtarak yeniden yapılanmaları gerekmektedir. Öğrenerek kendini yenileyen ve çevresine uyum sağlayabilen örgütlerin amaçlarını daha çabuk gerçekleştireceğinden etkililikleri de artacaktır (Elma ve Demir, 2003,43).

Eğitim, sadece kuşakların yaptıklarını tekrarlayan değil, yeni işler ortaya koyma özelliği olan insanları yetiştirmeyi amaç edinmelidir. Eğitim ve öğretimde klasikleşmenin önüne geçilmelidir. Eğitim sadece okullarda yapılanlar ile sınırlı kalmamalı hayatın tümünü kapsamalıdır. Eğitim ve öğretim etkinlikleri, bireyleri her an değişen koşullara uyum sağlayacak şekilde donatmalıdır. Bu amaç doğrultusunda, etkili okuma, yazma, konuşma, yaratıcı düşünme, problem çözme, karar verme, araştırma yapma ve nasıl öğrenileceğini öğrenme gibi önemli becerilerin kazandırılması üzerinde önemle durulmalıdır (Cafoğlu, 1998: 839-840).

Örgütlerde sürekli öğrenmenin teşvik edilmesi için bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekir. Örgüt kültüründe değişim ve yenileşmeye uyum sağlayan kültürler oluşturulmalıdır. Özellikle klasik yönetici anlayışından çok liderlik anlayışını benimseyen kültürler var olmalıdır. Öğrenen organizasyon kavramı, örgütün sürekli bir biçimde yaşadığı olaylardan sonuç çıkararak, bunları değişen çevre şartlarına uyum için kullanmasını, personel geliştirici bir sistem oluşturmasını ve sonuçta değişen, gelişen kendini yenileyen dinamik bir örgüt olmasını ifade etmektedir. Tüm bunlara bağlı olarak eğitimcilerin meslekî ve kişisel deneyimlerini geliştirmeleri bu deneyimlerini okul politikaları ve örgütsel gelişme-yenileşme süreçlerine katabilecekleri bir örgütsel yapılanmanın kurulması, bilginin 'tekel' olmaktan çıkıp sürekli eğitime ve üretime dönüşebileceği insan yetiştirme düzeninin kurulması ve geliştirilmesi gerekmektedir. Teknolojiye yeni ve farklı düşünceye, gelişime kapalı bireyler özellikle eğitimciler kendilerini değiştirmek ve tekrar yetiştirmek zorundadırlar. Sağlıklı bir eğitim okul ve yaşam arasındaki geçişi en iyi sağlayandır (Kotasek, 1972: 179 akt. Narsap, 2006).

Öğrenen örgütte kişiler tecrübelerinden ve birbirlerinden öğrenirler. Bu tür örgütler yaratıcılığı, esnek düşünmeyi, girişkenliği ödüllendirirler. Bu örgütlerde

insanlar kendi yetenek ve kapasitelerinin farkındadır. Yaptıkları iş onların bireysel gelişimlerinin bir parçasıdır (Çetin, 2004:135).

Birbiri ile iletişimde bulunmak, öğretmen eğitimini sürekli olarak devam eden ve kariyer boyunca süren uzun bir süreç olarak görmek ve bu görüşü uygulamaya koymak için öğretimin detaylarında meslektaşları ile meslekî diyaloglar sürdürmeye ve geliştirmeye istekli olmaktır. Yöneticiler ve öğretmenlerin de kendi aralarında öğretimlerdeki niteliği ve dolayısı ile kendi profesyonel gelişimlerini ilerletmek için okulda iletişim sürecinde meydana gelebilecek zorlukları tanımaları gerekmektedir (Bakioğlu, 1998: 15).

Okulun en önemli unsuru olan öğretmenler de zamanın gereklerini bilip öğrenmeli ve ona göre kendisini yenilemek zorundadır. Bundan dolayı her meslek için gerekli olan hizmet içi eğitimin öğretmenler için önemi daha fazladır çünkü öğretmenlerin malzemesi insandır. Kendisini yetiştiremeyen öğretmenin zamanın değişimiyle ortaya çıkan sorunlarla baş etmesi ve buna uygun öğretim faaliyetinde bulunması mümkün değildir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ GENEL LİTERATÜR

4.1. İş Doymu ve Tanımı

İş doymu ile ilgili birbirine benzer çeşitli tanımlarla karşılaşmaktadır. Tanımların bir kısmına göz atacak olursak:

İş doymu, bireyin, iş ortamına karşı olan olumlu tutumlarının bütünü olarak tanımlanmakta ya da bireyin belli bir duruma ve nesneye duyuşsal olarak gösterdiği tepkilerin bir yansıması olarak olumlu duyuşsal durum olarak ifade edilmektedir (Celep, 2000).

İş doymu; bireyin işle ilgili değerlerinin, ihtiyaçları ile uyumlu olması ve bunu karşıladığını düşünmesi olarak ifade edilir, iş doymu için işin özellikleriyle bireyin beklentilerinin birbirine uyduğunda gerçekleşeceği de belirtilir, yine bireyin işi ile uyumu ne kadar çoksa iş doymunun da o kadar çok olacağı ifade edilir. Bir başka şekilde, iş doymu; iş görenin iş hayatını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı duyuşsal doym olarak da tanımlanmaktadır yani işten doym olarak da nitelendirilebilir (Lawler, 1973, akt. Başaran, 1992: 23).

İş doymu bazı kaynaklarda iş tatmini olarak da adlandırılmaktadır. İş tatmini; işten elde edilen kazanç ile işçinin birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş ve iş arkadaşlarından duyduğu mutluluk olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2007: 202). İş tatmini için, çalışanın iş hayatındaki deneyimlerinin üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülebilir ve iş, kişinin ihtiyaçlarının yanında duygularının da olumlu yönde etkiliyorsa burada iş tatmininden söz edilebilir (Erdoğan, 1991: 376).

Tüm bu tanımlara ek olarak iş doymu için; “çalışanların yaptıkları işler hakkındaki olumlu ya da olumsuz hislerinin derecesi”, “kişinin işine olan sevgisi”, “bireyin belirli bir işe karşı beslediği olumlu tutumlar” şeklinde de ifadeler kullanılmıştır. Ayrıca, iş tatmini kavramını açıklayabilecek en önemli unsurun çalışanın işten beklentileri ile işin çalışana gerçekte sundukları arasındaki ilişki olduğu ifade edilirken; iş tatmininin kişinin hak ettiğini düşündüğü ile elde ettiğini

düşündükleri arasındaki fark ile ortaya çıktığı da ifade edilmektedir (Imparota, 1972, Spector, 1997, Oshagbemi, 2000, Lawler, 1973, akt: Pınar vd. 2008: 152).

İş doyumunu için genel olarak iş görenin, işe ve iş hayatına karşı tutumu (Erdoğan, 1991: 376), bir başka şekilde, işletmelerinden aldıkları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur da denebilir (Özgen vd., 2005). Bu tanımlardan hareketle, iş doyumunu için çalışanların işi ile ilgili kendilerince oluşturdukları duygusal bir tepki de denebilir.

İş tatmini ile ilgili çalışmaları inceledikten sonra, konu üzerinde akademik literatürde genel kabul gören bir tanımlama yapılmıştır: Bu tanıma göre, iş tatmini; çalışanın beklenti içerisinde olduğu veya arzuladığı sonuçlar ile gerçekleşen sonuçlar arasında yaptığı mukayese sonrasında işine karşı sahip olduğu hissiyat ya da duygusal tepkidir (Cranny, Smith ve Stone, 1992, akt: Pınar vd., 2008: 152-153).

4.2. İş Doyumunun Önemi

İş doyumunu, iş ile ilgili olan bireylerin örgütsel davranışları üzerinde meydana getirdiği etkilerden dolayı, hem örgütsel davranış alanında hem de insan kaynakları yönetimi uygulamalarında en çok incelenen bir tutum örüntüsü olma özelliğini hala sürdürmektedir (Altınışik, 1997; akt: Tok, 2004).

İş doyumunu, çalışanların işleri hakkındaki düşünceleri ve duygusal olarak hissettikleridir bu konu, hem kendileri hem de işleri açısından önem taşır

İş doyumunu ile bireyin iş performansı arasında aynı yönde, ancak düşük bir ilişki olduğu görülmektedir. Yöneticiler için çalışanların işlerine karşı tutumlarının verimliliklerine ve performanslarına etkisi açısından iş doyumunu önemlidir. Çünkü iş doyumunu ile iş görenlerin işten ayrılma ve işe gelmeme davranışları arasında nedensel bir ilişki vardır. İş doyumunu yüksek olan iş görenin, işe devamsızlık davranışı ve işten ayrılma niyetinin daha az; örgütsel aidiyet davranışının ve iş de ki yaşam doyumunun daha fazla olduğu; iş doyumunun çalışanların örgütlenme durumlarını, ruhsal ve

fiziksel sağlıklarını olumlu yönde etkilediği, özgüvenlerini artırdığı görülmüştür (Balcı, 1985; Kirkman, 2001).

İş doyumunu sadece iş yaşamı ile değil aynı zamanda genel yaşam doyumunu ile de yakından ilişkilidir. İş görenin, iş doyumunu ile onun iş dışı tutumları arasında olumlu ve karşılıklı bir ilişki bulunmakta, iş ve yaşam arasındaki ilişkiden hareketle iş doyumunu, yaşamdan elde edilecek doyumunu etkilemektedir (Balcı, 1985; Ergü, 1998).

4.3. İş Doyumunun Özellikleri

İş doyumunu; çalışma hayatının kalitesinden, çalışma koşullarından, çalışma çevresinden, çalışanların, psikolojik, ekonomik ve toplumsal gereksinimlerinin karşılanıp karşılanmamasından etkilenmektedir (İncir, 1993, akt. Akçamete ve diğ. 2001).

İş doyumunu kişinin yaşı, eğitim düzeyi ve cinsiyeti gibi bireysel özelliklerinin yanı sıra işin ücreti, çalışma koşulları ve çalışma arkadaşları gibi çevresel etkenlerce de etkilenir (Sünter vd., 2006). Yani çalışılan örgütün etkisine bağlı olarak iş doyumunu yükselir ya da düşer (Korman, 1978, akt. Başaran,1992).

İşten doyum, yukarda bahsedilen tanımlarından da anlaşılacağı üzere çalışanın örgütten beklentileri ile örgütün karşıladığı gereksinimlerinden etkilenir (Başaran, 1992). İşin çeşitliği, niteliği, iş görenin işe karşı tutumunu ve iş doyumunu etkilemektedir (Erdoğan, 1991).

Buna göre sınıfların kalabalıklığı ve her geçen gün artan iş yükü kalemleri bir öğretmende iş doyumunu olumsuz yönde etkiler.

İş ortamının düzeni ve yeterliliği, iş görenin işe karşı tutumunu olumlu yönde etkilemektedir (Erdoğan, 1991). Yine işin niteliğine bağlı olarak iş gören yaptığı çalışmanın sonucu ortaya çıkardığı eseri somut olarak görebiliyorsa, çalışan kişi iş tatmini yaşayacaktır (Eren, 2007).

İş doyumunu dinamik bir yapıda olduğundan örgütün yapısı çalışanların iş doyumunu etkiler bundan dolayı işverenler ve üst düzey yöneticiler iş doyumunu olumlu ya da olumsuz etkileyen bu özellikleri göz önünde tutmalıdır (Özdemir, 2006, akt. Yılmaz ve diğ. 2009).

Aynı zamanda örgüt yapısı dikkate alındığında, örgütün büyüklüğü küçüklüğünün de iş doyumunu etkilediği; örgüt küçüldükçe iş doyumunun arttığı, örgüt büyüdükçe iş doyumunun azaldığı anlaşılmıştır (Worthy, 1972, akt. Başaran, 1992).

Bütün mesleklerde belirli bir oranda baskı vardır fakat bazen bu baskı performansı arttırarak iş tatminini yükseltebilmektedir. İş görenin içsel güdülenmesiyle işten doyumunu birbiriyle ilişkilidir (Hackman, 1986, akt. Başaran, 1992). Yani iş doyumunu çalışanın motivasyonu ile de ilgilidir.

4.4. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunu etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında toplanmaktadır.

4.4.1. Bireysel Faktörler

İş görenler farklı karaktere sahip oldukları için işteki olayları algılamaları ve işten beklentileri de farklıdır. Bu yüzden olayları algıladıkları şekilde farklı tepkiler vermektedirler. İş görenlerin kişisel algılamalarına göre yaptıkları işten beklentileri ve elde ettikleri arasındaki farklar değişiklik göstermektedir. Bu nedenle kişisel algı farklılıkları iş doyumunu veya doyumsuzluğunda farklılaşmaya neden olmaktadır (Savaş, 2012).

4.4.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet iş doyumunu etkileyen bireysel bir özelliktir. Yapılan çeşitli araştırmalarda kadın ve erkek arasında iş doyumunu farklılıklarının mevcut olduğu görülmüş fakat bunun oranı konusunda farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Korman (1978), iş doyumuna ilişkin cinsiyet bağlamında anlamlı bir farklılığın olmadığını bulmuştur. Oksay (2005)'a göre ise cinsiyetler arası farklılığı etkileyen başlıca iki

özelliğ eğitim ve yaşdır. Bunun sebebi olarak da kadın çalışanların eğitim seviyeleri yükseldikçe beklentilerinin artmasını gösterir. Aletraris (2003), yaptığı araştırmada bayanların geçici işlerde erkeklere nazaran daha fazla iş doyumuna ulaştığı sonucunu ortaya koymaktadır (Aletraris, 2003, akt. Savaş, 2012).

Bazı araştırmalar kadın ve erkek çalışanların işin niteliğine göre farklı iş doyum düzeylerine sahip olduklarını göstermiştir. Buna göre kadın çalışanlar işin sosyal faktörlerine erkek çalışanlara oranla daha fazla değer verirken, erkekler ise işlerinde kendilerini gösterebilme imkânı elde etmeye çalışmaktadır. Erkekler elde ettikleri fırsatları kullanmakta daha istekli davranmakta iken kadın çalışanlarda bu durum erkeklere oranla daha azdır (Çarıkçı, 2000).

4.4.1.2. Yaş

Bu konuda araştırmalar incelendiğinde genellikle yaş ve iş doyumunu arasında doğrusal bir ilişkiden bahsedildiğini görmekteyiz. Buna göre bireyler yaşları arttıkça yaptıkları işten elde ettikleri doyum miktarı da artmaktadır (Lee ve Wilbur, 1985, akt. Savaş, 2012). Çalışanların iş doyumununun yaşla artması, Porter ve Lawler' in geliştirilmiş beklenti teorisindeki “performansın iş doyumuna yol açtığı” ilkesi ile açıklanabilir.

İş görenin yaşı ilerledikçe tecrübeleri artacak, becerileri gelişecek ve zamanla iş performansı yükselecektir. Bu durumda iş gören iyi bir iş çıkardığı için iş doyumunu artacaktır (Ege, 2000). Yapılan bazı araştırmalar yaş ile iş doyumunu arasında doğrusal bir ilişkiden bahsederken bazıları ise çan eğrisi şeklinde bir bağıntı bulmuşlardır. Buna göre iş görenlerin iş doyumunu hayatın erken döneminde düşük olmakta, 30'lu yaşlar civarından işlerinde başarılı olmuş iseler iş doyumları yüksek olmakta, 40'lı yaşlarda iş doyum düzeyi alçalmakta ve 45-50 yaş civarında ise orta yaş krizini başarı ile atlatanların iş doyum düzeyleri yeniden yüksek duruma gelmektedir (Spector, 1997). Bu durumu insanların yaşları ilerledikçe yeni bir iş bulma şanslarının giderek azalması ve neticede sahip oldukları işe daha sıkı sarılmalarıyla işlerinden duydukları doyumun artması şeklinde değerlendiren yaklaşımlar bulunmaktadır (Kitapçı, 2001:221).

4.4.1.3. Tecrübe

Yapılan birçok araştırmada iş görenlerin tecrübeleri ve iş doyumları arasında doğrusal yönde bir ilişki bulunmuştur. İş görenlerin tecrübesi arttıkça işlerine olan uyumları da artmakta, bu yüzden işlerinden aldıkları doyum da yükselmektedir. Deneyimsiz iş görenlerde doyumsuzluk duygusunun meydana gelmesine neden olan en önemli faktör, iş görenin gerçekçi olmayan beklentileridir. İşe yeni başlayan deneyimsiz kişilerin, iş garantisine ilişkin kuşkularının bulunması ve terfi, ücret vb. iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilerinin olması nedenleriyle işlerinden daha az doyum sağladıkları ifade edilmektedir (Davis, 1982:302).

İş görenler zamanla işinde tecrübe kazanarak gitgide daha gerçekçi düşünür. Bunun sonucunda iş görenin beklentileri de iş hayatının gerçeklerine göre olmakta ve iş görenin iş doyumunu düzeyi artmaktadır. Tecrübesiz ve yeni işe giren çalışanların, ilk yıllarında iş doyum düzeylerinin düşük olacağı, fakat her geçen sene hizmet süresi arttıkça iş doyum düzeylerinin giderek yükseldiği tespit edilmiştir (Öztürk ve Özdemir, 2003:337). Ayrıca bir iş yerinde uzun müddet çalışan kişiler tecrübelerinden dolayı karşılaştıkları zorluklarla daha kolay başa çıktıklarından iş doyumları yüksektir.

4.4.1.4. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi iş doyumunu etkileyen başlıca bireysel faktörlerdendir. Eğitim düzeyi iş görenin işinde daha başarılı olmasını sağlamaktadır. Böylece nispeten daha iyi koşullara sahip işlerde çalıştıklarında ve iş doyumunun buna bağlı olarak yüksek olacağı ifade edilmektedir. Ancak böyle bir sonucun yüksek eğitimli çalışanların kendi eğitim düzeylerine uygun cazip koşullarda (ücret, statü vb.) işte çalışmalarını ile sınırlı olabileceği düşünülmektedir (Baysal, 1987: 33). Yani eğitim düzeyinin çalışanların aldıkları ücretleriyle dolaylı ve olumlu bir ilişkisi olduğu söylenebilir. Bu bağlamda ücretler sabit tutulduğunda bu doğrudan olumsuz bir etkiye dönüşmektedir. Örneğin yüksek eğitimli birinin düşük ücretle çalıştırılması doyumsuzlukla sonuçlanmaktadır. Sonuç olarak yüksek eğitim düzeyindeki

çalışanların ancak yüksek ücretle desteklenmesi durumunda iş doyumlarının, alt düzeydekilere oranla daha fazla olacağı söylenebilir (Canbulat, 2007: 32).

4.4.1.5. Zekâ ve Yetenek

Tek başına zekâ düzeyi ile iş doyumunu arasında önemli bir ilişki bulunmamıştır; ancak zekâ düzeyine uygun bir işin yapılma durumunda, zekânın iş doyumuna önemli bir etkisi olduğu gözlenmiştir. Birçok iş çeşitleri için belirli bir zekâ düzeyinin gerekli olduğu bilinmektedir. Fakat zekâ düzeyi veya yeteneğin yapılan işte istenen düzeyden çok az veya çok fazla olmasının iş doyumsuzluğuna neden olduğu bulunmuştur (Baysal, 1981:193).

Büro çalışanları üzerine yapılan bir araştırmada, istenilen yeteneğin fazlalığı ve işlerin çeşitliliği oranında, çalışanlarda iş doyumunun azaldığı ve devamsızlığının arttığı görülmüştür. Çünkü bilişsel kapasitelerine göre fazla zorlayıcı faaliyetlere katılan çalışanlar işlerinden memnun olmamaktadırlar (Köksal, 2005: 40). Bu bağlamda örgüt yönetimince uygun zorlukta işlere uygun kapasitede iş gören seçiminin çok önemli olduğu söylenebilir.

4.4.1.6. Kişilik Yapısı

Kişilik yapısı olarak kendine güvenen ve öz benlik duygusunu geliştiren iş görenler, kendilerinden daha aşağı düzeyde kişilik gösteren, yetenekleri sınırlı ve çevreye uyum sağlayamamış çalışanlara göre çok doyum sağlayabilmektedirler.

İş doyumunu tanımını hatırlayacak olursak; “ iş görenin işinden beklentilerini elde etmesi sonucu kendinde oluşan psikolojik olumlu tutum ” iş doyumudur. İş görenin kişiliklerinin farklı olması, bu beklentilerin ve sonuç algılamalarının farklı olmasına yol açmaktadır. Bu bağlamda bireysel özelliklerine göre iş görenler, işten beklentilerini elde ederek yaptıkları işten mutlu olup doyuma ulaşacaklardır (Başaran, 1991:205).

Bazı çalışanlar, kişilik olarak uysal ve sakin bir yapıda olup yöneticilerinin isteklerini aynen yerine getirmeyi kendisi için çok önemli kabul ederek verilen görevi başardığında doyuma ulaşır. Bazı çalışanlar ise, kişilik olarak özerk yapıda

olup işlerinde bağımsız olmayı, inisiyatif kullanmayı ve yönetimin verdiği kararlara katılabilmeyi isterler. Doyuma ulaşabilmeleri ancak bu isteklerinin karşılanmasına bağlıdır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005:330).

4.4.2. Kurumsal Faktörler

İş doyumunu üzerindeki etkenlerden bireysel etkenlerin haricinde örgütsel etkenlerde önemli bir yer tutar. Örgütü yöneten kişiler iş görenlerden daha fazla verim almak ve onların performanslarını artırma adına iş doyumunu düzeylerini yükseltmeye çalışmalıdırlar (Luthans, 1992: 165 akt. Savaş 2012). Bu bağlamda aşağıdaki kurumsal faktörler, yöneticiler tarafından kontrol edilebilmeleri açısından özellikle önem arz etmektedir.

4.4.2.1. İşin Niteliği

İş doyumunu etkileyen en önemli etkenlerden birisi de işin kendisidir. İşin içeriği zevkli ve kişiye uygun beceri gerektiriyorsa, toplumda saygın bir yere sahipse, çalışanlar açısından bir anlama sahip ve beklentilerini karşılıyorsa bu iş türü doyum veren bir etkiye sahiptir tersi durumlar ise iş doyumsuzluğunu arttırarak verimi olumsuz yönde etkiler (Günbayı, 1999).

İşinden sıkılmış bir çalışan çoğunlukla işinde iyi biri olamaz. İşin sıkıcılığı her işi için az da olsa söz konusudur ancak; birçok çalışan işlerini daha ilginç bir hale getirmek için yaratıcılığını ve becerisini kullanma imkânına sahip olmayı ister (Günbayı, 1999).

4.4.2.2. Ücret

Ücret, çalışanın iş doyumunda önemli bir değişkendir. Ancak ücretin yüksek olması, çalışanın işten doyum sağlamasına yetmemektedir. Çalışanın ihtiyacı olan para ile elde ettiği para arasındaki denge önemli bir faktör olmaktadır (Başaran, 1982).

İş doyumunu ve ücret doyumsuzluğu arasındaki ilgi, kurumlar açısından ve uygulamada araştırma bulgularına göre çok tartışılmıştır. Ancak ücret doyumunun iş

doyumsuzluğunu ortadan kaldırmayacağını, buna karşın ücret doyumsuzluğunun iş doyumsuzluğuna yol açacağı Herzberg tarafından öne sürülmüştür (Halis, 1998).

Ücret konusunda eşitlik teorisi, beklenti teorisi, ödül teorisi olmak üzere üç teoriden söz edilir. Birincisinde işin karşılığını almak söz konusudur. Eşitsizlik doyumsuzluğa yol açabilir. İkincisinde, ücret gereksinimleri karşılayacak bir araçtır. Düşük ücret gereksinimleri yeterince karşılanmasını engelleyeceği için doyumsuzluk nedeni olabilir. Üçüncüsünde, ücret işin karşılığı verilen ödül niteliği taşır. Birey aldığı ücretle gereksinimlerini daha fazla karşıladıkça işe karşı motivasyonu artar (Tahta, 1995).

Bir çalışanın aldığı ücret onun örgüte yaptığı katkının karşılığıdır. Bir örgüt, çalışanın bilgi ve becerileri karşılığında ödemedede bulunur. Yeterli bir ücret çalışanın kendisini işte iyi hissetmesini sağlar. Yetersiz bir ödenti ise çalışanın örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirmesine yol açar. Diğer taraftan insanların yaşam biçimleri de farklılık gösterir ve bu durumda onların paraya olan ihtiyaçlarını etkiler. Aynı işe sahip ancak yaşam biçimleri farklı olması bakımından, bir çalışan için yeterli olan bir ücret, diğer çalışan için yeterli olmayabilir (Günbayı, 2000).

4.4.2.3. Yükselme olanağı

Yükselme olanağı, çalışanın doyumunda önemli bir faktördür. Yükselme olanağının yüksekliği, sıklığı, adil olması ile yükselme isteğinin çalışan tarafından duyulması, bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini arttırır. Yükselmenin anlamı, çalışandan çalışana değişir. Yükselme bir çalışana göre daha yüksek makam ya da daha çok para anlamına gelirken, başkalarına psikolojik gelişme, adaletin yerine gelmesi, daha yüksek toplumsal konum elde etme, bir yarışmayı kazanma anlamına gelebilir. Her çalışanın yükselmeye bakış açısı değişik olunca yükselmenin bunlarda yaratacağı doyum ya da doyumsuzlukta değişik olur (Başaran, 2000).

İşe yeni başlayan çalışanlar kendilerini işte ispat etmek zorundadırlar. Terfi ve ilerlemeler kolay olmaz. Bununla birlikte çalışanların çoğu işlerinin üstesinden gelebildiklerini gösterdikleri zaman ilerleme olanağına sahip olmayı ister (Günbayı, 2000).

4.4.2.4. Çalışma Koşulları

İş doyumunu arttıran en önemli etkenlerden birisi de iş ortamıdır bir diğer ifade ile fiziksel çalışma koşullarıdır. Örgütlerde iş güvenliğinin sağlanması fiziksel çalışma koşulları arasında öncelikli bir konudur. Bir işyerinde her türlü (dış tehditlerin, iş kazalarının engellenmesi gibi) güvenlik tedbirlerinin alındığı durumlarda iş görenler çalışmaları sırasında kendilerini emniyette hissederek daha rahat ve mutlu çalışacaklardır. Ayrıca iş yerinde kullanılan araçlar, dinlenme saatleri iş yerinin sıcaklığı, nemi, havalandırması, aydınlatılması, sessiz olması, temizliği gibi fiziksel çalışma faktörleri iş görenlerin daha verimli çalışması etkiler. Bu faktörlerin en uygun düzeye getirilmesi ile çalışanların motivasyonunda ve çabalarında artış gözleneceği savunulmaktadır. Dolayısıyla kurumun çalışanlara sağladığı uzun ve kısa vadeli uygun çalışma koşullarının onların performansında ve iş doyumunda etkili olacağı söylenebilir (Aletraris, 2003; Adkins, 2009, akt. Savaş, 2012).

4.4.2.5. Denetim

Genel mana da çalışanlar denetlenmekten hoşlanmazlar. Özellikle denetim düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan çok, kusur arayıcı üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda iş görenin işten doyumlarına engel olur. Bu yüzden iş görenler demokratik denetime, özellikle de özdenetime yer veren örgütlerde çalışmayı yeğlerler (Başaran, 2008: 267).

Bir örgütün etkinliğinin en üst düzeye çıkabilmesi için iki önemli etken vardır:

- 1) İş görenlere yeterliliklerini göstermeleri için serbestlik vermek
- 2) İş görenlerin eylem ve işlemlerinin istenildiğinden sapma göstermemesi için denetim yapmak.

Serbestlik ve denetim birbirine zıt kavramlardır. Bu yüzden iki kavramın dengeli kullanılması zorunludur. Denetim örgün dağılmasını önleyerek yaşamını

sürekli kılar. Denetimin sık sık yapılması ve baskı oluşturması iş görenlerin gerilime düşmesine ve örgütten kaçmalarına neden olur (Başaran, 1982: 195–106).

4.4.2.6. Çalışma Arkadaşları

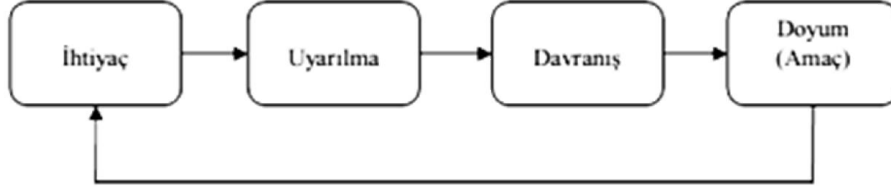
Çalışanın beraber görev yapığı arkadaşlarının uyumlu olması ve birbirlerine olan destekleri, iş doyumunu düzeyini artıran önemli faktörlerden birisidir. Örgüt içerisindeki sosyal ilişkilerin rekabete dayalı ve kötü olması doyum düzeyini düşürmektedir. Günlük hayatının neredeyse yarısını iş yerinde geçiren iş görenlerin verimli çalışması için iş arkadaşlarıyla uyumu ve iletişimi önemlidir. Bu bağlamda örgüt yönetimi, çalışanlar arasında rekabet yerine işbirliğini teşvik etmeli ve destekleyici bir anlayışının hakim olduğu bir örgüt iklimi oluşturmaya çalışmalıdır (Erdil vd., 2004:20).

İş görenlerin içinde yer almış oldukları gruplar da iş doyumunu etkilemektedir. Örgütlerin birçoğunda biçimsel ya da biçimsel olmayan gruplar mevcuttur. Eğer iş gören başarı düzeyi yüksek kabul edilen bir grupla birlikte ise ya da gruptaki insanların dünya görüşü kendisi ile uyuyorsa çalışanın iş doyumunu yükselecektir (Erdoğan,1999: 242).

4.5. İş Doyumu İle İlgili Teoriler

İş doyumunu ile ilgili çalışmalar 1920'li yıllarda başlamasına karşın kuramsallaşması Maslow'un (1943) ihtiyaçlar teorisine bağlı olarak gelişmiştir. Motivasyon teorileri, aynı zamanda iş doyumunu teorileri olarak da kabul edilmektedir. Çünkü güdülenmiş bireyin işten beklentisi ile elde edilen ödülün karşılaştırılması sonucu iş doyumunu ortaya çıkar. Güdülenmiş bir bireyin de faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tatması mümkündür. Başka bir ifadeyle güdüleme ile doyum arasında yüksek bir ilişki bulunmaktadır. Sonuç olarak çalışanlar işlerinden beklediklerini elde ettikleri ölçüde doyuma ulaşırlar (Özgüven, 2003:131).

Şekil 7. Güdülenme Süreci



Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tz, (1996: 88)

Şekilde de görüldüğü gibi güdülenme, bireyde ihtiyaçların etkisiyle harekete başlayan ve doyum ile sonuçlanan bir süreçtir. Bireyde ilk olarak ihtiyaç hissedilmekte sonra bunun gerektirdiği uyarılma ile doyum için davranış gösterilecektir. Tekrar farklı bir ihtiyaç hissedilmesi ile döngü tekrar başlayacaktır. İş doyumunu teorilerini “kapsam teorileri” ve “süreç teorileri” olmak üzere iki ana grupta incelemek mümkündür. Kapsam teorileri olarak gruplandırılan teorilerde içsel faktörler ağırlıklı iken, süreç teorileri olarak gruplandırılan teorilerde ise dışsal faktörler ağırlıklı olarak kabul edilmektedir (Oral ve Kuşlvan, 1997: 97).

4.5.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerinde temel olarak; eğer yönetici, kişiye belirli şekillerde davranmaya zorlayan faktörleri anlayabilirse çalışanları daha iyi yönetebileceği varsayılmaktadır. Böylece yöneticiler, çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir. Kapsam teorileri, kişinin içinde bulunan ve bireyi belirli yönlerde davranışa yönelten faktörleri anlamaya önem vermektedir (Koçel, 2003:468).

Kapsam teorileri motivasyon teorilerinin temelini oluşturmaktadır. Özellikle bu bölümde incelenen Maslow’un “ ihtiyaçlar hiyerarşisi” ve Herzberg ’in “ift faktör teorisi” ilk geliştirilen temel kuramlardır. Daha sonra geliştirilen teoriler bu teorilerdeki eksikliklerin giderilmesini hedeflemişlerdir (Robbins, 1998:169 akt. Savaş, 2012).

4.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow (1970: 35), klinik çalışmaların sonucu olarak insanın ihtiyaçlarını beş başlıkta toplamıştır. Maslow, insan ihtiyaçlarının hepsi aynı önemde olmayıp aşağıdan yukarı olmak üzere bir hiyerarşik düzen içeri sinde olduğunu belirtmektedir. Maslow'un temel insan ihtiyaçlarını dikkate alarak geliştirdiği teori bireylerin fizyolojik ihtiyaçları, güvenlik ihtiyacı, sevgi ve ait olma ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarından oluşmaktadır.

Maslow'a göre insanın beş temel ihtiyacı Şekil 8' da gösterilmiştir:

Şekil 8. Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi Yaklaşımı



Kaynak: Petri (1996:318)

Şekil de de görüldüğü gibi Maslow, ihtiyaçların belirli bir sıra ile dizildiğini ve bu sıraya uygun biçimde aşağıdan yukarıya doğru bir ihtiyaç giderilmedikçe bir üst gereksinmeye geçilemeyeceğini ileri sürmüştür. Aşamalı yapı içinde yer alan bu ihtiyaçları aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

a. Fizyolojik İhtiyaçlar:

Fizyolojik ihtiyaçlar, Maslow'un ihtiyaçlar teorisinin başlangıç noktasını ve temelini oluşturmaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımına göre öncelikle bireyin

temel fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Bu ihtiyaçlar tüm insanlar ve diğer canlı organizmalar için geçerli ve doğuştan var olan evrensel niteliktedir. Beslenme, uyku, solunum, barınma vb. ihtiyaçlar bu grupta sayılabilir. Bu ihtiyaçlar birbirinden bağımsızdırlar. Bu ihtiyaçlar karşılanmadan bir üst grup ihtiyaçlarının doyurulmasına geçilememektedir (Maslow, 1970: 35 akt. Savaş, 2012).

b. Güvenlik İhtiyacı:

Güvenlik ihtiyacı; insanların işinde, çevresinde ve toplumda kendilerini sağlam, bağlı ya da korunmuş hissetmeleri için gereklidir. Güvenlik ihtiyacı; belirsizlikten, endişeden ve korkudan uzak kalmak için bir örgüte, düzene ya da yasaya bağlı olma ihtiyacı olarak tanımlanabilir. rnek olarak çalışanların çeşitli tehlikelere karşı can güvenliği, sigorta ve emeklilik ihtiyaçları verilebilir. Bu ihtiyaçlar yeteri ölçüde karşılandıktan sonra diğer ihtiyaçlar belirmeye başlamaktadır (Maslow, 1970: 39 akt. Savaş, 2012).

c. Ait olma ve Sevgi İhtiyacı:

Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ortadan kaldırıldıktan sonra ait olma ve sevgi ihtiyaçları ortaya çıkmaya başlamaktadır. Sevgi gereksiniminin karşılanamaması halinde kişilerde mutsuzluk oluşacaktır. Bireyin yakın çevresinden başlayarak, arkadaşları ve aynı ortamda bulunduğu diğer bireyler tarafından değer verilme, sevilme, kabul görme vb. gereksinimleri oluşur. Ait olma ve sevgi ihtiyacının giderilmesi bireyin bir kişiye, gruba ya da örgüte bağlılığını artırır. Örneğin rgt yönetiminin düzenledikleri gezi, yemek vb. sosyal faaliyetler çalışanların örgüte ait olma ve sevgi duygusunu artıracak ve örgüte bağlılık duygusunu pekiştirecektir (Çetinkanat, 2000: 12)

d. Saygınlık İhtiyacı:

Sosyal bir varlık olan insan toplum içerisindeki yeri hakkında sürekli bir değerlendirme yapmaktadır. İnsan önce kendine duyduğu saygıyı değerlendirmekle başlar. z saygı değerleri kişinin güçlü olma, başarı elde etme, olgunlaşma, ustalaşma, kendine güven, bağımsızlık gibi isteklerdir. Sonra başkalarının kendisine duyduğu saygıyı düşünmekte ve toplum içerisindeki yerini belirlemeye

çalışmaktadır. Başkalarından saygı görme değerleri; tanınma, prestij elde etme, statü elde etme, üstün olma gibi isteklerdir. Bu isteklerin doyurulmaması durumunda, aşağılık hissine kapılma, zayıflık ve çaresizlik duygularına ortaya çıkar. Sonuç olarak bireyde öz güven azalması, cesaret kırılması ve başarı düşmesi görülebilir. Daha üst düzeydeki kendini gerçekleştirme ihtiyacının duyulması ancak saygı görme ihtiyacının giderilmesi ile mümkündür (Maslow, 1970: 45 akt. Savaş, 2012).

e. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre en üst aşamada kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer almaktadır. İnsanın kendini gerçekleştirme ihtiyacı, hiyerarşide yer alan diğer ihtiyaçların doyurulması ile ortaya çıkmaktadır. Burada birey, kendini geliştirme, öğrenme, potansiyelini fark etme ve yeteneklerini geliştirme gibi ihtiyaçlarını tatmin etmek istemektedir. Bu ihtiyacın duyulması, bireyin sosyal yaşamda yerini bulmuş ve diğer gereksinimlerini karşılamış olması anlamını taşımaktadır. Kendini gerçekleştiren insan, gerçeği daha iyi algılar ve hem kendini, hem başkalarını olduğu gibi kabul eder (Onaran, 1981: 18).

4.5.1.2. Herzberg' in Çift Faktör Teorisi

Herzberg, Mausner ve Snyderman (1959) tarafından geliştirilen bu teoride, iş gören motivasyonunun sonucunda iş doyumunu belirleyen motive edici ve hijyen olmak üzere iki temel faktörden bahsedilmektedir. Bu faktörler bireylerin doyumunu sağlayan güdüleyici (motive edici) faktörler ile tatminsizliğini ifade eden faktörlerin varlığı ya da yokluğunu anlatan koruyucu (hijyen) faktörler olarak da adlandırılmaktadır (Herzberg vd., 1959:59 akt. Savaş, 2012).

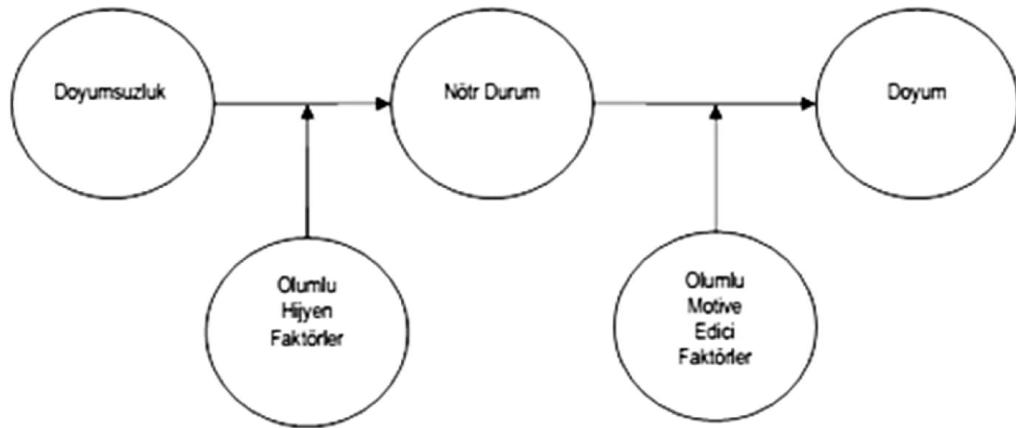
Koruyucu faktörler, iş görenin motive olmadan önce doyum sağlaması gereken iş gerekleri olarak tanımlanmaktadır (Crompton, 2003:305). Sürdürme faktörleri olarak da adlandırılan koruyucu faktörler; örgütün politikası, denetim düzeni, ücret, çalışanların birbirleriyle ilişkileri ve çalışma koşullarıdır. Herzberg'e göre koruyucu faktörler iş doyumunu sağlamamakla birlikte iş doyumsuzluğunu önlemektedir (İncir, 1990: 11). İş görenlerin örgüt içinde sağlıklı çalışması için

gerekli olduğundan, bunlara sağlık (hijyen) faktörleri denilmiştir. Ayrıca bunlar çalışanı dıştan etkilediği için de dışsal faktörlerdir (Herzberg vd., 1959:59 akt. Savaş, 2012).

Güdüleyici faktörler kişinin içsel ihtiyaçlarını doyurduğundan bireylerin işe yönelik tutumları olumlu yönde etkilenir. Bu yüzden bu faktöre hem doyurucu hem de çalışanı içten güdülediği için içsel faktörler de denilmektedir. Bunlar; başarılı olma, tanınma, ilginç ve uğraş isteyen görev yapma, sorumluluk yüklenme, terfi etme gibi faktörlerdir (Herzberg vd., 1959:59 akt. Savaş, 2012).

Çift faktör teorisinin en önemli bulgusu ve temel önermesi, motive edici faktörlerin ya da hijyen faktörlerinin tek başlarına yerine getirilmelerinin doyum sağlamaya yetmeyeceğidir. Hijyen faktörleri doyum sürecinde bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunların eksikliği doyumsuzluğa yol açacaktır fakat bunların sağlanmış olması tek başlarına doyum sağlamayacaktır. İş doyumunu ancak, motive edici faktörler sağlandığı durumda gerçekleştirilebilir. Bu teoriye göre doyum doyumsuzluğun zıddı değildir. Örneğin iş gören işinden doyum elde etmeden ama doyumsuz da olmadan (nötr durumda) çalışabilir (Balçık, 2002: 140). Aşağıdaki şekilde da iş doyum faktörleri, doyum ve doyumsuzluk arasındaki ilişki görülmektedir:

Şekil 9. İş Doyum Faktörleri İle Doyum İlişkisi



Çift faktör teorisi, ihtiyaçlar hiyerarşisi ile karşılaştırıldığında temel farklılık çift faktör teorisindeki değişkenlerin doğrudan iş ile ilgili olmasıdır (Yüksel, 2005:294). Benzer tarafları ise Maslow'un sıralamasındaki alttan üç kademe (fizyolojik, güvenlik, ait olma-sevgi) , Herzberg' in hijyenik faktörlerine karşılık gelirken üstten iki kademe de saygınlık, kendini gerçekleştirme), Herzberg' in güdüleyici faktörlerine karşılık gelmektedir. Fakat Maslow alt kademe ihtiyaçlarının doyurulmasının güdülemeye neden olduğunu ve üst kademe ihtiyaçlarının oluştuğunu iddia ederken Herzberg ise, Maslow'un alt kademesine tekabül eden hijyen - koruyucu faktörlerin güdülemeye etkisinin olmadığını, yalnızca tatminsizliği önleyerek bireylerin güdülenmesi için gerekli ortamı hazırladığını savunmuştur (Hicks ve Gullett, 1981:224 akt. Savaş, 2012).

4.5.1.3. David Mc.Clelland - Başarma İhtiyacı Teorisi

Her insanın güdüsel örüntüsü farklıdır ve bireylerin örüntüleri özelliklerine göre sınıflandırılabilir. Bir insanın yaşam boyu geliştirdiği güdüsel örüntülerin, başarma, bağlanma (başkasına dayanma), yarışma ve erk temel güduları olduğunu; insanın güdüsel örüntüsünde, bu dört temel güdüden hangisi baskınsa, insanın davranışlarını bu baskın güdüye göre yönettiği açıklanır (Başaran, 2008: 101). İş görenlerin buldukları kariyer basamaklarına göre bu gereksinimlerden bazılarının daha fazla ön plana çıktığı da belirtilmektedir (Mc.Clelland (1995) akt. Yılmaz ve Altinkurt, 2012: 387).

Başarma başatlı güdüsel örüntü:

Başarma ihtiyacıyla motive olan yöneticiler insanların kendileri hakkındaki düşüncelerini pek umursamayarak hedefler oluşturmaya ve onlara ulaşmaya odaklanırlar fakat kendi başarılarını ve itibarlarını öncelikli bir yere koyarlar (Mc.Clelland ve Burnham, 2004: 102-103).

Bu iş görenler; başka iş görenlere bakarak daha gerçekçi amaçları yeğler, işine daha çok sarılır, daha ileriye dönük çalışmalar yapar, daha iradelidir, daha çok sorumluluk alır, işlerini daha iyi değerlendirir, işleri için daha iyi yöntemler arar, yüksek başarıyı daha çok gerekli görürler (Başaran, 2008: 102).

Mc.Clelland, en çok başarıma güdüsünün birey ve toplumu etki altına aldığını iddia etmektedir (Eren (2008)'den akt: Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 43).

Bağlanma başatlı güdüsel örüntü:

Bu iş görenler, diğer iş görenlere oranla başkalarının arkadaşlığını, yardımını, kılavuzluğunu aramaya daha eğilimlidir. Onlara dayanmaya daha isteklidir, çevresinden gelen övgülere-öğütlere daha açıktır, işe güdülenmek için övgüyü daha çok arar. Bir kümeyle ilişkili olmaya ve bir kümeye üye olmaya daha isteklidir, üyesi olduğu kümenin kendisini korumasına daha çok gereksinim duyar, kendilerini koruyan kümenin değerlerini örgütün değerlerinden daha çok üstün tutarlar, sorumluluk ve yükümlülük alacaksa bunu başkalarıyla birlikte almak isterler (Başaran, 2008: 102).

Bireylerin belirli insanlara bağlılık ve onlara çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır. Bazı insanlar dost-arkadaş edinmek ve onlarla bir arada olmaktan, bazı insanlar da çoğu sorunlarını yalnız başlarına çözümlenmekten hoşlanırken, ailesi ve çok yakın akrabaları dışında fazla dostluk bağları kurmaktan kaçınırlar (Eren, 2007:522).

Yarışma başatlı güdüsel örüntü:

Bu iş görenler, öteki iş görenlere oranla işlerini yarışma havası içinde yapmaya daha çok eğilimlidir, yarışacak bir kimse bulamadığında kendisi ile yarışır. Kazanamadığında düş kırıklığı, kaygı, kıskançlık duygularını daha çok geliştirir; yükselmeye hırslıdır; işinin insancıl yönünden çok, verim yönüne ağırlık verir. Yarışmayı kolaylaştıracağı için işinde uzmanlaşmaya önem verir, yarışmayı yaşam biçimine dönüştürür (Başaran, 2008: 103).

Erk başatlı güdüsel örüntü:

Bir kuruluşta bir şeyler yaptırabilmenin tek yolunun çevredeki insanları etkilemek olduğunu düşünen bu yöneticiler, etki yoluyla güç kurmaya odaklanırlar. En etkin olanların, daha büyük bir sorumluluk duygusu taşıdığı, örgütsel hedefleri daha açık gören ve ekip ruhunu daha iyi açığa çıkaran yöneticiler olduğu belirtilmiştir (Mc. Clelland ve Burnham, 2004: 102-103).

Bu iş görenler, diğer iş görenlere bakarak yönetmen olmaya, uzmanlık erkini kullanmak için işinde uzman olmaya, bu yolla başkalarının üzerinde güç gösterisi yapmaya daha çok eğilimlidir. Kendini göstermek için tehlikelere atılmaya daha çok heveslidir, işine ilişkin kararları kendi başına vermeye isteklidir, başkalarını etkilemek için tüm araç ve yöntemleri elinde tutmaya yönelimlidir, yükselmenin kestirme yollarını aramak için çabalar, yönetmen olduğunda da erk güdüsünü doyurmak için astları üzerinde değişik baskı yöntemleri uygularlar (Başaran, 2008: 103).

Güçlü olma ihtiyacı ise insanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur ve bu nedenledir ki insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini arttıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. Bu ihtiyacın şiddeti insandan insana farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır (Eren, 2007: 522).

Başarma, bağlanma, yarışma ve erk temel güdülerinden birinin, bir insanın güdüsel örüntüsünde baskın olması, öbür temel güdülerinin etkin olmayacağı anlamına gelmez. Bazen, bir iş görende bu temel güdülerden birkaçı aynı güçte baskın olabilir. İnsanın güdüsel örüntüsü, ailenin, toplumun değerlerinin etkisiyle şekillenir. Bazı toplumlarda başarma güdüsü önem taşırken bazı toplumlarda erk, bağlanma ya da yarışma güdüsü önemlidir. Bireyin güdüsel örüntüsü, bireysel ayrılıklar saklı kalmak koşuluyla, toplumunun kültüründen etkilenir (Başaran, 2008: 103).

Mc.Clelland'a göre; birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır ve bu korku onu başarıya götüreceği faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyacaktır (Eren, 2007: 522).

4.5.1.4. Clayton Alderfer - ERG Teorisi

Clayton Alderfer, Maslow' un modelini modern durumlara uyarlamış, bireyin ihtiyaçlarını üç basamakta incelemiştir. Bu iki kuramın karşılaştırılması aşağıda verilmiştir:

Şekil 10. Maslow ve Alderfer' in Gereksinim Kuramları Arasındaki İlişki



Kaynak: Johns ve Saks, (2001)

Bu ihtiyaçların kısaca neler olduğunu incelemek olursak:

Var olma ihtiyaçları:

Bireyin fiziksel olarak hayatta kalması, neslini devam ettirmesi ve tehlikelerden uzak güvencede olmasıdır.

İlişkisel ihtiyaçlar:

Bireyin çevresinde iyi ilişkiler kurması ve devamını sağlamasıdır.

Gelişme ve büyüme ihtiyaçları:

Bireyin potansiyelini geliştirmesidir (Eren, 2007: 507). İlk iki basamaktaki ihtiyaçların tatmin edildikçe şiddetlerini kaybettikleri, fakat gelişme ihtiyacının tatmin edildikçe şiddetlendiği söylenebilir. Ayrıca bu kurama göre, bazı iş görenlerin, bu basamaklarda ilerlerken mantıklı bir gelişme izlediği, bazılarının ise hayal kırıklığına uğradığı, gelişme ihtiyaçlarını karşılayamayan bireyin, çabasını diğer basamaklara yoğunlaştırdığı da görülmüştür (Şimşek, 2008: 219).

Yukarıda bahsedilen kapsam teorilerinin karşılaştırılması Şekil 11' de sunulmuştur:

Şekil 11. Kapsam teorilerinin karşılaştırılması

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	Alderfer'in VİG Teorisi	Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi
Kendini Gerçekleştirme	Gelişme	Motive Edici	Güç kazanma Başarma
Saygınlık			
Toplumsal	İlişki	Hijyen	İlişki kurma
Güvenlik	Varlık		
Fizyolojik			

Kaynak: Çetinkanat, (2000: 23)

Şekil 11 de de görüldüğü gibi, Maslow'un ihtiyaçlar gereksiniminin beş sınıflandırılması, aşağıdan yukarıya doyum sağladıkça bir ilerleme göstermektedir. Diğer teorilerin sınıflandırmalarında benzerlikler söz konusudur. Maslow'un kendini gerçekleştirme ve saygınlık ihtiyacı; Alderfer tarafından gelişme, Herzberg tarafından güdüleyici, Mc.Clelland tarafından ise güç ve başarı ihtiyacı olarak isimlendirilmiştir.

4.5.2. Süreç Teorileri

Süreç Teorileri bireyin hangi amaçlarca ne düzeyde motive edildiği ile ilgilidir. Bir başka ifade ile belirli bir davranışı gösteren kişinin bu davranışı hangi durumda tekrarlar sorusunu cevaplar. Buna göre ihtiyaçlar bireyi davranışa yönelten etkenlerden yalnızca biridir diğeri dışsal faktördür.

4.5.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'un beklenti teorisi, bireyi neyin güdülediğini değil, güdülemenin kavramsal belirleyicileri üzerinde durur. Teoride üç ana unsur; beklenti, araçsallık ve

çekiciliktir. Beklenti, çabanın belli bir iş başarımına ulaştırma olasılığı olup, birinci düzeydeki iş sonuçlarına ilişkin çabalardır. Araçsallık, ikinci düzeydeki iş sonuçlarına ulaşmak için birinci düzeydeki iş sonuçlarının kullanımınıdır. Birinci ve ikinci düzeydeki iş sonuçlarıyla ilgilidir. Çekicilik, iş görenin belirli bir ödülü isteme derecesidir. Ödülün iş görenin gözündeki değeridir. Çekiciliğin pozitif olabilmesi için iş görenin ödülü istemesi gerekir. Ödüle ulaşmak tercih edilmez ise çekicilik negatiftir. Böylece, işyerindeki iş görenin güdülenebilmesi için belirli bir başarıya ulaşacağına inanması (beklenti); bu başarıyı ikinci düzeydeki iş sonuçlarına ulaşmak için gerekli görmesi (araçsallık); başarıların sonucundaki elde edeceği ödülleri arzu etmesi (çekicilik) gerekmektedir (Yüksel, 2000: 142–143).

Beklenti, belli bir eylem sonunda belli bir sonucun elde edilme olasılığına ilişkin anlık bir inanç olarak tanımlanabilir. Buna göre, “çok çalışma çabuk yükselmeyi sağlar” ya da “işe erken gelme patronun sempatisini kazandırır” birer beklentidir. Birey, bireysel gereksinimlerini karşılamak için plan yapmada beklentilerinden etkilenir, planlarını beklentileri doğrultusunda yapar (Aydın, 2000: 99).

Vroom’un teorisini anlamanın zorluğu inkâr edilemez (Hodgetts, 1999: 518). Vroom’un Bekleyiş teorisi, çalışanların motivasyonun gerçekleştirilmesinde kullanılacak yöntemlere bir açıklık getirmemiştir. Teori daha çok birey ile örgüt amaçları arasındaki ilişkiyi açıklamaya yöneliktir (Ataman, 2001: 446).

4.5.2.2. Lawler – Porter Beklenti Teorisi

Vroom’un Beklenti teorisi Porter-Lawler tarafından geliştirilerek ortaya konmuştur. Bu modelde; bireyin sarf edeceği çabası, becerisi ve bilgisi, görevi algılayış biçimi gibi örgütün değerleri ile motivasyonun ve gayretin derecesi dikkate alınmıştır. Yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için de iş görenlerin beklentileri ile ödül arasında denge olması ve adil olunması gerekmektedir (Sezici, 2009: 207).

Teoriye göre iş görenlerin işlerinde gösterdikleri çabayı belirleyen iki etkenden bahseder:

- Ödüllerin iş görenlerin güvenlik, kendini gerçekleştirme gibi gereksinimlerini gidermesine bağlı olarak değeri.
- Ödüllerin iş görenlerce algılandığı biçimiyle çabaya değme olasılığı, yani çalışanların çaba ve ödül arasındaki ilişkiler konusundaki beklentileri.

Kuramda bir de “algılanan rol” kavramından söz edilmektedir. Kavram, iş görenin başarılı olmak için işin kendisine yüklediği role dair uygun bir rol anlayışına sahip olması gerektiği, uygun bir rol anlayışı olmadığında rol çatışmaları ortaya çıkacağı ve dolayısıyla iş görenin başarısının engelleneceği şeklinde açıklanır (Günbayı, 2000, akt. Soykenar, 2008: 20-21).

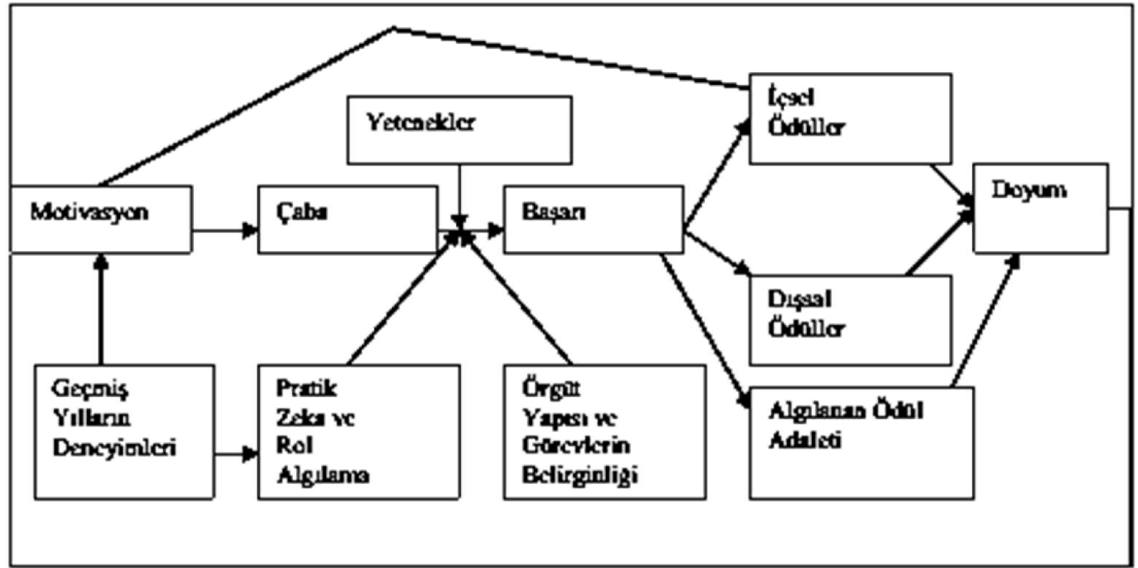
Kuram, çabanın direk başarıya ulaştıramayacağına dikkat çekmektedir. Çabanın başarıya götürülebilmesi için bilgi, yetenek ve rol algılamalarıyla desteklenmesi gerekir. Modelde dikkat çekilmesi gereken bir diğer nokta başarıdan sonra ne olacağıdır. Kuramda, başarıdan sonra ulaşılan ödüller ve bu ödüllerin algılanma şeklinin tatmini belirlediği, yani geleneksel düşüncede yer alan tatminin başarıya ulaşacağı düşüncesi yerine, başarının tatmine ulaştıracağı düşüncesi yer alır (Ateş, 2008:1).

Bu modeli motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yöneticinin özellikle şu hususlara dikkat etmesi gerektiği ifade edilir:

- Çalışanlar, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirmeye tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları, mümkün olduğu kadar azaltılmalıdır.
- Çalışanların fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- İş görenlerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.

- Sürekli bir kontrol ile çalışanların performansı, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır (Ateş, 2008:1).

Şekil 12. Porter ve Lawler' in Beklenti Kuramı (akt. Eren: 2007)

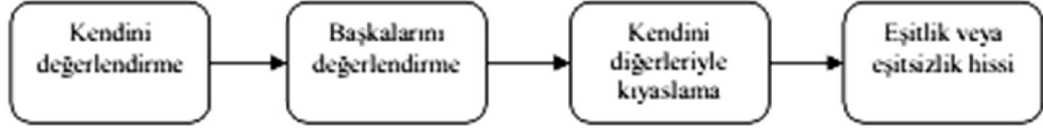


4.5.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams (1965)'in bu teorisine göre iş görenin algıladığı eşitlik ya da eşitsizlik derecesi kendisinde oluşan doyum ve iş başarısını etkileyecektir. İş görenler işlerine gösterdikleri emek sonucunda sağladığı performansı benzer mesai arkadaşlarınıninki ile karşılaştırır ve örgütsel adalet bekler. Adams'ın temel varsayımı iş görenlerin, işleri için harcadıkları çabayla karşılığında aldıkları ödüller arasında denge kurmaya çalıştıkları yönündedir (Brief, 1998: 24).

Adams'ın eşitlik teorisi Şekil 13' te gösterilmiştir.

Şekil 13. Eşitlik teorisi



Kaynak: Özkalp, (2001:173)

Şekil 13'de de görüleceği üzere Adams'a göre çalışanlar, iş ortamına sundukları (girdiler) ve örgütten sağladıkları (çıktılar) ile diğer insanların girdi ve çıktıları arasında bir karşılaştırma yaparlar. Bu girdiler olarak; çalışanların eğitim düzeyleri, çabaları, zekâları, bilgileri, tecrübeleri, yetenekleri ve ortaya koydukları başarıları gibi faktörler sayılabilir. Çıktıları ise çalışanın aldığı ücret, ikramiyeler, statü artışı, sigorta, iş güvenliği ve işyeri koşullarının iyileştirilmesi gibi faktörler oluşturmaktadır. İş gören kendi girdi ve çıktılarını başkalarının ki ile kıyaslama yaparak eşitliği ya da eşitsizliği anlayabilmektedir (Greenberg ve Baron, 1997:154).

Adams'a göre, iş gören yaptığı kıyaslamalar sonucunda bir eşitsizlik algılsa ve bu durumu ortadan kaldırmak için şu davranışlarda bulunabilir:

- Girdileri değiştirir. Sarf ettiği çabayı azaltır yani gereken i kadar gayret gösterir.
- Kendi çıktılarını değiştirmeye çalışır. Yönetimden ücret artışı talebinde bulunur
- Diğerlerinin çıktılarını değiştirmeye çalışır. Onlara daha çok iş verilmesini ister.
- Kıyaslama yaptığı kişiyi değiştirir. Başka biriyle kıyaslama yapar.
- Savunma mekanizmaları geliştirir. (Eşitsizliğin geçici olduğunu düşünür.)
- Eşitsizlik durumundan uzaklaşır. (İşi bırakabilir veya devamsızlık yapar.)

Eşitlik teorisi, örgüt çalışanlarının işe ilişkin davranışlarının anlaşılması açısından önemli katkılar sağlamıştır. Çalışanların hissettikleri eşitlik durumları; işe ilişkin davranışlarını, tepkilerini ve iş doyumlarını etkileyebilmektedir. Yöneticiler, çalışanların örgütsel adalet beklentilerini dikkate almalı ve eşitsizlik olarak algılanabilecek davranışlardan kaçınmaya özen göstermelidir (Özkalp, 2001:330).

4.5.2.4. Locke 'un Amaç Teorisi

Locke (1968), bireylerin amaçları uğruna bilinçli olarak eyleme katılacakları varsayımı üzerine bu teoriyi geliştirmiştir. Locke, iş görenlerin kendilerine emir verilsin veya verilmesin kendileri için amaç belirlediklerini kabul etmektedir. Bu teori Herzberg teorisine bir cevap niteliği taşımakta olup iş görenlerin performansı ile amaçlara ulaşıldığını savunur (Tietjen ve Myers, 1998: 227).

Bu teoriye göre yöneticiler iş görenlerin performanslarını doğrudan olarak etkileyebilmektedir. Bunun için yöneticilerin öncelikle özgün ve iş görenler tarafından benimsenen amaçlar belirlemeleri gerekmektedir. Belirlenen amaçların üç özelliği olmalıdır. Bunlar; kabul derecesi, belirginlik derecesi ve güçlük derecesidir (Öztürk, 2003: 292).

İş görenler kendilerinin ya da başkalarının belirlediği yüksek amaçları benimsedikleri takdirde daha çok çaba gösterip daha iyi performans gösterebileceklerdir. Böylece yöneticilerin önemli bir güdüleme aracı elde edecekleri söylenebilir (Çetinkanat, 2000: 28).

4.5.2.5. Skinner'in Pekiştirme Teorisi

Skinner'in, hayvanlar üzerinde yaptığı araştırmalar üzerine dayanan bu kurama göre davranış, davranışın sonuçlarına bağlıdır. Bu kuramda davranışların kaynakları ve nedenleri üzerinde durulmak yerine sonuçlar üzerinde durulmaktadır (Eroğlu, 2006).

Bu kuramın ana fikri; birey herhangi bir nedenle davranışı gösterir. Bu davranışın karşılaşılabileceği sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre birey aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Örneğin işe geç gelen bir

çalışanın geç gelme davranışını tekrarlaması büyük ölçüde karşılaşacağı sonuç (amirin uyarısı, uyarısı, cezalandırmaması, hiçbir şey söylememesi, hoş görmesi) tarafından etkilenecektir. Eğer birey, davranışları birey tarafından haz verici, memnun edici olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşır, muhtemelen o birey aynı davranışı tekrar gösterecektir. Eğer bireyin karşılaştığı sonuçlar birey tarafından acı verici, hoşlanılmayan, üzücü olarak nitelendirilir ise muhtemelen birey aynı davranışı tekrarlamayacaktır (Oral ve Kuşluyan 1997).

Yönetim kademelerinde kullanılacak pekiştirme türlerini dört grupta toplayabiliriz. Bunlar olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, tükeniş ve cezalandırmadır. Olumlu pekiştirme; arzulanan bir davranışın devamını sağlamak için bireyin özendirilmesi esasına dayanır. Olumlu pekiştiriciler, gelecekteki ortaya çıkması yüksek bir ihtimale dayandırılmak istenen olaylar veya davranışlar için kullanılmaktadır. Bu gibi olaylara da çoğunlukla ödül adı verilir. Bu olumlu pekiştiricilerin bazıları, yiyecek, su gibi organizmaya biyolojik yönden gerekli olan şeylerdir. Diğer bir kısmı ise övgü, şefkat, sevgi, yükselme ve para gibi sonradan öğrenilmiş şeylerdir (Eroğlu, 2006).

Olumsuz pekiştirme; istenmeyen bir davranışın meydana gelmesini önlemek için başvurulan bir yöntemdir. Ancak, olumsuz pekiştirme kavramını cezalandırma ile karıştırmamak gerekir. Arzulanan davranıştan bireyleri kaçırmak için cezaya başvurulur. Oysa istenen bir davranışın meydana gelmesini ceza sağlayamaz. Oysaki olumsuz pekiştirme ile mevcut bulunan istenmeyen bir sonucun giderilmesine çalışılırken, öte yandan da arzu edilen ve gerçekleşmesi istenen bir davranışın doğmasına neden olunmaktadır. Tükeniş (Sönme); belirli bir davranıştan dolayı hiçbir anlamlı sonucun doğmamasıdır. Biliyoruz ki, tekrarlanması istenen davranışların sürdürülmesi bunların pekiştirilmesine bağlıdır. Ancak bu pekiştirme olmadığı zaman söz konusu davranış bir daha tekrarlanmayacaktır. Başka bir deyişle sönüp gidecektir yani tükenecektir (Eroğlu, 2006).

Cezalandırma; istenmeyen bir davranışın bir daha ortaya çıkmaması için cezaya başvurulur. Ceza böyle bir davranışın tekrarlanmamasını sağlamakla birlikte, gerçekte istenen bir davranışın ortaya çıkmasını sağlayamaz. Verilen cezanın

niteliğine göre kişilerde çeşitli hoşnutsuzluklar ve moral bozuklukları meydana gelebilir. Bunun sonucunda da cezanın davranış düzeltici fonksiyonu kalmaz. Bu yüzden ceza en az başvurulan pekiştirme yöntemi olmalıdır (Eroğlu, 2006).

4.5.2.6. Smith, Kendall ve Hulin- Cornell Teorisi

Cornell modeli 1969 yılında Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilmiştir. Bu model iş tatminini; bireyin işi ile ilgili duyguları ya da iş durumunun farklı boyutlara karşı geliştirdiği duyuşsal tepkiler olarak tanımlar.

Araştırmacılar, bu duyguların bireyin mevcut durumdaki alternatiflerle bağlantılı olarak makul ve adil bir karşılık bulma beklentisi ile deneyimleri arasında farklılık algılamasından kaynaklandığını belirtirler. Cornell çalışmalarının temelini, ilk olarak Smith ve arkadaşları “referans çerçevesi” kavramı olarak ortaya atmışlardır. Referans çerçevesi; bireyin değerlendirme yaparken kullandığı iç standartlarıdır ki bu standartları, bireyin deneyimleri, beklentileri ve mevcut bir uyarıcı karşısındaki değişim eşiği ile ilgilidir.

Referans çerçevesinden yola çıkarak iş tatmininin ölçülmesinde en önemli gördükleri, işin kendisi, ücret, yükselme olanakları, denetim ve çalışma arkadaşları, boyutlarını da dâhil ettikleri “İş Tanımlama Ölçeği” nin geliştirildiği belirtilmiştir (Smith ve diğ. 1982, akt. Toker, 2007: 96).

4.6. İş Doyumsuzluğunun Etkileri

Yaşamının önemli bir kısmını çalıştığı işyerinde geçiren bir çalışanın doyum düzeyi özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. İş doyumunun yüksek olmasının çalışan mutluluğuna katkı da bulunduğu, düşük olmasının ise, çalışanın işine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır.

Bunun yanında iş doyumumsuzluğunun ise iş görene bir takım olumsuz etkileri vardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

4.6.1. Fiziksel ve Ruhsal Sağlığa Etkisi

İşten doyumsuzluğun iş görenler de psikosomatik pek çok rahatsızlığa yol açtığı anlaşılmıştır. Yarışma, ivedilik, yetkincilik, yetersizlikle birleşen doyumsuzluk kimi kalp hastalıklarına yol açabilmektedir. Mide hastalıkları, kas katılaşmaları ve birçok sancılar uyumsuzlukta olduğu gibi doyumsuzlukta da görülebilmektedir (Başaran, 1982: 209).

İş doyumsuzluğu, iş görenlerde stres ve kaygılara da sebep olacağından, bu etkenlere bağlı birçok rahatsızlıklara neden olacaktır. Ruh sağlığı ile iş doyumsuzluğu arasındaki ilişkilerin saptandığı bir araştırmada, iş doyumunu ve ruh sağlığı arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Ruh sağlığını etkileyen iş doyumunu etkenlerinin, iş görenlerin yeteneklerini kullanabilme olanakları ve anlamlı bir iş yapmaları olduğu saptanmıştır (Çetinkanat, 2000: 5).

4.6.2. İşten Bıkma

İşten doyumsuzluk, iş görenin işinden bıkmaya yol açmaktadır. Özellikle işten doyumsuzluk ile işin tekdüzeliği birleştiğinde bu bıkkınlığı daha da artmaktadır (Başaran, 2008: 269).

Monoton iş yaşamının yanında işten bıkmamanın birçok sebepleri vardır bunlar; İşin çalışanın kişisel özelliğine uygun olmaması, kişinin görevde belirli bir süre geçmesine karşın yükselememesi, örgüt politikasının bireyi motive edici etkisinin olmaması ve çalıştığı fiziksel ortam koşullarının uygun olmaması şeklinde sıralanabilir. Bundan dolayı iş bıkkınlığı olan bir çalışandan örgüt verim alamaz ve iş gören, işi bırakma da dâhil olmak üzere devamsızlık yapıp, işte çatışmalara sebep olacaktır.

4.6.3. Devamsızlık

Devamsızlık iş görenin çalışma programı ve planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir (Eren, 1989: 215). İş görenin işe gelmesi gerekirken,

sık sık kısa sürelerle ya da uzun bir süre işine gelmemesiyle işten doyumsuzluğu arasında bir ilişki bulunmuştur (Başaran, 2008: 269).

Ancak burada bir noktayı belirtmek gerekir. Acaba iş gören kendince haklı bir mazeret veya hastalık nedeniyle işyerine gelmemişse devamsızlık sayılacak mıdır? Devamsızlık, izin veya normal yıllık tatiller dışında iş programında, işe gelmeme nedeniyle aksama doğuran tüm hususlardır (Eren, 1989: 215).

İş doyumu düşükse, iş görenlerin işlerine devamsızlık olasılıkları yüksektir (kendi cümlem yap) İşinden doyum sağlamayan çalışan, işine gitmemek için her fırsatı değerlendirme eğiliminde olacaktır. Devamsızlığın yüksek olduğu örgütlerde amaçlara ulaşmada güçlük, verimlilikte azalma, yönetim ve diğer çalışanlar ile problemlerin arttığı görülmeye muhtemel sonuçlardır. Ancak son yıllarda yapılan araştırmalar farklılık göstermektedir. İş doyumsuzluğu ve işe devamsızlık arasındaki ilişki oldukça düşük bulunmuştur. Kadınlar da erkeklerden daha fazla devamsızlık etmişler, yaşa bağlı olarak devamsızlıkta azalma olmuştur (Çetinkanat, 2000: 4)

4.6.4. *İşi Bırakma*

Bir örgütte doyum düşüklüğünün en büyük göstergesi, iş görenlerin örgütü bırakmaları, örgütten başka bir örgüte geçmek istemeleridir. Ancak, örgütü bırakma, yer değiştirmeyi isteme her iş görenin olanağı içinde değildir. Örgütte zorunlu kalanlar morallerinin düşük olduğunu, devamsızlık, yalancı hastalık, savurganlık, araçları kötü kullanma, kazalara neden olma gibi yollarla gösterir (Başaran, 1982: 210).

Bu tür davranışlar ise örgüte çeşitli derecelerde zarar verecektir. İsten doyumsuzlukla işi bırakma arasında yüksek bir ilişki bulunmuştur. İsten doyumsuzların işten ayrılmayı düşündükleri ve ilk fırsatta örgütten ayrıldıkları gözlenmiştir (Başaran, 2008: 269). Bir iş görenin iş doyumu ne kadar yüksek olursa, onun işten ayrılma olasılığı o kadar az olur (Bingöl, 1990: 205).

İş doyumunu sürekli olarak işgücü devriyle karşılıklı bağıntı halindedir (Davis,1982: 99). Erkeklerde genellikle iş değiştirmedeki doyumsuzluk nedeni ücret iken, kadınların iş değiştirmedeki iş doyumsuzlukları çalışma koşulları olmuştur. Üç yıldan fazla iş doyumsuzluğundan işten ayrılanların doyumsuzluk nedeni ücret değil, işe ilgisizlik ve anlamlı bir iş yapamamak olmuştur (Çetinkanat, 2000: 5). Bu yüzden, çalışanların işlerinden ne beklediğini ve yaptıkları işin karşısında çevreye ne kazandırdığını bilmesi gerekir. Yaptığı işin mantıksız ve faydasız olduğunu düşünen insanlar, işlerine karşı ilgisini kaybetmeye başlar, ilgisi kaybedilen işten alınan ücret zamanla ikinci plana atılarak, kendisine daha çok anlam ifade eden işler aranılacaktır. İşinden doyum almayan bir örgüt çalışanı, kendi istek ve ideallerine daha uygun bir iş fırsatı yakaladığında bu fırsatı değerlendirmek isteyecektir. İşinden doyum alan bir örgüt çalışanı ise, kurulu düzenini bozmak, çalıştığı ortamdaki sıcak dostlukları geride bırakmak istemezler ve dolayısı ile bu tür çalışanlar örgütlerine bağlılık gösterirler.

4.6.5. Kavgacılık

İş doyumunu sağlayan etkenlerden bir tanesi de çalışma arkadaşları ile iyi ve sıcak ilişkiler kurmaktır. Bu ilişkileri iyi kuramayan bir çalışanın kavgacı bir tutum sergilemesi kaçınılmazdır. Bu konuyu ele alan Başaran (1982: 210), İşten doyumsuz olan iş görenlerin kusur ve suç işleme oranlarını yükselttiğini, bu yüzden örgütte doyum ne oranda düşükse disiplin olaylarının da o oranda yüksek olduğunu belirtmektedir. Böyle kavgacı çalışanlar doğrudan ve dolaylı olarak örgüte zarar vereceğinden örgütte iş doyumunu her geçen gün önem kazanmaktadır. İş doyumunu sağlayan çalışanların ise daha uyumlu, huzurlu, etkin ve verimli çalıştığı yapılan çalışmalar sonucu tespit edilmektedir.

4.7. Örgüt Kültürü ve İş Doyumu

Toplum üyeleri o topluma ait olan kültürü ve ona ait değer, norm ve davranışları kabullenip ona göre yasarlarsa, bir örgütte çalışan bireyler de örgütün kültürünü anlayıp işve iş dışındaki ilişkilerini bu yönde şekillendirmektedirler. Örgüt kültürü, dinamik bir çevre içinde faaliyet gösteren kurumların değişen ve gelişen

çevre şartlarına ve çevrenin beklentilerine uyum sağlamasına yardımcı olarak, “dışsal uyumu” sağlamaktadır. Bununla beraber örgüt kültürü, örgütte çalışanlara ortak davranışlar kazandırıp, paylaşılan ortak değerler yaratarak, çalışanların “ne” ve “nasıl” yapmaları gerektiği hususunda kılavuzluk ederek yol göstermekte ve “içsel uyum” konusunda da fayda sağlamaktadır (Ceylan ve diğ. 2002: 233).

Örgüt kültürü, uygun davranış ve ilişkileri tanımlamakta, bireyleri motive etmekte ve belirsizliğin olduğu yerde çalışanlara çözümler sunarak kılavuzluk etmektedir. Bilginin, değerlerin ve iç ilişkilerin düzenlenmesinde örgütü yönetmekte ve örgütün hikâyelerinden, törenlerinden, sembollerinden kullandığı dile, ofis dekorasyonuna, bina planına ve personel arasında geçerli olan kıyafet modeline kadar görünen ve görünmeyen her seviyede etkisini göstermektedir. Örgütteki ferdin kişisel ve örgütsel davranışlarını yönlendiren örgütün değerleri, kahraman ve liderleri, efsaneleri ve sembolleri gibi unsurlar örgütün performansını etkileyen önemli faktörlerdendir. Özellikle Amerika’ da yapılan araştırmalar, kültürel öğelerin sadece çalışanların tutum ve davranışları üzerinde değil, aynı zamanda bireyin iş doyumunu ve örgütün uzun dönemdeki başarı ve performansında da önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Akıncı, 2003: 194–195).

4.7.1. Örgütsel Kültür ve İş Doyumu İlişkisi

Örgütlerin var olma sebebi, insanların bir işi tek başına yapamayacaklarını anladıklarında, aynı amacı gerçekleştirmek isteyen yani aynı amaç ekseni etrafında buluşan en az iki kişinin bir araya gelerek örgüt adı verilen bir yapı oluşturmalarıdır. Burada en önemli unsur örgütün amacıdır. Örgütün amacı gerçekleştirilirken aynı zamanda örgüt çalışanlarının bireysel amaçları da gerçekleşmiş olmaktadır. Örgütlere sonradan katılanların ise amaçları örgüt amaçları ile örtüşmeyebilir burada ise örgüt kültürü devreye girmektedir. Eğer örgütün kültürel yapısı çalışanların amacıyla, örgütün amacını ortak noktada buluşturabiliyorsa sağlıklı bir örgüt oluşmakta ve çalışanlar örgütle bütünleşmektedir. Örgütsel kültür ise örgütün kuruluşundan itibaren şekillenen, örgütün değerlerini, inançlarını, normlarını, sembollerini, törenlerini, yönetim anlayışını gibi olguları içeren bir yapıdır. Örgütün güçlü bir yapı oluşturması için, örgütün kuruluşundan itibaren kültürel özelliklerinin çok iyi

oturtulması gerekmektedir. Örgüt kuruluş aşamasından sonraki dönemlerde ise, örgütün kültürel yapısının korunması, geliştirilmesi, özellikle yeni gelen personele benimsetilmesi yöneticilerin sorumluluğundadır. Burada ise yöneticinin kültürel liderlik özellikleri ön plana çıkmaktadır. Yönetici bu konuda ne kadar çok etkinliğe ve yeterliliğe sahipse, personelinin örgüte adapte etmede o kadar etkin olacaktır. Örgüte uyum sağlayan personelin, işinden doyum sağlamasa bile doyumsuzluğunun önüne geçilmiş olacaktır. Örgütsel kültür ile iş doyumunu birbirleri ile oldukça yakın kavramlardır. Bu iki kavram arasında anlamlı bir bağ vardır, buna sebep - sonuç ilişkisi de denebilir. Burada örgütsel kültüre sebep dememizin nedeni çalışanların işinden hoşnut olması için gerekli tedbirleri alması gerektiğindedir, işinden hoşnut olan personelin doyum sağlaması da sonuçtur (Türkoğlu, 2008).

Örgütsel kültür örgütün bütünüyle, varlığıyla ilgili bir olgu iken, iş doyumunu ise personelin bireysel olarak bu kültür yapısı içerisinde işinden duyduğu haz ile ilgilidir. Buradan ise iş doyumunu ile örgüt kültürü arasında parça - bütün ilişkisi olduğu sonucu çıkarılabilir. Örgütte çalışan her bireyin doyum düzeyi, örgütün bütünü ile ilgili olan örgüt kültürünü olumlu veya olumsuz etkileyecektir. Bir örgüt kültürünün inanç ve değerleri oluşturulurken, çalışanlar göz ardı edilmemelidir. Örneğin çalışanların hep zorlanması gereken, hiçbir karara katılma hakkı tanınmaması gereken kişiler olduğu gözüyle bakan, bu inanca sahip örgütler, çalışanların iş doyumunu özelliklerini ihmal etmiş olacaklardır. Alınan kararlarda söz hakkı tanınan ve baskı altında olmayan çalışanlar daha motive olacaklar ve işlerinden doyum elde edeceklerdir. Örgüt inancı birçok şeyde belirleyici olduğu gibi iş doyumunda da belirleyicidir (Türkoğlu, 2008).

Örgütsel kültürü oluşturan bir diğer özellik ise sembollerdir. Semboller doğrudan iş doyumunu ile ilgili değildir. Fakat halk tarafından bilinen, toplumda saygın bir yeri olan örgütlerin mensupları da, toplumda büyük saygı göreceklerdir. Semboller burada devreye girmektedir. Çalışanı diğer insanların içerisinde fark ettirecek, kıyafet veya toplumca bilinen herhangi bir sembol sayesinde çalışanda saygınlık hissi uyandıracak, buda dolaylı olarak iş doyumuna etki edecektir (Türkoğlu, 2008).

Güçlü örgütlerde iş doyumunu daha fazla olması beklenir. Çünkü bu tür örgütler kültürel özellikleri içerisinde iş doyumunu sağlayıcı özellikleri de barındırır. Örgüt kültürü, çalışanların başarı elde etmesi için gerekli fırsatları sunmalıdır. Bunun yanında çalışanlara sorumluluklar verilebilmeli, çalışanlarının toplum tarafından tanınmasını sağlayıcı özellikler temin edilmelidir. Bu ihtiyaçları gideren kültür yapıları çalışanların iş doyumuna olumlu yönde katkı yapmış olmaktadır. Her insanın beklentileri farklıdır. Dolayısı ile bir örgütte çalışan bütün iş görenlerin doyum düzeyleri aynı olmayacaktır. Fakat güçlü kültüre sahip örgütlerde, doyum düzeyleri bakımından aşırı dengesizlikler olmayacaktır, yani bir çalışan işinden oldukça çok doyum elde ederken bir başka çalışan tamamen doyumsuz olması beklenmez. Örgüt kültürünü oluşturan bir diğer özellik de adetlerdir. Yine adetlerin doğrudan iş doyumuna etki ettiği söylenemez, fakat çok güzel ve özel denebilecek adetlere sahip örgütlerde, kültürlerindeki bu özellik sayesinde çalışanlar arasındaki sıcak ilişkiler oluşmasına vesile olacaktır. Çalışanlar arasındaki bu yakınlaşma, güzel bir arkadaşlık ortamı ise yine çalışanları güdüleyeceğinden iş doyumuna olumlu şekilde etki edecektir. Örgütsel kültür ile iş doyumunu çok kapsamlı konular olduğundan, örgütsel kültür ile iş doyumunu arasındaki ilişkiler bunlarla sınırlı değildir. Bununla birlikte bu iki kavramın çok geniş ölçüde değerlendirilmesi gerekmektedir. Örgütsel kültür ile iş doyumunun ölçülemeyen birtakım özelliklerinden dolayı, aralarındaki ilişkinin de kesin çizgilerle ortaya konması çok güçtür (Türkoğlu, 2008).

4.8. İlgili Araştırmalar

4.8.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Ülkemizde; salt okul kültürünün iş doyumunu ile ilişkisini araştıran herhangi bir teze rastlanılmamıştır fakat okul kültürü, örgüt kültürü, okul iklimi gibi kavramların ayrı ayrı ya da iş doyumunu ile ilişkisinin ele alındığı çalışmalar mevcuttur aşağıda, bu araştırmalar kısaca anlatılmaya çalışılmıştır.

Sözer (2006), örgüt kültürünün iş gören motivasyonu ile ilişkisini yüksek lisans tezinde İstanbul ili içerisinde faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunu örneklem olarak almış ve ilk bölümde araştırma modeli olarak keşfedici modeli kullanmış

teknik olarak da mülakat ve gözlem tekniğini kullanmıştır, ikinci aşamada 32 sorudan oluşmuş bir anket hazırlamış ve deneklere uygulamıştır ve sonuç olarak işletmelerde, ister kamu ister özel olsun örgüt kültürü ile motivasyon ilişkisinin var olduğunu ve bunun da göz ardı edilemeyeceği belirtmiştir. Ayrıca çalışanlarına ihtiyaçlarını tatmin edebilecekleri bir çalışma ortamı sunan işletmelerde, iş görenlerin motivasyonunun sağlanmasının kolaylaşacağını, böylece çalışanlar işlerini istekli ve verimli bir şekilde yapacaklarını bu durumun da kurumun başarısına olumlu yönde katkı sağlayacağını ifade etmiştir.

İşcan ve Timuroğlu (2007), örgütlerdeki kültür tiplerinin iş tatmini üzerine etkisini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmış ve 742 evreni bulunan işletmelerin 400' üne anket göndererek geriye dönen 236 anketi değerlendirmişlerdir ve sonuçları makale şeklinde yayınlamışlardır. Buna göre; çalışmanın sonucunda, klan ve adokrasi kültürlerinin pazar ve hiyerarşi kültürlerine oranla iş gören üzerinde daha fazla iş doyumunu sağladığı ortaya çıkmıştır. Bu yüzden yöneticiler işyerlerinde iş doyumunu düzeyini yükseltmek için çalışanlarla fikir birliği ve uyum tahsis etmeli, takım çalışmasını, bağlılığı, yeniliği ve girişimciliği cesaretlendirmelidir.

Köroğlu (2011), doktora tezinde turist rehberlerinin iş doyum ve motivasyon düzeylerine etki eden faktörlerin belirlenmesini ve bu faktörlerin performansla ilişkisinin ortaya konulmasını amaçlayan çalışmasında alan yazı taraması yapmış elde ettiği kurumsal bilgilere göre anket oluşturmuş ve bu anketi 480 kişiye uygulamış ve analiz etmiştir. Buna göre ankete katılanların içsel doyum düzeylerinin yüksek, dışsal doyum düzeylerinin ve genel doyum düzeylerinin ise orta seviyede olduğu ortaya çıkmıştır. Ankete katılanların işletme politikaları, teknik yardım, yönetim ilişkileri, ücret, yükselme, çalışma koşulları ve güvenlik gibi unsurlara ilişkin doyum düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Bununla birlikte içsel doyumun yüksek bir puan elde ettiği görülmektedir. İçsel doyumdan elde edilen yüksek puanın genel iş doyum seviyesini artırdığı, düşük düzeyde olan dışsal doyum puanının ise genel iş doyum seviyesini düşürdüğü söylenebilir. Ortaya çıkan bu sonuç Herzberg Teorisi'ni desteklemektedir. Ayrıca rehberlik mesleğinin ikinci bir iş olarak algılanmasının önüne geçilmeli ve rehberliğin bir meslek olarak tanınmasını

ve mesleki sorunları giderecek bir Profesyonel Turist Rehberleri Meslek ve Meslek Örgütlenmesi yasının çıkarılması öncelikle yapılması gerekenler arasında yer almaktadır.

Karakışla (2012), kamu ve özel hastanede çalışan hemşirelerin iş doyumunu ve örgüt kültürü algılarını belirlemek amacıyla yaptığı araştırmayı yüksek lisan tezi olarak yayımlamıştır. Araştırma evreni olarak İstanbul ili Avrupa yakasında görev 24 saat yapan 1229 hemşireyi seçmiş örnekleme rastlantısal olarak alarak 780 kişiyi tespit etmiştir. Veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu, Denison örgüt Kültürü Ölçeği ve Minnesota İş Doyum Ölçeği olmak üzere 3 anket formu kullanmıştır. Araştırmanın neticesinde; hemşirelerin yoğun ve yıpratıcı bir ortamda çalışmaları nedeniyle mesleklerinden duydukları memnuniyetsizliğin işlerine etkisinin olumsuz olduğunu ve bu durumu ortadan kaldırmak için çalışma ortamı ve şartlarının iyileştirilmesi, iş yükünün ve stresin fazla olduğu birimlerde çalışan sayısının artırılması, insan gücü planlamasının iş yüküne göre yapılması, kurum içi ve dışında gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri ile çalışanlara destek olunması gerekliliğini vurgular.

Karaköse ve Kocabaş (2006), hazırladıkları makalede özel ve devlet okullarında öğretmenlerin farklı boyutlardaki beklentilerinin iş doyumunu ve motivasyonlarına etkisini saptamaya çalışmışlardır. Betimsel tarama metodu ile 296 kişi tespit edilmiş ve bu kişilere 40 maddeden oluşan anket uygulaması yapılmıştır. Buna göre; devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin yönetimde daha etkin olmaları gerektiği belirtmişler ve yöneticilerin kararlar alırken öğretmenleri de karar alma sürecine dâhil etmelerinin önemine değinmişlerdir. Ayrıca, öğretmenlerin motivasyonlarına olumsuz yönde etki eden yetersiz fizikî ortamlara müdahale edilerek daha iyi olması gerektiği noktasına vurgu yapmış zira öğretmenlerin çalıştıkları ortamdan memnun olmalarının başarılarını olumlu yönde arttıracaklarını ve böylece örgüte olan bağlılığının da artacağını ifade etmişlerdir.

Gündoğdu (2013), yüksek lisans tezinde öğretmenlerin iş doyumunu sağlayacak ve mesleki tükenmelerini engelleyecek etmenlerin neler olduğunu araştırmıştır. Araştırmanın evrenini Mersin ili' nin; Akdeniz, Mezitli, Toroslar ve

Yenişehir ilçelerinde görev yapan 2618 sınıf öğretmeni oluştururken rastlantısal yöntemle 285 kişiyi örneklem olarak almış ve katılan kişilere Kişisel bilgi formu, Minnesota İş doyum anketi ve Maslach Tükenmişlik anketi uygulamıştır araştırma sonunda duygusal tükenmeye neden olan etmenlerin ortadan kaldırılmasıyla öğretmenlerin iş doyumuna ulaşacaklarını, adil bir ödül sisteminin kurularak öğretmenlerin terfi olanaklarından yararlanmaları gerektiğini yine kararlara katılmalarına destek olunmasını ifade etmiştir. Ayrıca iş görenlere sadece çalışması gereken makineler ve ücretlerinin arttırılmasıyla istekleri yerine getirilen bireyler gözüyle bakmamak gerektiğini iş görenlerin yaptıkları işler hakkında bilgiye sahip olmalarının örgütte performansın iyileşmesine sebep olacağını bunun da verimliliği ve kaliteyi arttıracığını vurgulamıştır.

Savaş (2012), hazırladığı doktora tezinde ilköğretim okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin, öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri üzerindeki etkisini araştırmıştır. Evren olarak Gaziantep ilinde görev yapan 7291 kişiyi ele alan araştırmacı seçkisiz örnekleme yöntemlerinden tabakalı örneklem metodu uygulamış ve sonuçta 1072 kişiye İş doyum ölçeği, duygusal emek ölçeği ve duygusal zekâ ölçeği olmak üzere 3 anket uygulamış ve araştırmasının sonunda pozitif yönde bir etkinin olduğunu belirtmiştir yani duygusal zekâ düzeyi yüksek müdürler ile çalışan öğretmenlerin iş doyumunun daha fazla olduğunu belirtmiştir. Ayrıca duygusal emek yeterliği fazla olan müdürler ile çalışan öğretmenlerde de iş doyumunu yüksek çıkmıştır. Eğitimde nemli bir noktada olan müdürlerin zam, terfi, tayin gibi unsurlarca en az etkilenmesi adına çalışma yapılmalı motivasyonları arttırılarak yönetim becerileri desteklenmelidir.

Karakuzu (2013), Denizli il merkezindeki ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu incelediği yüksek lisans tezinde evren olarak 703 sınıf öğretmeni ve 682 branş öğretmeni tespit etmiş, oranlı tabakalı örneklem yolu ile toplam 494 öğretmeni örneklem olarak almıştır. Deneklere 4 bölümlü anket formu hazırlamış ve uygulamıştır bunlardan ilki demografik özelliklerin olduğu anket, ikincisi çalışma koşullarına ilişkin anket, üçüncüsü öğretmenlik mesleğine ilişkin özellikler anketi ve son olarak da Minnesota iş doyum ölçeği anketini kullanmıştır.

Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin kariyer yapmasının (yüksek lisans, doktora) ciddi manada olumlu etkisinden bahsetmiş ve milli eğitimin kariyeri özendirerek çalışma yapmasını belirtmiş ayrıca maaş, terfi ve ödüllendirmelerin kriterlerinin net ve güncellenebilir olması gerektiğini belirtmiştir. Yine branş öğretmenlerinin dersleri ile ilgili araç ve gereç temininin bir an önce halledilmesi gerektiği sonucunu bulmuştur.

Değirmenci (2006), hazırladığı yüksek lisans tezinde lisede görev yapan yöneticilerin liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisini incelemiştir. Araştırmacının Tarama modeli kullandığı araştırmanın evrenini Trabzon merkez ilçesinde bulunan liselerdeki 71 yönetici ve 940 öğretmen oluşturmaktadır. Tesadüfi örneklem yolu ile 650 kişi örneklem olarak alan yazar, veri toplamak için Kültürel liderlik ve İş doyum anketi olmak üzere iki anket kullanmış neticede araştırmacı liderlik ile iş doyumunu arasında pozitif yönde bir bağ olduğunu tespit etmiştir. Buna göre yöneticilerin Liderlik rolleri olumlu düzeyde ise öğretmenlerin iş doyumunda artmaktadır. Bu durumun oluşması ya da daha iyi olması için yöneticilerin yüksek lisans, doktora gibi eğitim kariyerleri yapmaları teşvik edilmeli, yöneticiler okullarının güçlü ve zayıf yanlarını bilerek bir vizyon oluşturmalı, okulda paylaşılan değerler anlamlı ve uygulanabilir olmalı ki misyon öğretmenlerce yerine getirilebilsin.

Yıldırım (2001), hazırladığı doktora tezinde okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumunu ve meslek ahlaklarını nasıl etkilediğini ilişkisel tarama modeli kullanarak belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın evrenini Ülkemizde genel eğitim veren devlet ve özel liselerde bulunan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem olarak ise yedi bölgeden nüfusu en büyük olanlardan başlayarak seçilen illerin merkez ilçe belediye sınırları içinde yer alan genel eğitim veren özel ve devlet liselerinde görev yapan 339 okul müdürü ile öğretmen seçilmiştir. Veriler 4 bölümlü anket ile toplanmıştır anketlerin birinci bölümünde kişisel bilgiler, ikinci bölümünde kültürel liderlik rolleri, üçüncü bölümünde iş doyumunu ve son bölümde öğretmenlik meslek ahlakı ile ilgili sorular bulunmaktadır. Araştırmanın sonucunda; yöneticilerin sürekli hizmet içi eğitim ile

yetiştirilmesi, kültürel değerleri iyi analiz etmesi ve bulunduğu okulun tarihini oluşturarak yakın çevreden başlayarak hem çalışanlara hem de etrafına açıklamasının gerekliliği ortaya çıkmıştır. Ayrıca müdürler okul kültürü ile toplumsal kültür değerlerinin birbirlerini desteklemesi için öncülük etmek zorundadır. Okuldaki tüm bireyler (müstahdem, öğrenci, öğretmen, müdür) bulunduğu yeri içselleştirmeli ve okula karşı aidiyet duygusu geliştirmelidir. Okulun fiziksel yapısı kontrol edilerek iyileştirilmeli, öğretmenler öğretmenlik yeterliğini almış kişilerden seçilerek eğitimi aksatmayacak zamanlarda atanmalı.

İtıl (2007), yapmış olduğu çalışmada; ilköğretim okulu yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi ele almış, bu araştırmayla ilköğretim okulu yöneticilerinin algılarına göre tükenmişlik düzeylerini, yöneticilerin ve öğretmenlerin okullarındaki kültüre ilişkin düşüncelerini, yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri ile okul kültürü arasındaki ilişkilerin neler olduğunu, bunların bireysel ve örgütsel özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin saptamayı amaçlamıştır.

Bunun için ilköğretim okulu yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri ile okul kültürü algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik, ilişkisel tarama modelini kullanmış, tesadüfî örnekleme yöntemini seçmiştir. Araştırmanın evrenini İstanbul ili Kadıköy, Kartal, Ümraniye ve Sultanbeyli ilçelerindeki resmi ilköğretim okullarında, 2006-2007 öğretim yılında görev yapan ilköğretim okulu öğretmenleri ve yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise, bu ilçelerde bulunan 15 ilköğretim okulunda görev yapan 330 öğretmen ve 52 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Maslach Tükenmişlik Envanteri, Örgütsel Kültür Anketi ve Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda; ilköğretim okulu yöneticilerinin düşük düzeyde “duygusal tükenmişlik” ve “duyarsızlaşma” yaşadıkları; “kişisel başarı” hislerinin ise normal düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma sonuçları yöneticilerin tükenmişlik yaşamadıklarını ortaya koymaktadır.

Lal (2012), yaptığı yüksek lisans araştırmasında; ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi öğretmen algılarına dayalı olarak belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın hedef evrenini 2010-

2011 eğitim-öğretim yılı bahar yarıyılında Aksaray il merkezindeki 45 ilköğretim okulunda görev yapan 1435 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma kapsamındaki tüm okullara ulaşma imkânının olmaması nedeniyle araştırmanın amacına uygun olarak tabakalı küme örnekleme yöntemiyle belirlenen 15 ilköğretim okulu ve 420 öğretmen örneklem olarak seçilmiştir. Araştırmada okul kültürüne ilişkin veriler, İpek (1999) tarafından geliştirilen “Örgütsel Kültür Ölçeği” ile elde edilmiştir. Araştırmada iletişim becerilerine ilişkin veriler, Şimşek (2003) tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri” ölçeği ile elde edilmiştir. Yazar araştırmasının sonuç kısmında; okulların kültür tipleri sıralamasında “Destek Kültürü” ve “Başarı Kültürü” nün ön sıralarda olmasını okullarda formal yapıdan çok informal yapının geliştiğine bağlar bu durumu daha da güçlendirmek amacıyla birlikte yapılan sosyal, sportif, kültürel faaliyetlerin sayıları artırılması gerektiğini belirtir. Ayrıca okul müdürleri ve öğretmenlere, okul kültürünün ve iletişim becerilerinin boyutları ve önemine yönelik seminerler düzenlenmesini vurgulayarak iletişimin çift yönlü bir süreç olduğunu dolayısıyla üniversiteler ile işbirliği yapılarak öğretmen yetiştiren bölümlerde iletişim becerileri kazandırmaya yönelik uygulamalara ağırlık verilmesi gerektiğini vurgular.

Seki (2004), yüksek lisans tezinde ilköğretim ve ortaöğretim okullarının güçlü okul kültürü özelliklerine sahip olma düzeyi ve bu durumun eğitim yönetimindeki yeri ve önemini belirtmeye çalışmıştır. Araştırmanın evrenini 2002-2003 eğitim öğretim yılı Afyon il merkezinde görev yapan 927 öğretmenler oluşturmaktadır araştırmada örneklem yoluna gidilmeyip tüm evrene ulaşmak hedeflenmiştir, gönderilen anketlerden 634 anket geri dönerek analize tabi tutulmuştur. Araştırmacı kullandığı veri toplama aracını hazırlayarak uzmanlar kontrolünde geçerlik ve güvenilirlik testlerini yapmıştır. Seki, araştırmanın sonucunda; “okul kültürü amaca hizmet etmek maksatlı değiştirilebilir olmalı, okul yöneticileri okulun çevresini de okul kültürü ile birleştirebilmeli, öğretmenlerde okul kültürünü geliştirme adına mesai saatleri dışında da toplantı, kutlama gibi nedenlerle bir araya gelmeli, başarısız okullarda okul kültürünü artırma adına başarılı okul modellemeleri yapılmalı” şeklinde önerilerde bulunmuştur.

Taner (2008), yaptığı araştırmada; İstanbul Anadolu yakasında resmi ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin umutsuzluk düzeyleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Araştırma “korelasyon türü ilişkiler tarama modelindedir. Araştırmanın evrenini, İstanbul ilindeki ilköğretim okullarında görevli tüm öğretmenler oluşturmakta, örneklemini ise İstanbul Anadolu yakası Kadıköy, Maltepe, Üsküdar, Ümraniye ve Sultanbeyli ilçelerinde, 9 İlköğretim okulunda görev yapan 296 öğretmen oluşturmaktadır. Bu çalışmada üç farklı veri toplama aracı kullanılmıştır. İlki katılımcıların kişisel verileri toplamayı amaçlayan bilgi anketi, ikincisi Beck (1974) tarafından bireyin geleceğe yönelik olumsuz beklenti düzeyini belirlemek amacıyla geliştirilmiş “Beck umutsuzluk ölçeği” anketi, üçüncüsü ise Şimşek (2003) tarafından geliştirilen “Okul Kültürü” anketidir. Araştırmanın sonucunda güçlü bir okul kültürünün, sadece öğretmenlerin umut düzeylerini arttırmakla kalmayıp, aynı zamanda motivasyon kayıplarını da azalttığını ortaya koymuştur. Bu durumun öğretmenlerinin verimliliğini arttıracığı yadsınamaz bir gerçektir. Hal böyle olunca, okul müdürleri ya da yönetim kademesinde görev yapan diğer kişiler, günlerini sadece rutin işleri yapmaya ayırmamalı, aynı zamanda güçlü bir okul kültürünün nasıl oluşturulabileceği konusunda çalışmalar yapmalı ve bu çalışmalardan elde ettikleri sonuçları uygulamalıdır. Güçlü bir okul kültürü oluşturmaya yardımcı olabilecek etkinlikler arasında, düzenli çay partileri, özel gün (doğum günü, yeni evlenenlere ve çocuk sahibi olanlara ev ziyaretleri ve hediyeler vb.) kutlamaları, piknikler, özel gezi ve turlar söylenebilir. Öğretmenlerin yaşlarının ilerlemesiyle birlikte umut düzeylerinin azaldığı ve motivasyon kayıplarının arttığı belirlenmiştir. Özellikle yılların verdiği tecrübe ile verimli bir şekilde çalışma sergilemesi beklenen kıdemli öğretmenlerin, bu durumda olması onlardan beklenen verimin alınmamasına neden olabilir. Onlardaki bu motivasyon kaybını önlemek için belirli yaşlardaki öğretmenler, daha az ders yükü ile birlikte daha fazla profesyonel görevlerde istihdam edilebilir.

Mutlu (2008), yüksek lisans tezinde, resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okullarındaki kültür ve değerlerinin, örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile olan ilişkisini araştırmıştır. Bu araştırmanın evrenini, eğitim düzeyleri, sosyo-ekonomik durumları, aldıkları ve verdikleri göç oranları gibi özellikleriyle

İstanbul' u temsil edebilme özelliği taşıdıkları görülen Fatih, Bakırköy ve Bağcılar İlçeleri resmi ortaöğretim okulu öğretmenleri oluşturmaktadır. Örneklem birimi olarak ortaöğretim okullarının örgütsel sosyalleşme düzeylerini araştırmaya yönelik olarak bu üç ilçenin ortaöğretim okulları alınmıştır. Örneklem seçiminde her ilçede var olan Genel Lise, Anadolu Lisesi, Meslek ve Anadolu Meslek Lisesi, Ticaret ve Anadolu Ticaret Liseleri seçilmiştir. Bu okullarda görevli bütün öğretmenlere anket uygulanmıştır toplamda 783 anket veri çözümlenmesinde kullanılmıştır. Anket formu üç temel bölüm halinde hazırlanmıştır. Anket formunun başında, yapılan çalışmanın amacının ve anket uygulamasının nasıl olacağını anlatan kısa bir yönerge vardır. Birinci bölümde öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin Örgütsel bilgi formu, ikinci bölümde Örgütsel Değerler Ölçeği ve son bölümde Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği yer almaktadır. Araştırmanın sonunda yazar, öğretmenlerin çalıştıkları örgütün etkin bir üyesi olduğunun pek söylenemeyeceğini belirtir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için alınan kararlara kurumlarında herkesin katılmadığını ve kendilerinin de karar alma sürecine katılmaya önem vermedikleri ile ilgili tespitlerde bulunmuştur. Yazara göre öğretmenlerin sosyal duygularının ve örgütün kültürü aidiyetinin artması için informal ilişkilerin geliştirilmesi gerekmektedir bu ilişkiler örgüte yeni katılan bireylerin uyum sürecini de hızlandırır. Yine bir diğer sorun olan terfide yeterlilik meselesi lokal planda tüm başarılı öğretmenlerin ödüllendirilmesi ile çözülebilir.

Türkoğlu (2008), hazırladığı tezinde amacını; Malatya ili merkezindeki genel liselerde görev yapan yöneticiler ve öğretmenler tarafından, örgütsel kültürün ne şekilde algılandığını, işlerinden ne derecede doyum elde ettiklerini, okullarındaki kültürel yapının güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek olduğunu belirtir. Araştırmasının evrenini, 2007–2008 eğitim - öğretim yılında Malatya il merkezi sınırları içerisinde bulunan 65 Genel Lisede görev yapan 1784 öğretmen ve okul yöneticisi oluşturmaktadır, örneklemi ise içlerinden rastgele (random) seçilen 10 Genel Lisede görev yapan toplam 326 öğretmen ve okul yöneticisi oluşturmaktadır. Türkoğlu araştırmasında veri toplama aracı olarak, kişisel bilgi formu, uzmanlar kontrolünde kendi hazırladığı 23 madde ve 4 alt boyuttan oluşan okul kültürü testi ve 20 maddelik Minnesota iş doyum ölçeğini kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarından

elde edilen bulgulara göre, genel liselerdeki yönetici ve öğretmenler, okullarındaki kültürün ve meslekleriyle ilgili iş doyumlarının iyi seviyede olduğunu düşünmektedir. Okul kültürü ile iş doyumunu arasında yüksek seviyede ve artı yönde ilişki bulmuştur. Aynı zamanda örgütsel kültürün iş doyumuna etkisinin % 31 civarında olduğu tespit etmiştir.

Yalazan (2006), bu araştırmada, Genel liselerde yaratıcı örgüt kültürü oluşturmada okul yöneticilerinin rollerinin değerlendirilmesi konusunu incelemiştir, yazar tarafından yapılan araştırma var olan durumu saptamaya yönelik betimsel türden bir araştırmadır. Araştırma “tarama modeline” göre düzenlenmiştir. Araştırmanın evrenini Ankara ili Çankaya ilçesinde yer alan 18 adet Genel Lise oluşturmaktadır. Bu okullarda görev yapan öğretmenlerin hepsine ulaşmak zaman yönünden ve ekonomik yönden güç olacağından araştırmacı küme örnekleme yolu ve random yöntemi ile örneklem almıştır buna göre örneklem sayısı 10 Genel lise ve burada görev yapan 200 öğretmen olmuştur. Araştırmada verilerin toplanması amacıyla araştırmacı tarafından bir anket geliştirilmiştir. Anket iki bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümünde, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, bulunulan okuldaki hizmet süresi ve branş gibi değişkenlere ilişkin bilgileri yer almış, ikinci bölümünde ise, 45 soruluk “Yaratıcı Örgüt Kültürü” ölçeği sunulmuştur. Araştırmanın sonuç kısmında yazar; örgütte yaratıcı bir kültürün oluşması için yöneticinin esnek bir örgütlenmeye gitmesi gerektiği üzerinde durarak, yaratıcı bir kültürün oluşması için örgütün katı kalıplar içinde tutulmamasını vurgular. Ayrıca örgüt; yer ve zamana göre değişebilecek, yeniliklere ayak uydurabilecek, esnek, demokratik ve yaratıcılık yönelimli bir şekilde yapılandırılmalı ve yöneticiler tarafından yaratıcılık ve yenilikçiliğe önem verildiği her fırsatta söz ve tutumlarla ortaya konulmalıdır.

Narsap (2006), yüksek lisans tezinde genel ve meslekî liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü ile ilgili görüşlerini tespit etmeye çalışmış ve bu doğrultuda öneriler sunmuştur. Araştırmanın evrenini, İstanbul ili, Kadıköy, Maltepe, Kartal, Üsküdar, Beşiktaş, Zeytinburnu ilçelerinde bulunan, orta öğretim kurumlarında (Genel Lise, Anadolu Lisesi, Meslek Lisesi, Endüstri Meslek Lisesi,

Ticaret Meslek Lisesi, Turizm Meslek Lisesi) görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır, örneklemini ise, evrenden random (rastlantısal) yoluyla seçilmiş 23 orta öğretim okulunda görev yapan 611 öğretmen ve 91 yönetici olmak üzere toplam 702 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada tarama modeli seçilmiştir. Araştırmanın veri toplama aracı olarak kullanılan anket, Şişman (1994) tarafından geliştirilmiş, “Örgütsel Kültür Anketi” dir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm; yönetici ve öğretmenlerin insan ilişkilerine, okul ve eğitime yönelik inançlarını, ikinci bölüm ise; öğretmen algılarına göre okuldaki durum ve uygulamalar yönünden örgüt kültürünün durumunu yansıtabilecek şekilde plânlanmıştır. Araştırmanın sonunda araştırmaya katılan öğretmenlerin 3/4’nün orta yaş ve üzeri olduğu, yüksek lisans ve doktora yapan öğretmen sayısının oldukça az olduğu ve bunlarında büyük çoğunluğunun Anadolu liselerinde, diğerlerinin meslek ve endüstri meslek liselerinde toplandığı, öğretmenlerin hizmet içi eğitime katılma oranlarının oldukça az olduğu, özellikle turizm meslek liselerinde ve genel liselerde bu oranların daha da düşük olduğu, öğretmenlerin aldıkları hizmet içi eğitim sayısı arttıkça okula ve temel inançlara ilişkin önermelerde daha isabetli değerlendirmeler yapabildikleri, genel ve meslekî liseler arasında çevre, iş, insan, insan ilişkilerine, okul ve eğitime ilişkin temel inançlar ve okuldaki durum ve uygulamalara ilişkin çok temel farklılıkların olmadığı gibi sonuçlardan bahsetmiştir. Yazar okula yeni katılan öğretmenlerin, uzun süredir aynı okulda görev öğretmenlere göre; okulda gerçekleşen durumlara ilişkin algılarının daha düşük olduğu, uzun süredir aynı okulda olan öğretmenlerin, okula yeni gelen öğretmenlere göre okulda gerçekleşen durum ve uygulamaları daha yüksek algılama ve değerlendirme eğiliminde olduklarını gözlemiştir.

Karakuş (2008), ilköğretim okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenler üzerinde duygusal zekâ, örgütsel vatandaşlık, duygusal adanmışlık ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada betimsel nitelikte ilişkisel tarama modeli kullanmıştır. Araştırmanın evrenini, 2007 –2008 eğitim - öğretim yılında Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerindeki ilköğretim okullarında görev yapmakta olan okul yöneticileri ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmacı örneklemini oransız küme örnekleme yöntemi ile belirlemiştir. Çalışma evrenini

oluşturan her bir ildeki ilköğretim okulları birer küme olarak kabul edilmiş ve çalışma evreni içindeki bu kümelerden yeterli sayıda ilköğretim okulu tesadüfî olarak seçilerek buralarda görev yapmakta olan okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenlere anketler uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin duygusal zekâ yeterliklerinin kendi iş doyumunu düzeylerini güçlü ve anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür. Okul müdürlerinin duygusal zekâ yeterliklerinin öğretmenlerin iş doyumlarını anlamlı şekilde yordamadığı, buna karşın müdür yardımcılarının duygusal zekâ yeterliklerinin öğretmenlerin iş doyumlarını anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür.

Aliyev (2004), yüksek lisans tezinde Türkiye Cumhuriyeti ve Azerbaycan Cumhuriyeti devlet liselerinde çalışan öğretmenlerin iş doyumunu açısından karşılaştırılmasını yapmıştır. Araştırmasında, öğretmenlerin iş doyum düzeyleriyle; medeni durumları, mezun oldukları alan ve branş, mesleki kıdemleri, ders yükü miktarı, aile geliri, bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı ve yaşları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemeye çalışmıştır. Gelir düzeyi düşük olan öğretmenlerle gelir düzeyi yüksek olan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinde anlamlı bir fark olduğunu belirlemiştir. Azerbaycan'daki öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin Türkiye'deki öğretmenlerin iş doyum düzeylerinden yüksek olduğu sonucuna varmıştır.

4.8.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Michaelowa (2002), “Öğretmen İş Doyumu, Öğrenci Başarısı ve İlköğretim Maliyeti” isimli araştırmada, öğretmen iş doyumunu ve ilköğretim çıktıları arasındaki gözlemsel bağlantıları incelemiştir. Araştırmanın amacı öğretmenlerin maaş artışı, akademik yeterlik gereksinimi ve sınıfların küçültülmesi gibi çok maliyetli önlemlerin etkisinin sınır olduğunu kanıtlamaktır. Bunun yerine daha basit ve maliyeti az olan ders kitaplarına karşı yükselen taleplerin karşılanmasının daha etkili olduğu açıklanmıştır. Ayrıca öğretmen iş doyumunu ve eğitimin kalitesi gerekli tamamlayıcı amaçlar olmadığı ifade edilmiştir. Özellikle, öğretmenler için teftiş ve teşvik ile ilgili çalışma koşulları sağlanması öğretmenlerin iş doyumunu azaltırken, önemli ölçüde öğrenci başarısını artırdığı tespit edilmiştir. Buna ek olarak,

diplomanın ötesinde öğretmenlerin akademik yeterlikleri öğrencileri öğrenmeye yönlendirmesinde fayda sağlarken, öğretmenlerin beklentileri ve mesleki gerçekler arasındaki bir uyumsuzluğa neden olmakta ve bundan dolayı da öğretmenlerin iş doyumunun azaldığı ortaya çıkmıştır.

Becker (2010), gösterim kurallarının uzantısı olan duygusal emeğin iş tutum ve davranışlarına yansımaları sürecini araştırmıştır. Araştırma örneklemini güney batı ABD’de büyük ve eski bir hastanede çalışan 205 hemşire oluşturmaktadır. Duygusal emek düzeylerini ölçmek için Grandey vd. (2004)’nden uyarlanan 6 maddelik bir ölçek kullanılmış olup iş doyumunu ölçmek için ise Cammann vd. (1983)’nin 3 soruluk küresel iş doyumunu ölçeği tercih edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, duygusal emek boyutlarından sadece yüzeysel rol yapmanın iş doyumunu üzerine anlamlı ve negatif bir etkisi tespit edilmiştir. Buna göre yüzeysel rol yapmanın yükselmesi iş doyumunda düşme olarak sonuçlanmaktadır (Savaş, 2012; 111).

McNally, Gray ve Blake (2006) tarafından yapılan “İskoçya’da Yeni Öğretmenler Arasında İş Doyumu” isimli araştırma da stajyer öğretmenlerin iş doyumunun ölçülmesi amaçlanmıştır. Doyum ve doyumsuzluk duygularını harekete geçiren stajyerin iş boyutlarını tespit etmek amacıyla altı kişilik bir araştırmacı öğretmen grubu, kendi okullarında 18 stajyer öğretmenden oluşan bir örnek çalışma gerçekleştirerek, bu konuyu onlarla derinlemesine görüşmüşlerdir. Bu şekilde belirlenen 40 iş boyutu listesini esas alarak bir psikometrik cihaz yapılmış ve bu çalışma İskoçya’da 150 stajyer öğretmene tatbik edilmiştir. İş ile bir bütün olarak, iş doyumunu ölçümü bir tek parça şeklinde uygulanmış ve aşağıdaki araştırma sorularına cevaplar aranmıştır:

1. Bu stajyer öğretmenler arasında iş doyumunu algıları, hem bir bütün olarak kendi işleri ve hem de bu ayrı 40 boyutla birlikte ne düzeydedir?
2. İş doyumunu (öğretmenlik mesleğinde kıdemli ve yeni başlayanlar, erkek ve kadın, ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenleri) gibi alt gruplar arasında değişiyor mu?

Buna göre aşağıda sıralanan durumlarda öğretmenlerin iş doyumunun yüksek olduğu tespit belirtilmiştir:

- Öğretmen olarak statülerinin öğrenci tarafından tanınması,
- Kendi bölümündeki meslektaşlarıyla çalışma ilişkileri,
- Danışman öğretmen desteği,
- Diğer bölümlerdeki iş arkadaşlarından destek,
- Sınıftaki öğrencilerle olan ilişkiler.

Bunun yanında öğretmenlerin iş doyumunun azaldığı noktalar da şunlardır:

- Konularında sürekli aynı kalmaları,
- Okuldaki öğrencilerin olumsuz davranışları,
- Özel yaşam ve iş arasındaki dengenin kurulamaması,
- Stajyer öğretmen olarak alınan maaşları,
- Öğretimde kullanılan araç gereç eksiklikleri

Bunların haricinde; ilkökul öğretmenlerinin orta öğretim öğretmenlerinden daha yüksek iş doyumuna sahip olduğu ve kadınların erkeklere göre daha yüksek iş doyum düzeyleri paylaştıkları araştırmacılarca belirtilmiştir. Ayrıca ilk defa öğretmenlik mesleğini seçenlerin, daha önce başka mesleklerde çalışıp daha sonra öğretmenlik yapan kişilere oranla daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları görülmüştür.

Chinaekwu (1993), öğretmenlerin karar sürecine katılımı, iş doyum algıları ve okul kültürü arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada yönetici ve öğretmen anketlerinden yararlanarak geliştirilen anket 10.370 öğretmen üzerinde uygulamıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak karşılaştırmalı tablo, korelasyon ve regresyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizinde öğretmenlerin karar sürecine katılımı ile okul kültürü ve öğretmenlerin iş doyum algıları arasında belirgin bir ilişki saptamıştır. Yararlanılan regresyon analizinde, liderlik ve yönetsel destek, amaçlara yönelme, personel geliştirme, öğretmenlerin karar sürecine katılımı, bürokratik engeller ve örgütsel bağlılık faktörleri ile öğretmenlerin iş doyum algıları

arasında önemli bir ilişki olduğu görülmüştür. Araştırma bulguları, kentlerde çalışan eğitimsel liderlerin, öğretmen ve okul yöneticilerinin programları düzenleme açısından büyük önem taşımaktadır (Çelik, 2012; 155)

Mahmood (2011), “Lise Öğretmenlerinin İş Doyumu: Kentsel ve Kırsal Okullarının Karşılaştırmalı Bir Cinsiyet Analizi” isimli araştırmasında, iş doyumu ile ilgili öğretmenlerin cinsiyet ve okul türleri (kentsel ve kırsal) arasındaki farkı araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmacı verileri bir bölgede bulunan devlet okullarında çalışan 785 öğretmen arasından 192 kişiyi seçerek toplamıştır. Araştırmanın sonucunda anket uygulanan öğretmenlerin; terfi, tazminat, denetim, insan ilişkileri ve çalışma koşulları gibi unsurlarda iş doyumu düşük çıkmıştır. Arica kadın öğretmenlerin erkek meslektaşlarına göre daha memnun oldukları ve daha çok iş doyumu sağladıkları anlaşılmıştır. Kentsel ve kırsal öğretmenlerin iş doyumu arasında anlamlı bir fark olmadığı belirtilmiştir.

Abraham (2000), yaptığı araştırmada duygusal uyumsuzluk ile duygusal zekânın iş çıktıları (iş doyumu ve örgütsel bağlılık) üzerine etkisinde işe yönelik kontrol algısının farklılaştırıcı etkisini incelemiştir. Araştırma örneklemini; telekomünikasyon, eğlence, gıda ve giyim sektöründe çalışmakta olan iş gören oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama araçları olarak, iş kontrol algılarını ölçmek için Hackman ve Oldham (1975)’in 3 maddelik “Job Autonomy” adlı alt ölçeği, duygusal zekâ düzeylerini ölçmek için 33 maddelik Schutte vd. (1998)’nin duygusal zekâ ölçeği, duygusal uyumsuzluğu ölçmek için Adelman’ın (1989) “Emotional Labour Scale” adlı ölçeğinden çeşitli maddeler ve iş doyumunu ölçmek için de yine Hackman ve Oldham’ın (1975) JDS isimli ölçeğinin “iş doyumu” alt ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda duygusal zekânın iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde, iş görenlerin iş üzerinde sahip oldukları kontrole yönelik algılarının farklılaştırıcı değişken olduğu görülmüştür. İş üzerinde sahip oldukları kontrol düzeyleri daha yüksek olan iş görenlerde, hem duygusal zekâ - iş doyumu ilişkisinin hem de duygusal zekâ örgütsel adanmışlık ilişkisinin daha güçlü olduğu tespit edilmiştir (Savaş, 2012; 98).

Newby (1999), 1997 – 98 öğretim yılında Virginia’ da ki ortaokul müdürlerinin iş doyumunu belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada ortaokul müdürlerinin genel iş doyumunu düzeylerini iyi düzeyde olduğunu bulmuştur. Kenar mahallelerdeki okullarda görev yapan okul müdürlerinin iş doyum düzeylerinin şehir merkezinde görev yapan okul müdürlerinin iş doyum düzeylerinden daha yüksek olduğunu saptamıştır. Erkek ortaokul müdürlerinin yaratıcılık ve çeşitlilik boyutunda bayan yöneticilerden daha yüksek iş doyum düzeyinde olduklarını belirlenmiştir. Büyük okullarda görev yapan okul müdürlerinin yükselme ve güvenlik boyutları incelendiğinde küçük okullarda görev yapan ortaokul müdürlerine göre daha düşük iş doyum düzeyinde olduklarını tespit etmiştir.

Ma ve Mac Millian (1999), ilköğretim okulu öğretmenleri üzerinde öğretmenlerin mesleki doyumları ile kişisel değişkenler, öğretme yeterliği, idari kontrol ve okul kültürü gibi iş yeri şartları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında kadın öğretmenlerin mesleki rollerinden erkeklere göre daha fazla doyum aldıklarını belirlemişlerdir. Mesleğini uzun süreden beri yapan öğretmenlerde iş doyum düzeyi daha düşük bulunmuştur. Öğretme yeterliği gibi iş yeri şartlarının öğretmenin iş doyumuyla olumlu yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Preston W. Shaw (1990) Akademik başarıları yönünden farklı üç ortaokulda, örgütsel kültür öğeleri ile yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırma sonuçlarına göre,

Başarı düzeyi düşük okulda yöneticilerin liderlik davranışları daha çok (1) geleneksel öğretim programının sürdürülmesi, (2) Öz korunum (self-preservation) ve (3) geleneksel (pasif) öğretim yöntemleri üzerinde odaklaşmakta iken;

Başarılı okulların kültürünün, (1) öğrenci ve öğretmenlerin bireysel gereksinimlerinin karşılanması, (2) destekleyici öğretme ve öğrenme çevresinin düzenlenmesi (Shaw, 1991).

Almedia (2005) "Okul Kültüründe Değişimi Etkileyen Yönetici Davranışları Üzerine Bir Ortaokul Örneği" adlı araştırmasında bir okulda sağlıklı bir okul kültürünün temel öğelerini geliştirme ve sürdürmede yöneticinin rolü araştırılmıştır. Araştırmacılara ve reformculara göre, okul kültürü okulların öğrenme çevresinde ve öğrencilerin başarısında farklılık yaratır, ancak bunun önemi yâdsına gelmiştir. Yöneticiler örgüt kültürünün önemini kavramak ve bir okulda kültürü şekillendirmek zorundadırlar. Bununla birlikte araştırmalar ve alan yazı, sağlıklı bir okul kültürü geliştirmek ve sürdürmek için çok az kılavuzluk yapmakta ya da hiç yapmamaktadır. Yazar bu çalışmasında, nicel ölçme aracının uygulamış ve belge taraması yapmış ve araştırmasının sonucunda; yöneticinin sağlıklı okul kültürlerinin "sürekli okul çapında değerlendirme", "değişim ve yenileşmeyi anlama", "yüksek beklentiler", "paylaşılmış karar verme" ve "paylaşılmış destekleyici liderlik" olmak üzere beş öğesini geliştirmek için çalışabileceği sonucuna varmıştır.

Quiambao (2004) tarafından "Okul Kültürü ile Ortaokul Öğrencilerinin Akademik Başarısı ve Spesifik Öğrenme Yetersizliklerinin Bir Çözümlemesi ve Karşılaştırması" adıyla bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışma, Orta Florida ortaokullarından seçilmiş kapsamlı kültüre dönük veri sağlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına ve alan yazın tarama çalışmalarına göre araştırmacı vardığı sonuçların bazıları şunlardır:

1. Okul kültürünün temel öğelerden hiçbiri genel eğitimde veya özel eğitimde spesifik öğrenme güçlükleri yaşayan orta okul öğrencilerinin eğitim kurumlarına yerleşimini yordamamaktadır.
2. Bu üç okul kültürü alanı ile öğrenme güçlükleri yaşayan bu ortaokul öğrencilerinden oluşan katılımcılarının Florida Genel Değerlendirme Testi okuma ve matematik puanları arasında hiçbir anlamlı ilişkiye rastlanmamaktadır.

Hill (2000), Missouri' de bulunan 100 ilköğretim okulu müdürü üzerinde yaptığı araştırmada okul müdürlerinin okul kültürüne ve öğrenci başarısına etkisini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin okul kültürü üzerinde

belirgin etkileri olduğu öne sürölmüştür. Öğrencilerin akademik başarısı üzerinde yalnızca öğrenmeye katılım faktörünün anlamlı etkisi görölmektedir. Örgüt kültürüne, liderlik, öğretmen işbirliği, mesleki gelişim, örgütsel amacın özgünlüğü, mesleki destek başlıkları altındaki diğere faktörlerin öğrenci başarısı ile ilişkisinde anlamlı bir fark bulunmamıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme tanımlanmış, veri toplama aracı, verilerin toplanması, analizi ve çözümlenmesi gibi bilgiler yer almaktadır.

5.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli en bilinen tanımıyla; araştırmanın amacına uygun ve ekonomik olarak, verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesidir.

Bu araştırmanın yürütülmesinde *betimsel tarama modeli* izlenmiştir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Bu tür araştırmalara konu olan birey, nesne ya da olay, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2003: 77 akt. Karakuş, 2005).

Araştırmamız; yöntemine göre *betimsel* bir araştırma olup, düzeyine göre *uygulama* ve çevresine göre *alan* şeklindedir.

Betimleyici (Durum saptayıcı) Araştırmalar:

Bu tip araştırmalar ile olgular hakkında sistemli ve düzenli bilgilere sahip oluruz. Betimleyici bir araştırmada herhangi bir ilişkinin varlığı veya yokluğu araştırılır. Örneklemden hareketle evren hakkında geniş bilgi sahibi oluruz. Yeni hipotezlerin formüle edilmesi kolaylaşır. Betimleyici araştırmalar bize o olgunun niçin öyle olduğunu, o ilişkinin niçin öyle kurulduğunu açıklamazlar, onun yerine olgularda neyin olduğunu, nelerin neler ile birlikte olduğunu bildirirler. Betimleyici araştırmaların sonuçları, yüzde tabloları, grafikler ile gösterilir ve değişkenler arasında korelasyonun varlığı veya yokluğu saptanır.

Betimsel araştırmalar (survey) olayların insan gruplarının bazı özelliklerinin tek tek ne olduğunu veya iki ve daha çok özelliğinin ilişkisel düzeyde nasıl olduğunu açıklamaya çalışır. Betimsel araştırmalarda, deneysel araştırmada olduğu gibi bir değişkeni diğerinin fonksiyonu gibi inceleme söz konusu değildir.

Betimleyici araştırmalarla kavramsal modelimiz zenginleşir. Bu tip araştırmalarda da hipotez, gözlem ve yorumlama aşamalarından geçilir. Hipotez bir kurama dayanacağı gibi sağduyuya dayanabilir veya kuram ile hipotez arasında çok yakın bir ilişki var olmamış olabilir (Arslanoğlu, 2013).

Araştırmamızda, okul kùltürüne ilişkin algıların iş doyumuna etkisinin tespitine çalışılmıştır. Araştırmanın verileri anket tekniği ile toplanmış ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okul kùltürlerinin iş doyumuna etkisi bu yolla saptanmaya çalışılmıştır.

5.2. Evren ve Örnekleme

Bilimsel araştırmalarda doğru bilgi sahibi olmak ve doğru karar vermek esastır. Bu yüzden doğru bilgilere ulaşmak ve elde edilen bilgileri genelleştirmek ihtiyacı vardır (Arıkan, 2004). Bir araştırmanın sonuçları ne kadar fazla genellenebiliyorsa değer de o oranda artar. Bilim, genellenebilirliği olan bilgiler bütünü olduğu için araştırmalarda geniş bir alanda genellenebilirliği olacak bilgiler elde etmeye çalışmak önemlidir (Karasar, 2005).

Evren, araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği birimler bütünüdür. Araştırma kapsamına giren obje, olgu, olay ve bireylerin tümüne evren denilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004).

Örnekleme, belli kurallara göre, belli bir evrenden seçilmış ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir. Araştırmalar çoğunlukla örnekleme kümeler üzerinde yapılır ve elde edilen sonuçlar ilgili evrenlere genellenir (Karasar, 2005). Örnekleme alınmasında örneklemin alındığı evreni temsil etmesi önemlidir. Bu durumda ne kadar, hangi büyüklükteki bir örneklemin evreni temsil edebileceği

sorunu ortaya çıkmaktadır. Alınan örneklemin evreni temsil yeterliği bulunmadığında örnekleme hatası olur (Bailey, 1987; akt. Balcı, 2005, s.91).

Örneklemin çok küçük olması durumunda araştırma sonuçlarının evren için genellenebilmesi güçleşir. Betimsel araştırmalarda minimum %10 örneklem alınır, ancak örnek büyüklüğünün fazla olması sonuçların güvenilirliğini artırır (Gay, 1987; akt. Arlı ve Nazik, 2001)

Önceden belirlenen sabit bir örnekleme oranına göre örneklem büyüklüğünün tayin edilmesi $n/N = \%$ formülü ile bulunur (N: Evren birim sayısı, n: Örneklem büyüklüğü).

Bu araştırmanın evrenini, 2012–2013 eğitim ve öğretim yılında Gaziantep ili, Şehitkâmil merkez ilçesinde hizmet veren 52 Devlet Lisesinde görev yapan 2071 öğretmen ve okul yönetici oluşturmaktadır (Gaziantep İl MEM, 2013).

Bu okullarda görev yapan öğretmenlerin hepsine ulaşmak zaman yönünden ve ekonomik yönden güç olacağından araştırmanın örneklemini “küme örnekleme” yöntemi kullanılarak bulunmuş, 15 Devlet Lisesinde görev yapan toplam 297 öğretmen ve okul yöneticisi seçkisiz olarak (random) seçilmiştir.

Tablo 1’ te araştırma kapsamına alınan okulların isimleri ve bu okullarda 2012–2013 Eğitim ve Öğretim yılında görev yapan toplam yönetici ve öğretmen sayıları verilmiştir.

Tablo 1. Örnekleme Oluşturan Liselerin İsimleri

No	Okulun Adı
1	Abdülkadir Konukoğlu Sağlık Meslek Lisesi
2	Abdülkadir Konukoğlu Anadolu Öğretmen Lisesi
3	Arif Nihat Asya Anadolu Lisesi
4	Bayraktar Anadolu Lisesi
5	Beylerbeyi Anadolu Lisesi
6	Dr. Nilüfer Özyurt Anadolu Lisesi
7	Fitnat Nuri Tekerekoğlu Anadolu Lisesi
8	Sabahattin Zaim Sosyal Bilimler Lisesi
9	Gaziantep Ticaret Odası Ticaret Meslek Lisesi
10	Hasan Ali Yücel Anadolu Lisesi
11	Kız Teknik Meslek Lisesi
12	Necip Fazıl Kısakürek Anadolu Lisesi
13	Şehitkâmil Belediyesi Anadolu Lisesi
14	Vedat Topçuoğlu Anadolu Lisesi
15	8 Şubat Anadolu Lisesi

5.3. Verilerinin Toplanması

Veriler literatür taraması ve anket yoluyla toplanmıştır. Anket, gerekli izinler alındıktan sonra, Mayıs-Haziran 2013 döneminde Gaziantep ili, Şehitkâmil merkez ilçesinde bulunan devlet liselerinde uygulanmıştır.

5.4. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada veriler Kişisel Bilgi Formu, Okul Kültürü ve Minnesota İş Doyumu Ölçeği uygulanarak toplanmıştır.

I. Kişisel Bilgi Formu

Anketin kişisel bilgi formu bölümünde; yönetici ve öğretmenlerin; “unvan, cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışılan pozisyon, mesleki kıdem, okuldaki kıdem, mezuniyet” ile ilgili 8 maddeden oluşan kişisel bilgiler araştırılmıştır.

II. Okul Kültürü Ölçeği

Literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler ve benzer uygulamalara ilişkin yapılan çalışmalardaki Okul Kültürü’nü ölçme araçları incelenmiş ve 2008 yılında Türkoğlu M. tarafından hazırlanan Yüksek Lisans tezinde uygulanmış örnek bir anketin uygun olduğu görülmüştür. Türkoğlu’na e-mail yoluyla ulaşılarak gerekli izini alındıktan sonra araştırmamızda kullanılmıştır. Bu ölçekte her bir soru içinde, kişinin okul kültürüne ilişkin algısını tanımlayan beş şık vardır. Ankette Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmış ve şıklar; Tamamen Katılıyorum, Katılıyorum, Kısmen Katılıyorum, Katılmıyorum, Hiç Katılmıyorum şeklinde tanımlanmıştır. Bu şıkların değerlendirilmesinde ise sırasıyla 5, 4, 3, 2, ve 1 puanları verilmiştir.

Okul Kültürü Ölçeği Anketinin güvenilirliğini belirlemek üzere bir ön uygulama yapılarak, ankete Reliability Analysis-Scale (Alpha) testi uygulanmıştır. Testin sonunda anketin güvenilirlik derecesi olan Alpha bulunmuştur, bu sonuç anketin güvenli olduğu sonucunu çıkarmıştır.

Türkoğlu (2008), 22 maddelik Okul Kültürü Anketinin Cronbach Alpha katsayısını 0,942 ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy katsayısını ise 0,937 bulmuştur (Türkoğlu, 2008).

Araştırmamızda ise 22 maddelik Okul Kültürü Anketinin Cronbach Alpha katsayısı, 0,917 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy katsayısı ise 0,879 bulundu.

Tablo 2. Okul Kültürü Anketinin Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	Madde Sayısı
,917	,879	22

Okul kültürü “İnançlar Değerler ve Normlar” , “Hikâyeler”, “Törenler”, Semboller ve Adetler” ve “Lider ve Kahramanlar” alt boyutlarından oluşmaktadır.

Ölçekte boyutlara göre yer alan maddeler ve her maddenin ölçtüğü alt boyutlar aşağıda Tablo 3’ te verilmiştir:

Tablo 3. Okul Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutları

M. No	İnançlar, Değerler ve Normlara ilişkin Maddeler
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 hâkimdir.
19	Öğretmenler bilgi ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşır.
20	Başarılı öğretmenler maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir.
21	Öğretmenler okulun amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlamaktadır.
23	Aramıza yeni katılan öğretmenler okula kısa sürede alışır.

M. No	Hikâyelere ilişkin Maddeler
11	Okulumuzla özdeşleşmiş hikâyeler daha çok olumlu hikâyelerden oluşmaktadır.
12	Okulumuzun başarı hikâyeleri personeli motive etmektedir.

M. No	Törenler, Semboller, Âdetlere ilişkin Maddeler
13	Okulumuzda tören ve kutlamalara aktif katılım vardır.
14	Okulumuzun kendine özgü sembolleri (logo) bulunmaktadır.
15	Okulumuzda kabul gören çeşitli gelenekler (çay saati, vb.) bulunmaktadır.

M. No	Lider ve Kahramanlara İlişkin Maddeler
1	Okul yöneticisi öğretmenlerin okul tarihini anlamalarına yardımcı olmaktadır.
3	Öğretmenlerin mesleki gelişimi için yönetim her türlü desteği sağlar.
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 sağlar.
22	Öğretmenler okulla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilir.

III. İş Doyumu Ölçeği

İş doyumu ölçeği olarak “Minnesota İş Doyum Ölçeği” nin kısa formu (Short Form Minnesota Satisfaction Questionnaire -MSQ) kullanılmıştır. Ölçek biri 100 soruluk uzun ve diğeri de 20 soruluk kısa olmak üzere 2 ayrı form halinde Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967:1-2) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Baycan, A. (1985) tarafından yapılmış ve e-mail yoluyla kendisinden izin alınmıştır. Ölçek, kuramsal temellerini Herzberg (1959)’in çift faktör teorisinden almakta olup içsel ve dışsal doyum şeklinde iki boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutların açıklaması şu şekildedir:

İçsel doyum: Herzberg ‘in çift faktör teorisinde motivasyon faktörleri olarak nitelendirilen; saygınlık, başarı, sorumluluklar ve işin kendisi gibi işin içsel özelliğine ait unsurlardan kaynaklanan doyumdur.

Dışsal doyum: Herzberg ’in çift faktör teorisinde hijyen faktörleri olarak nitelendirilen; ücret, yönetim politikası, iş ilişkileri ve iş koşulları gibi işin çevresine ait unsurlardan kaynaklanan doyumdur (Herzberg vd., 1959 akt. Savaş, 2012).

Ölçekte boyutlara göre yer alan maddeler ve her maddenin ölçtüğü alt boyutlar aşağıda Tablo 3' de verilmiştir: Kaynak: (Weiss vd., 1967:1-2 akt. Savaş, 2012)

Tablo 4a. Minnesota İş Doyum Ölçeğinin İçsel Alt Boyutu Maddeleri

Boyut	Madde	Ölçtüğü Alt Boyut
İçsel	1	Gerçekleştirilen faaliyetler
	2	Bağımsızlık
	3	Çeşitlilik
	4	Sosyal statü
	7	Ahlaki değerler
	8	Güvenlik
	9	Sosyal hizmetler
	10	Otorite
	11	Yeteneklerden faydalanma
	15	Sorumluluk
	16	Yaratıcılık
	20	Başarı

Tablo 4b. Minnesota Dışsal Doyum Ölçeğinin İçsel Alt Boyutu Maddeleri

Dışsal	5	Yönetim ilişkileri
	6	Teknik yardım
	12	İşletme politikaları
	13	Ücret
	14	Yükselme
	17	Çalışma koşulları
	18	İş arkadaşları ile olan ilişkiler
	19	Takdir edilme

Bu ölçekte her bir soru içinde, kişinin işinden duyduğu hoşnutluk derecesini tanımlayan beş şık vardır. Ankette Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmış ve şıklar; hiç hoşnut değilim, hoşnut değilim, kararsızım, hoşnudum ve çok hoşnudum şeklinde tanımlanmıştır. Bu şıkların değerlendirilmesinde ise sırasıyla 1, 2, 3, 4, ve 5 puanları verilmiştir.

Türkoğlu (2008), 20 maddelik Minnesota İş Doyum Ölçeği Cronbach Alpha katsayısını 0,943 ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy katsayısını ise 0,931 bulmuştur (Türkoğlu, 2008).

Araştırmamızda ise 20 maddelik Minnesota İş Doyum Ölçeği Cronbach Alpha katsayısı, 0,870 ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy katsayısı ise 0,796 olarak bulundu.

Tablo 5. İş Doyumu Anketinin Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	Soru Sayısı
,870	,796	20

Bu durum kullanılan ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğunu göstermektedir.

5.5. Araştırma Verilerinin Toplanması

Anketler, örneklem alınan okulların tamamına araştırmacının kendisi tarafından uygulanmıştır. Örneklem Okullarda çalışan tüm öğretmen ve yöneticilere ulaşılmaya çalışılmış ve toplamda 297 anket araştırmada kullanılmıştır. Örneklem Okullar ve ankete katılan öğretmen sayıları aşağıdaki Tablo 6' de gösterilmiştir.

Tablo 6. Gönderilen ve Geri dönen Anket Tablosu

Okulun Adı	Gönderilen Anket Sayısı	Geri Dönen Anket Sayısı	Yüzde (%)
Abdülkadir Konukoğlu Sağlık Meslek Lisesi	78	37	47,43
Abdülkadir Konukoğlu Anadolu Öğretmen Lisesi	30	20	66,66
Arif Nihat Asya Anadolu Lisesi	40	30	75
Bayraktar Anadolu Lisesi	40	26	65
Beylerbeyi Anadolu Lisesi	16	16	100
Dr. Nilüfer Özyurt Anadolu Lisesi	33	24	72,72
Fitnat Nuri Tekerekoğlu Anadolu Lisesi	44	31	70,45
Sabahattin Zaim Sosyal Bilimler Lisesi	29	24	82,75
Gaziantep Ticaret Odası Ticaret Meslek Lisesi	46	23	50
Hasan Ali Yücel Anadolu Lisesi	40	26	65
Kız Teknik Meslek Lisesi	35	15	42,85
Necip Fazıl Kısakürek Anadolu Lisesi	37	13	35,13
Şehitkâmil Belediyesi Anadolu Lisesi	16	5	31,25
Vedat Topçuoğlu Anadolu Lisesi	39	19	48,71
8 Şubat Anadolu Lisesi	29	11	37,93
Toplam	552	320	57,97

Liselere gönderilen 552 adet ankettan 297'si değerlendirmeye alınmış, 23 adet anket eksik veya tutarsız veriler içerdiğinden değerlendirmeye alınmamıştır. Tablo 6'ya bakıldığında Gönderilen ve uygulandıktan sonra geri alınan anketlerin geri dönüş oranı % 57,97'dir. Toplamda en yüksek geri dönüş oranı % 100 ile

Beylerbeyi Anadolu Lisesi iken, en düşük geri dönüş oranı %31,25 ile Şehitkâmil Belediyesi Anadolu Lisesine aittir.

5.6. Verilerin Çözümlemesi

Anketin uygulanması neticesinde elde edilen veriler SPSS 17.0 for Windows paket programında analiz edilmek amacıyla bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin analizi için aşağıda belirtilen istatistiksel işlemler yapılmıştır.

1. Araştırmaya katılanların kişisel özellikleri ile ilgili istatistiksel analizler için Frekans ve Yüzde Alma teknikleri kullanılmıştır.

2. Okul Kültürü sorularının tamamının ankete katılan kişilerce verilen cevaplarına göre ortalamaları bulunmuş ve yorumlanmıştır.

3. Okul Kültürü soruları alt boyutlarına ayrılarak ortalamaları alınmış ve puan aralıklarına göre yorumlanmıştır.

4. İş doyumunu sorularının tamamının ankete katılan kişilerce verilen cevaplarına göre ortalamaları bulunmuş ve yorumlanmıştır.

5. İş doyumunu soruları “içsel etkenler” ve “dışsal etkenler” diye alt boyutlara ayrılarak her birisinin ankete katılan kişilerce verilen cevaplara göre ortalamaları alınmış ve yorumlanmıştır.

6. Okul kültürünün alt boyutlarının; iş doyumuna, dışsal iş doyumuna ve içsel iş doyumuna etkisini belirlemek için Basit Regresyon Analizi uygulanmıştır.

Uygulanan likert tipi ölçek beşli derecelendirme şeklinde hazırlanmıştır. Araştırmaya katılanların örgütsel kültür ile iş doyumunu boyutlarına ilişkin görüşlerine ait ifadeler 5, 4, 3, 2, 1 değerleri verilerek analiz için uygun hale getirilmiştir.

Ortalama karşılaştırmalarında kullanılmak üzere araştırmaya katılanların okul kültürü boyutuna ilişkin puan aralıklarına katılma dereceleri şu şekilde sıralanmıştır.

Tamamen Katılıyorum: 4.21 – 5.00

Katılıyorum : 3.41 – 4.20

Kısmen Katılıyorum : 2.61 – 3.40

Katılmıyorum : 1.81 – 2.60

Hiç Katılmıyorum : 1.00 – 1.80

Ortalama karşılaştırmalarında kullanılmak üzere araştırmaya katılanların iş doyumunu boyutuna ilişkin puan aralıklarında hoşnutluk dereceleri;

İşimden Çok Hoşnudum : 4.21 – 5.00

İşimden Hoşnudum : 3.41 – 4.20

İşimle ilgili Kararsızım : 2.61 – 3.40

İşimden Hoşnut Değilim : 1.81 – 2.60

İşimden Hiç Hoşnut Değilim : 1.00 – 1.80

ALTINCI BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmaya katılanlar ile ilgili bilgiler verilmiş ve boyutlarla ilgili bulgular analiz edilerek yorumlanmıştır. Araştırmaya katılanların kişisel özelliklerine ilişkin bulgular ve yorumlar unvan, cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışma pozisyonu, meslekteki hizmet süresi, görev yapılan okuldaki hizmet süresi ve mezuniyet düzeyine göre tablolar halinde verilmiştir.

Örgütsel kültüre ve iş doyumuna yönelik veriler unvan, cinsiyet, medeni durum, yaş, pozisyon, mesleki kıdem, okuldaki kıdem ve mezuniyet düzeyine göre yorumlanmış ve tablolar halinde verilmiştir.

6.1. Kişisel Özelliklerine Göre Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde 8 başlık altında belirlenen ve araştırmaya katılan kişilere ait değişkenlerin dağılımı tablo halinde verilmiş ve yorumlanmıştır

6.1.1 Araştırmaya Katılanların Mesleki Unvana Göre Dağılımları

Araştırmaya katılanların mesleki unvana göre dağılımı Tablo 6'da verilmiştir. Okul müdürü ve müdür yardımcıları yönetici olarak belirtilmiştir.

Tablo 7. Unvana Göre Dağılımları

Unvan	Sayı (n)	Yüzde (%)
Yönetici	38	12,8
Öğretmen	259	87,2
Toplam	297	100,0

Tablo 7 incelendiğinde, araştırmaya katılanların % 12,8'inin (38 kişi) yönetici, % 87,2' sinin (259 kişi) öğretmen olduğu görülmektedir.

6.1.2. Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımı Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Cinsiyete Göre Dağılımı

Unvan		Cinsiyet		Toplam
		Kadın	Erkek	
Yönetici	Sayı (n)	8	30	38
	Yüzde (%)	21,1%	78,9%	100,0%
Öğretmen	Sayı (n)	98	161	259
	Yüzde (%)	37,8%	62,2%	100,0%
Toplam	Sayı (n)	106	191	297
	Yüzde (%)	35,7%	64,3%	100,0%

Tablo 8 incelendiğinde, araştırmaya katılanların % 35,7'sinin (106 kişi) Kadın olduğu, % 64,3' ünün (191 kişi) de Erkek olduğu görülmektedir. Yöneticilerden % 21,1' i Kadın (8 kişi), %78,9'u Erkektir (30 kişi). Öğretmenlerden % 37,8' inin (98 kişi) Kadınlardan oluştuğu, %62,2' sinin (161 kişi) Erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

6.1.3. Araştırmaya Katılanların Medeni Duruma Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin medeni duruma göre dağılımı Tablo 9’ da verilmiştir.

Tablo 9. Medeni Duruma Göre Dağılım

Unvan	Medeni Durum			Toplam	
	Bekâr	Evli	Dul		
Yönetici	Sayı (n)	1	37	0	38
	Yüzde (%)	2,6%	97,4%	,0%	100,0%
Öğretmen	Sayı (n)	64	191	4	259
	Yüzde (%)	24,7%	73,7%	1,5%	100,0%
Toplam	Sayı (n)	65	228	4	297
	Yüzde (%)	21,9%	76,8%	1,3%	100,0%

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin medeni durumları incelendiğinde, % 21,9’ un (65 kişi) bekâr, % 76,8’ in (228 kişi) evli, %1,3’ ün (4 kişi) dul olduğu görülmektedir.

Yöneticilerde bu dağılım % 2,6 (1 kişi) bekâr, %97,4 (37 kişi) evli şeklinde iken, öğretmenlerde % 24,7 (64 kişi) bekâr, % 73,7 (191 kişi) evli ve % 1,5 (4 kişi) dul olarak görülmektedir.

6.1.4. Araştırmaya Katılanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Tablo 10’ da araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin yaş dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 10. Yaş Durumuna Göre Dağılım

Unvan		Yaş				Toplam
		21-29	30-39	40-49	50 ve Üstü	
Yönetici	Sayı (n)	0	20	15	3	38
	Yüzde (%)	,0%	52,6%	39,5%	7,9%	100,0%
Öğretmen	Sayı (n)	72	94	84	9	259
	Yüzde (%)	27,8%	36,3%	32,4%	3,5%	100,0%
Toplam	Sayı (n)	72	114	99	12	297
	Yüzde (%)	24,2%	38,4%	33,3%	4,0%	100,0%

Araştırmaya katılan 297 kişinin yaş durumuna göre dağılımları incelendiğinde;

% 24,2’ sinin (72 kişi) 21-29 yaş aralığında,

% 38,4’ ünün (114 kişi) 30-39 yaş aralığında,

% 33,3’ ünün (99 kişi) 40-49 yaş aralığında ve

% 4’ ünün (12 kişi) 50 yaş üstü olduğu görülmektedir.

Araştırmada öğretmenlerin neredeyse 1/3' ünün 30 yaş altı olduğu görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin % 90'dan fazlası 30-49 yaş arası olup 30 yaş altı yönetici bulunmamaktadır.

6.1.5. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Pozisyona Göre Dağılımı

Tablo 11' de araştırmaya katılanların çalıştıkları pozisyona göre dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 11. Çalıştıkları Pozisyona Göre Dağılım

Çalışılan Pozisyon	Sayı (n)	Yüzde (%)
Kadrolu	289	97,3
Ücretli	8	2,7
Toplam	297	100,0

Tablo 11 incelendiğinde 289 kişi ile büyük çoğunluğun (% 97,3) kadrolu olarak çalıştığı ve sadece 8 kişinin (% 2,7) ücretli olduğu görülmektedir.

6.1.6. Araştırmaya Katılanların Meslekteki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

Mesleki hizmet süresi 1 yıldan az, 1 – 5 yıl, 6 – 10 yıl, 11 – 15 yıl, 16 yıl ve üzeri olmak üzere beş sınıfa ayrılmıştır. Araştırmaya katılanların mesleki hizmet süreleri Tablo 12 'de gösterilmiştir.

Tablo 12. Meslekteki Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Unvan	Meslekteki Hizmet Süresi					Toplam	
	1 Yıldan az	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16 Yıl ve Üstü		
Yönetici	Sayı (n)	0	0	0	17	21	38
	Yüzde (%)	,0%	,0%	,0%	44,7%	55,3%	100,0%
Öğretmen	Sayı (n)	9	57	32	73	88	29
	Yüzde (%)	3,5%	22,0%	12,4%	28,2%	34,0%	100,0%
Toplam	Sayı (n)	9	57	32	90	109	297
	Yüzde (%)	3,0%	19,2%	10,8%	30,3%	36,7%	100,0%

Tablo 12'ye bakıldığında araştırmaya katılan 297 kişinin % 3'ü (9 kişi) 1 yıldan az, % 19,2'si (57 kişi) 1 – 5 yıl arasında, % 10,8' i (32 kişi) 6 – 10 yıl arasında, % 30,3' ü (90 kişi) 11 – 15 yıl arasında, % 36,7' si (109 kişi) 16 yıl ve üzerinde mesleklerinde hizmet verdikleri görülmektedir.

Yöneticilerin tamamının, 10 yıl ve üzerinde meslekte hizmet verdikleri görülmektedir. Bu sonuca bakarak okul yöneticilerinin mesleklerinde tecrübeli kişilerden oluştuğu söylenebilir. Öğretmenlerin ise neredeyse 3/4' ünün (% 74,6), 5 yıl üzeri tecrübeye sahip oldukları görülmektedir.

6.1.7. Araştırmaya Katılanların Görev Yaptıkları Okuldaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Görev yapılan okuldaki hizmet süresi 1 yıldan az, 1 – 5 yıl, 6 – 10 yıl, 11 – 15 yıl, 16 yıl ve üzeri olmak üzere yine beş sınıfa ayrılmıştır. Araştırmaya katılanların görev yaptıkları okuldaki hizmet süresi Tablo 13’ te gösterilmiştir.

Tablo 13. Görev Yaptıkları Okuldaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Okuldaki Hizmet Süresi	Sayı (n)	Yüzde (%)
1 Yıldan az	71	23,9
1-5 Yıl	141	47,5
6-10 Yıl	44	14,8
11-15 Yıl	22	7,4
16 Yıl ve Üstü	19	6,4
Toplam	297	100,0

Tabloya bakıldığında, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin hâlihazırda görev yaptıkları okuldaki hizmet süreleri görülmektedir. Buna göre kişilerin yaklaşık 1/4’ i (% 23,9) görev yaptığı okulda 1 Yıldan daha az süredir çalışmaktadır. % 47,5 (155 kişi) gibi büyük bölümünün 1–5 yıl arasında olduğu, % 14,8’ inin 6 – 10 yıl, % 7,4’ ünün 11 – 15 yıl ve % 6,4’ ünün ise 16 yıl ve daha fazla yıldır buldukları okulda görev yaptıkları görülmektedir.

6.1.8. Araştırmaya Katılanların Mezuniyet Düzeylerine Göre Dağılımı

Tablo 14' te araştırmaya katılanların mezuniyet düzeylerine göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 14. Araştırmaya Katılanların Mezuniyet Düzeylerine Göre Dağılımı

Mezuniyet Düzeyi	Sayı (n)	Yüzde (%)
Öğretmen Okulu	5	1,7
Eğitim Fakültesi	169	56,9
Eğitim Fakültesi Harici Fakülte	90	30,3
Yüksek Lisans	33	11,1
Toplam	297	100,0

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerden % 56,9' luk (169 kişi) gibi büyük bir bölümün Eğitim Fakültesinden mezun oldukları görülmektedir. Eğitim Fakültesi dışından bir fakülleden mezun olanlar da % 30,3' (90 kişi) gibi ikinci yüksek bölümü oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların % 1,7' si (5 kişi) Öğretmen Okulu, % 11,1' i (33 kişi) Yüksek Lisans mezunu olduğu görülmektedir.

6.2. Okul Kültürü Boyutuna İlişkin Genel Görüşler

Bu başlık altında, liselerdeki okul kültürüne ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (n=297) alınarak elde edilen veriler analiz edilip yorumlanmıştır. Okul Kültürüne ilişkin tüm sorulara verilen cevaplar incelendiğinde okul kültürüne ilişkin maddelerin yarısından fazlasına (14 madde) araştırmaya katılanların ortalaması “Katılıyorum” düzeyinde iken maddelerin hiçbirisi için “Tamamen Katılıyorum”, “Katılmıyorum”, “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde cevap verilmemiştir.

Araştırmaya katılanlar en yüksek seviyede 6. madde olan “Kendimi okulun bir paçası olarak görürüm” görüşüne (X= 3,93) “Katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmiş iken araştırmaya katılanların en düşük seviyede 16. madde olan “Okul kültürünün temel değerlerini pekiştiren ünlü kişi(leri)miz vardır” görüşüne (X= 2,82) “Kısmen Katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

6.2.1. Okul Kültürünün Alt Boyutlarına İlişkin Genel Görüşler

Örgütsel Kültürün alt boyutlarına baktığımızda anket maddelerini dört grupta toplandığını görmekteyiz. Bunlar;

- a. İnançlar, Değerler, Normlar (4,5,6,7,8,9,10,19,20,21 ve 23 numaralı maddeler)
- b. Hikâyeler (11 ve 12 numaralı maddeler)
- c. Törenler, Semboller, Âdetler (13,14 ve 15 numaralı maddeler)
- d. Lider ve Kahramanlar (1,3,16,17,18 ve 22 numaralı maddeler)

6.2.1.1. İnançlar, Değerler, Normlar

Okul kültürüne yönelik okulun inançları, değerleri ve normlarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin genel dağılımı Tablo 15’ de verilmiştir.

Tablo 15. Okul Kültürüne Yönelik Okulun İnançları, Değerleri ve Normlarına İlişkin Genel Görüşler

M. No	İnançlar, Değerler ve Normlara ilişkin Maddeler	A.Ort.
4	Okulumuzun başarılı olması için herkes üzerine düşeni yapar.	3,53
5	Görev saatleri dışında da öğretmenleri okulda görmek mümkündür.	2,96
6	Kendimi okulumun bir parçası olarak görürüm.	3,93
7	Okul yöneticisinin etkinlikleri, okulun kültürel değerleri ile tutarlıdır.	3,62
8	Okulumuzda her personelin fikrine önem verilir.	3,46
9	Okulumuz öğretmenleri birbirlerine güvenir.	3,45
10	Okulumuzda ben yerine biz duygusu hâkimdir.	3,27
19	Öğretmenler bilgi ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşır.	3,56
20	Başarılı öğretmenler maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir.	2,94
21	Öğretmenler okulun amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlamaktadır.	3,25
23	Aramıza yeni katılan öğretmenler okula kısa sürede alışır.	3,68

Tablo 15 incelendiğinde okulun inançları, değerleri ve normlarına ilişkin maddelerin çoğuna (7 madde) verilen cevabın ortalamasının “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların en yüksek seviyede 6. madde olan “Kendimi okulun bir parçası olarak görürüm” görüşüne katılımcılar ($X= 3,93$) “Katılıyorum” düzeyinde, en düşük seviyede 20. madde olan “Başarılı öğretmenler maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir” görüşüne katılımcılar ($X= 2,94$) “Kısmen Katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Tablo 15’ den hareketle her bir madde için ortalamalara baktığımızda;

4.Madde olan “Okulumuzun başarılı olması için herkes üzerine düşeni yapar.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,53$), “Katılıyorum” düzeyinde katılımında bulunmuşlardır.

5.Madde olan “Görev saatleri dışında da öğretmenleri okulda görmek mümkündür.” görüşüne katılımcılar ($X= 2,96$), “Kısmen Katılıyorum” düzeyinde yanıt vermişlerdir.

6.Madde olan “Kendimi okulumun bir parçası olarak görürüm.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,93$), “Katılıyorum” düzeyinde fikir beyan etmişlerdir.

7.Madde olan “Okul yöneticisinin etkinlikleri, okulun kültürel değerleri ile tutarlıdır.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,62$), “Katılıyorum” düzeyinde katılım göstermiştir.

8.Madde olan “Okulumuzda her personelin fikrine önem verilir.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,46$), “Katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmiştir.

9.Madde olan “Okulumuz öğretmenleri birbirlerine güvenir.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,45$), “Katılıyorum” düzeyinde ifade etmişlerdir.

10.Madde olan “Okulumuzda ben yerine biz duygusu hâkimdir.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,27$), “Kısmen Katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir.

19.Madde olan “Öğretmenler bilgi ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşır.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,56$), “Katılıyorum” düzeyinde fikir belirtmişlerdir.

20.Madde olan “Başarılı öğretmenler maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir.” görüşüne katılımcılar ($X= 2,94$), “Kısmen Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

21.Madde olan “Öğretmenler okulun amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlamaktadır.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,25$), “Kısmen Katılıyorum” düzeyinde katılımında bulunmuşlardır.

23.Madde olan “Aramıza yeni katılan öğretmenler okula kısa sürede alışır.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,68$), “Katılıyorum” düzeyinde yanıt vermişlerdir.

6.2.1.2. Hikâyeler

Okul kültürüne yönelik okuldaki hikâyelere ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin genel dağılımı Tablo 16’ da verilmiştir.

Tablo 16. Okul Kültürüne Yönelik Okuldaki Hikâyelere İlişkin Genel Görüşler

M. No	Hikâyelere ilişkin Maddeler	A.Ort.
11	Okulumuzla özdeşleşmiş hikâyeler daha çok olumlu hikâyelerden oluşmaktadır.	3,18
12	Okulumuzun başarı hikâyeleri personeli motive etmektedir.	3,47

Tablo 16’ dan hareketle iki madde için ortalamalara baktığımızda;

11. Madde olan “Okulumuzla özdeşleşmiş hikâyeler daha çok olumlu hikâyelerden oluşmaktadır.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,18$), “Kısmen Katılıyorum” düzeyinde görüş belirtilmiştir.

12. Madde olan “Okulumuzun başarı hikâyeleri personeli motive etmektedir.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,47$), “Katılıyorum” düzeyinde fikir belirtmişlerdir.

6.2.1.3. Törenler, Semboller, Âdetler

Okul kültürüne yönelik okuldaki Törenler, Semboller, Âdetlere ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin genel dağılımı Tablo 17' de verilmiştir.

Tablo 17. Okul Kültürüne Yönelik Okuldaki Törenler, Semboller, Âdetlere İlişkin Genel Görüşler

M. No	Törenler, Semboller, Âdetlere ilişkin Maddeler	A.Ort.
13	Okulumuzda tören ve kutlamalara aktif katılım vardır.	3,59
14	Okulumuzun kendine özgü sembolleri (logo) bulunmaktadır.	3,41
15	Okulumuzda kabul gören çeşitli gelenekler (çay saati, vb.) bulunmaktadır.	2,83

Tablo 17' den hareketle üç madde için ortalamalara baktığımızda;

13.Madde olan “Okulumuzda tören ve kutlamalara aktif katılım vardır.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,59$), “Katılıyorum” düzeyinde katılımda bulunmuşlardır.

14.Madde olan “Okulumuzun kendine özgü sembolleri (logo) bulunmaktadır.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,41$), “Katılıyorum” düzeyinde yanıt vermişlerdir.

15.Madde olan “Okulumuzda kabul gören çeşitli gelenekler (çay saati, vb.) bulunmaktadır.” görüşüne katılımcılar ($X= 2,83$), “Kısmen Katılıyorum” düzeyinde fikir beyan etmişlerdir.

6.2.1.4. Lider ve Kahramanlar

Okul kültürüne yönelik okuldaki Lider ve Kahramanlara ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin genel dağılımı Tablo 18’ de verilmiştir.

Tablo 18. Okul Kültürüne Yönelik Okuldaki Lider ve Kahramanlara İlişkin Genel Görüşler

M. No	Lider ve Kahramanlara İlişkin Maddeler	A.Ort.
1	Okul yöneticisi öğretmenlerin okul tarihini anlamalarına yardımcı olmaktadır.	3,19
3	Öğretmenlerin mesleki gelişimi için yönetim her türlü desteği sağlar.	3,53
16	Okul kültürünün temel değerlerini pekiştiren ünlü kişi(leri)miz vardır.	2,82
17	Okul yöneticileri ve öğretmenler teknolojiyi yakından takip etmektedirler	3,46
18	Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlar.	3,43
22	Öğretmenler okulla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilir.	3,44

Tablo 18 incelendiğinde okuldaki Lider ve Kahramanlara ilişkin maddelerin çoğuna (4 madde) verilen cevapların ortalaması “Katılıyorum” düzeyindedir.

Tablo 18’ de araştırmaya katılanların en yüksek seviyede 3. madde olan “Öğretmenlerin mesleki gelişimi için yönetim her türlü desteği sağlar.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,53$) “Katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılanların en düşük seviyede 16. madde olan “Okul kültürünün temel değerlerini pekiştiren ünlü kişi(leri)miz vardır.” görüşüne katılımcılar ($X= 2,82$) “Kısmen Katılıyorum” düzeyinde katılım göstermiştir.

Tablo 18’ den hareketle her bir madde için ortalamalara baktığımızda;

1.Madde olan “Okul yöneticisi öğretmenlerin okul tarihini anlamalarına yardımcı olmaktadır.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,19$), “Kısmen Katılıyorum” düzeyinde ifade etmişlerdir.

3.Madde olan “Öğretmenlerin mesleki gelişimi için yönetim her türlü desteği sağlar.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,53$), “Katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir.

16.Madde olan “Okul kültürünün temel değerlerini pekiştiren ünlü kişi(leri)miz vardır.” görüşüne katılımcılar ($X= 2,82$), “Kısmen Katılıyorum” düzeyinde fikir belirtmişlerdir.

17.Madde olan “Okul yöneticileri ve öğretmenler teknolojiyi yakından takip etmektedirler” görüşüne katılımcılar ($X= 3,46$), “Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

18.Madde olan “Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanır.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,43$), “Katılıyorum” düzeyinde katılımda bulunmuşlardır.

22.Madde olan “Öğretmenler okulla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilir.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,44$), “Katılıyorum” düzeyinde yanıt vermişlerdir.

6.3. İş Doyumuna İlişkin Genel Görüşler

Bu başlık altında, Devlet Liselerindeki iş doyumuna ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri ($n=297$) alınarak elde edilen veriler analiz edilip yorumlanmıştır.

Genel görüşler incelendiğinde İş doyumuna ilişkin maddelerin çoğunda (17 madde) araştırmaya katılanların verdikleri cevapların ortalaması “İşimden Hoşnudum” düzeyinde iken maddelerin hiçbirisi için “İşimden Hoşnut Değilim”, “İşimden Hiç Hoşnut Değilim” düzeyinde cevap verilmemiştir.

Araştırmaya katılanların en yüksek seviyede 9. madde olan “Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem bakımından.” görüşüne ($X= 4,32$) “İşimden Çok Hoşnudum” düzeyinde katılım göstermiştir.

Araştırmaya katılanların en düşük seviyede 13. madde olan “Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından” görüşüne ($X= 2,67$) “İşimle İlgili Kararsızım.” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

6.3.1. İş Doyumunun Alt Boyutlarına İlişkin Genel Görüşler

İş doyumunun alt boyutlarına baktığımızda içsel ve çevresel olmak üzere iki kısımda olduğunu görmekteyiz.

6.3.1.1. İçsel Doyuma İlişkin Genel Görüşler

İş doyumuna yönelik içsel doyuma ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin genel dağılımı Tablo 19’ da verilmiştir.

Tablo 19. İçsel Doyuma İlişkin Genel Görüşler

M. No	İçsel Doyuma Yönelik Anket Soruları	A.Ort.
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	3,82
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	3,81
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	3,78
4	Toplumda “saygın bir kişi” şansını bana vermesi bakımından	3,56
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	3,75
8	Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından	3,99
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem bakımından	4,32
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	4,03
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	4,01
15	Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından	3,51
16	Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	3,65
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	3,92

Tablo 19’ yi incelediğimizde araştırmaya katılanların en yüksek seviyede 9. madde olan “Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem bakımından.” görüşüne ($X= 4,32$) “İşimden Çok Hoşnudum” düzeyinde görüş belirttiğini görmekteyiz.

Araştırmaya katılanların en düşük seviyede ise 15. madde olan “Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından” görüşüne ($X= 3,51$) “İşimden Hoşnudum” düzeyine katıldığı görülmektedir.

İçsel doyuma yönelik faktörleri madde bazında ele alacak olursak:

1.Madde olan “Beni her zaman meşgul etmesi bakımından.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,82$), “İşimden Hoşnudum” düzeyinde katılım göstermiştir.

2.Madde olan “Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,81$), “İşimden Hoşnudum” düzeyinde görüş belirtilmiştir.

3.Madde olan “Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,78$), “İşimden Hoşnudum” düzeyinde ifade etmişlerdir.

4.Madde olan “Toplumda “saygın bir kişi” şansını bana vermesi bakımından.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,56$), “İşimden Hoşnudum” düzeyinde cevap vermişlerdir.

7.Madde olan “Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,75$), “İşimden Hoşnudum” düzeyinde fikir belirtmişlerdir.

8.Madde olan “Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,99$), “İşimden Hoşnudum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

9.Madde olan “Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem bakımından.” görüşüne katılımcılar ($X= 4,32$), “İşimden Çok Hoşnudum” düzeyinde katılımında bulunmuşlardır.

10.Madde olan “Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından.” görüşüne katılımcılar ($X= 4,03$), “İşimden Hoşnudum” düzeyinde yanıt vermişlerdir.

11.Madde olan “Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından.” görüşüne katılımcılar ($X= 4,01$), “İşimden Hoşnudum” düzeyinde fikir beyan etmişlerdir.

15.Madde olan “Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,51$), “İşimden Hoşnudum” düzeyinde katılım göstermiştir.

16.Madde olan “Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,65$), “İşimden Hoşnudum” düzeyinde görüş belirtilmiştir.

20.Madde olan “Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,92$), “İşimden Hoşnudum” düzeyinde ifade etmişlerdir.

6.3.1.1. Dışsal Doyuma İlişkin Genel Görüşler

İş doyumuna yönelik dışsal doyuma ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin genel dağılımı Tablo 20’ de verilmiştir.

Tablo 20. Dışsal Doyuma İlişkin Genel Görüşler

M. No	Dışsal Doyuma Yönelik Anket Soruları	A.Ort.
5	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	3,47
6	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından	3,43
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından	3,57
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	2,67
14	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	2,90
17	Çalışma şartları bakımından	3,49
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından	3,80
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından	3,39

Tablo 20 incelediğimizde araştırmaya katılanların en yüksek seviyede 18. madde olan “Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından.” görüşüne ($X= 3,80$) “İşimden Hoşnudum” düzeyinde görüş belirttiğini görmekteyiz. Araştırmaya katılanların en düşük seviyede ise 13. madde olan “Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından.” görüşüne ($X= 2,67$) “İşimle İlgili Kararsızım” düzeyine katıldığı görülmektedir.

Dışsal doyuma yönelik faktörleri madde bazında ele alacak olursak:

5.Madde olan “Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,47$), “İşimden Hoşnudum” düzeyinde cevap vermişlerdir.

6.Madde olan “Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,43$), “İşimden Hoşnudum” düzeyinde fikir belirtmişlerdir.

12.Madde olan “İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,57$), “İşimden Hoşnudum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

13.Madde olan “Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından.” görüşüne katılımcılar ($X= 2,67$), “İşimle İlgili Kararsızım” düzeyinde katılımda bulunmuşlardır.

14.Madde olan “İş içinde terfi olanağımın olması bakımından.” görüşüne katılımcılar ($X= 2,90$), “İşimle İlgili Kararsızım” düzeyinde yanıt vermişlerdir.

17.Madde olan “Çalışma şartları bakımından.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,49$), “İşimden Hoşnudum” düzeyinde fikir beyan etmişlerdir.

18.Madde olan “Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,80$), “İşimden Hoşnudum” düzeyinde katılım göstermiştir.

19.Madde olan “Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından.” görüşüne katılımcılar ($X= 3,39$), “İşimle İlgili Kararsızım” düzeyinde ifade etmişlerdir.

6.4. Okul Kültürü – İş Doymu İlişkisi

Bu başlık altında Okul kültürü ile İş doymu arasındaki ilişki regresyon yöntemi ile hesaplanarak nasıl ve ne oranda etkilenme söz konusudur, sorusunun cevabını bize verecektir. Ayrıca Okul kültürünün alt boyutlarının her birisinin İş doymununun alt boyutları ile olan ilişkisi de yine bu bölümde anlatılacaktır.

6.4.1. Okul Kültürünün İş Doymuna Etkisi

Okul kültürünün, iş doymuna olan etkisi regresyon analizi yöntemi ile Tablo 21’ de gösterilmiştir.

Tablo 21. Okul kültürünün iş doymuna etkisi

Yordanan Değişkenler	Yordanan Değişken; İş Doymu				
	B	ShB	β	t	P
Sabit	2,349	,134		17,490	,000
Okul Kültürü	,385	,039	,496	9,804	,000
R= .49	R ² = .24				
F= 96.10	p= .000				

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

Tablo 21’e göre Okul kültürü ile genel iş doymu arasında pozitif yönde anlamlı bir üst düzeyde ilişki vardır ($p<0.001$). Okul kültürü arttıkça çalışanlarda iş doymu miktarı da artmaktadır ve okul kültürü değişkeni iş doymunu %24 ($R^2=.24$) açıklamaktadır.

6.4.2. Okul Kültürü Alt Boyutlarının İş Doyumuna Etkisi

Tablo 22’ te okul kültürünün alt boyutlarının genel iş doyumuna olan etkisi gösterilmektedir

Tablo 22. Okul kültürü Değişkenlerinin İş Doyumuna Etkisi

Yordayan Değişkenler	Yordanan Değişken; İş Doyumu				
	B	ShB	β	t	P
Sabit	2,304	,135		17,093	,000***
İnanç	,218	,064	,288	3,418	,001**
Hikâye	-,009	,039	-,017	-,238	,812
Tören	-,048	,042	-,087	-1,142	,254
Lider	,235	,072	,334	3,247	,001**
R= .51	R ² =.26				
F= 26.92	p=.00				

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

Yukarıda verilen ve okul kültürünün alt boyutları olan inanç, hikâye, tören ve lider değişkenlerinin genel iş doyumunu üzerinde etkilerini ölçmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları verilmektedir.

Bu sonuçlara göre; “Lider ve İnanç” alt boyutları iş doyumunu pozitif manada üst düzeyde etkilemektedir (p<0.001). Yani, bir kurumda olumlu yönde motivasyonu sağlayan iyi bir lider bireyin iş doyumunu pozitif yönde etkilemektedir aynı şekilde çalışanın inanç düzeyi arttıkça iş doyumunda artmaktadır. Yordayıcıların görece önem

sırasına baktığımızda (β); lider, inanç, tören ve hikâye şekline sıralandığını görmekteyiz.

6.4.3. Okul Kültürü Alt Boyutlarının Dışsal Doyuma Etkisi

Tablo 23’ te okul kültürünün alt boyutlarının dışsal doyuma olan etkisi gösterilmektedir

Tablo 23. Okul kültürü Değişkenlerinin Dışsal Doyumuna Etkisi

Yordayan Değişkenler	Yordanan Değişken; Dışsal Doyum				
	B	ShB	β	t	P
Sabit	1,559	,169		9,228	,000***
İnanç	,182	,080	,187	2,276	,024*
Hikâye	-,018	,049	-,025	-,359	,720
Tören	,014	,052	,021	,276	,783
Lider	,352	,091	,391	3,879	,000***
R= .54		R ² =.29			
F= 31.19		p=.00			

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

Tablo 23’ te verilen okul kültürünün alt boyutları olan inanç, hikâye, tören ve lider değişkenlerinin dışsal doyuma etkilerini ölçmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına baktığımızda; “Lider ve İnanç” alt boyutları dışsal doyumunu pozitif manada etkilemektedir özellikle lider üst düzey etkiye sahiptir (p<0.001).

Yani, bir kurumda olumlu yönde motivasyonu sağlayan iyi bir lider bireyin dışsal doyumunun temelini oluşturan dış etkeni en üst düzeyde pozitif yönde etkilemektedir

aynı şekilde çalışanın inanç düzeyi arttıkça da dışsal doyumuda artmaktadır. Yine yordayıcı önem sırasına göre (β); lider, inanç, tören ve hikâye şeklinde sıralandığını görürüz.

6.4.4. Okul Kültürü Alt Boyutlarının İçsel Doyuma Etkisi

Tablo 24' te okul kültürünün alt boyutlarının içsel doyuma olan etkisi gösterilmektedir

Tablo 24. Okul kültürü Değişkenlerinin İçsel Doyumuna Etkisi

Yordayan Değişkenler	Yordanan Değişken; İçsel Doyum				
	B	ShB	β	t	P
Sabit	2,800	,141		19,804	,000***
İnanç	,242	,067	,323	3,617	,000***
Hikâye	-,004	,041	-,007	-,092	,927
Tören	-,089	,044	-,165	-2,034	,043*
Lider	,157	,076	,226	2,069	,039*
R= .42	R ² =.17				
F= 15.94	p=.00				

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

Tablo 24' te okul kültürünün alt boyutları olan inanç, hikâye, tören ve lider değişkenlerinin içsel doyuma etkilerini ölçmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarını görmekteyiz buna göre; “Lider, Tören ve İnanç” alt boyutları içsel doyumu pozitif manada etkilemektedir özellikle inanç üst düzey etkiye sahiptir (p<0.001).

Yani, bir kurumda bulunan iyi bir lider ile kurumdaki törenler o kurumun bireyde içsel doyumunu olumlu etkiler özellikle inanç bireyin kendini tatmin noktasında en önemli unsurdur. Yordayıcı önem sırasına göre (β); inanç, lider, tören ve hikâye şeklinde sıralama olduğunu görmekteyiz.

YEDİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına bağlı elde edilen sonuçlar ile bu sonuçlar ışığında araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik öneriler sunulmaktadır.

7.1.Sonuçlar

Bu bölümde araştırmaya katılan kişilerin okul kültürü düzeyleri ile iş doyumları düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek için yapılan analizlerin sonuçları sunulmaktadır. Yapılan regresyon analizlerinde, demografik değişkenler (unvan, cinsiyet, medeni durumum, yaş, pozisyon kıdem mezuniyet düzeyi) kontrol değişkenleri olarak bütün modellere eklenmiştir. Katılımcıların okul kültürünün ve alt boyutlarının genel iş doyumunu ve alt boyutlarının üzerindeki doğrudan etkileri ölçülmüştür.

7.1.1. Okul Kültürü Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Okul kültürü anketini cevaplayan kişilerin verdikleri cevapları okul kültürünün alt boyutlarına göre incelenmesi.

7.1.1.1. İnançlar, Değerler, Normlar

Okul kültürüne yönelik okulun inançları, değerleri ve normlarına ilişkin görüşler incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin aidiyet duygularının gelişmiş olduğunu, kendi okullarıyla bütünleşmiş olduğunu, herkesin okulun başarısını önemsendiğini ve okulun başarısı için ellerinden geleni yaptığını, okullarında bir güven duygusunun ve paylaşımcı bir yapının hâkim olduğunu ve sağlıklı bir iletişimin olduğunu, bu sebeple okula yeni atananların okula kısa sürede uyum sağladıklarını ve yöneticilerin eylemlerinde okul kültürüne katkı da buldukları söylenebilir.

Yönetici ve öğretmenlerin kısmen de olsa görev saatleri dışında okulda buldukları söylenebilir. Okullarda personelin fikrine yeterince önem verilmediği

ve bundan dolayı “biz” duygusunun çokta hâkim olmadığı denebilir ayrıca maddi ya da manevi ödüllendirmenin yeterli olmadığı, okulun amaçlarının aynı şekilde anlaşılması için yeteri kadar açık olmadığı da söylenebilir.

7.1.1.2. Hikâyeler

Okul kültürüne yönelik okulu açıklayan hikâyelere ilişkin görüşler incelendiğinde, okullarında yaşanmış olumlu hikâyeler fazla olmasa da var olanların anlatıldığı ve bu hikâyelerin okul personelini olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

7.1.1.3. Törenler, Semboller, Âdetler

Tören ve kutlamalar, okul çalışanlarını bir araya getiren önemli olaylardır. Bu tür etkinlikler çalışanlar arasında sıcak bir iletişimin oluşmasına yardımcı olur. Okullarımızda bu tür etkinliklere katılımın iyi olduğu söylenebilir.

Semboller okullarımızın bir tür kimlikleri sayılmaktadır bunlar ile ilgili şüphesiz en önemli husus okula aidiyetin somut bir göstergesi olmasıdır. Çalışmamızda okulların kendine özgü sembollerinin olduğu ancak bunlara biraz daha önem verilmesi gerektiği sonucu çıkarılabilir.

Araştırmaya katılanların okullarında samimiyeti arttırıcı geleneklerin az olduğu söylenebilir. Sosyal bir varlık olan insanları bir araya getiren gelenek ve adetler, insanların bir birleriyle uyumlarını arttırır özellikle ikili ilişkilerin olumlu mânâda artmasını sağlar. Bu yüzden okullarımızda bu tür etkinliklere önem verilmesi gerekmektedir.

7.1.1.4. Lider ve Kahramanlar

Bu veriler ışığında, araştırmaya katılanların okulun kültürüne yönelik lider ve kahramanlarına ilişkin görüşlerinden; yöneticilerce öğretmenlere okul tarihini anlamada pekte yardımcı olmadığı ayrıca okul kültürünün değerlerini pekiştirecek ünlü ve tanınmış kişilerin olmadığı görülmektedir.

Bunun yanında yöneticilerin öğretmenlere kendilerini mesleki olarak geliştirebilecekleri teknoloji ve donanım yönüyle yardımcı olduğu ayrıca öğretmenlerin okul ile ilgili düşüncelerini çekinmeden anlatabildiklerini görmekteyiz ki bu da bize demokratik bir okul havasının olduğunu gösterir.

7.1.2. İş Doyumu Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Minnesota iş doyumu anketini cevaplayan kişilerin verdikleri cevapları iş doyumunun alt boyutlarına göre incelenmesi.

7.1.2.1. Genel İş Doyumuna Yönelik Görüşler

Bu sonuçlardan araştırmaya katılanların, başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olduklarını, tek başlarına çalışma imkânlarının olduğunu, sabit bir işleri olduğunu, bazen sıradan görevlerinin yanında farklı işler yapabildiklerini, toplumda saygın oldukları hissini duyduklarını, yöneticilerinin idare tarzının iyi olduğunu, vicdanen memnun oldukları işi yaptıklarını, kişilere ne yapacaklarını söyleme fırsatlarının olduğunu düşündüklerini, bu yönlerden araştırmaya katılanların işlerinden doyum sağladıkları söylenebilir.

Ayrıca araştırmaya katılanların, işlerinde kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabildiklerini, işle ilgili bir karar alındığında bunların uygulamaya konulduğunu, işleri hakkında kendilerinin bir karara varması sonucunda bunları uygulama şanslarının olduğunu, kendi yetenek ve kabiliyetlerini işlerinde kullanabildikleri sonuçları çıkarılabilir. Ayrıca çalışma şartlarının iyi olduğunu, çalışma arkadaşları arasında iyi bir diyalog ve anlaşmanın olduğunu ve yaptıkları iyi bir iş karşılığında takdir edildiklerini, yine bu yönlerden çalışanların işlerinden doyum sağladığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların işlerinden memnun olmadığı noktaları ise, işlerinden elde ettikleri ücretin düşük olması ile terfi imkânlarının kısıtlı ya da hiç olmaması konuları oluşturmaktadır. Çalışanların bu yönlerden işlerinde doyum sağlayamadığı sonucu çıkarılabilir.

7.1.2.2. İçsel Doyuma İlişkin Genel Görüşler

Buna göre İçsel doyumun öğretmen ve yöneticilerce oldukça üst düzeyde olduğu söylenebilir. Özellikle 9.Madde olan başkaları adına bir şey yapabilme her iki kesimde de üst düzeydedir. Bununla birlikte 4.Madde olan “Toplumda “saygın bir kişi” şansını bana vermesi bakımından” (X= 3,56) maddesi ile 15.Madde olan “Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından” (X= 3,51) maddelerinin “İşimden Hoşnudum” düzeyinin alt sınırı olan X= 3,41’ e çok yakın olduğu görülmektedir.

7.1.2.3. Dışsal Doyuma İlişkin Genel Görüşler

Buna göre Dışsal doyumun, araştırmaya katılan kişilerce amirlerin karar verme yeteneklerinden, idare tarzlarından ve işle ilgili alınan kararların uygulamaya konulmasından memnun oldukları söylenebilir, ayrıca kişilerin çalışma arkadaşları ile anlaşma düzeyleri ve çalışma şartlarının uygunluğundan bahsedilebilir. Ancak, araştırmaya katılanlarca en çok memnuniyetsizlikler; ücret yetersizliği, terfi olanağının olmayışı ve takdir edilmedeki zayıflıklarda görülmüştür.

Araştırmada ankete katılanların içsel doyum düzeylerinin yüksek, dışsal doyum düzeylerinin orta seviyede olduğu ortaya çıkmıştır. İçsel doyumdan elde edilen yüksek puanın genel iş doyum seviyesini artırdığı, düşük düzeyde olan dışsal doyum puanının ise genel iş doyum seviyesini düşürdüğü söylenebilir. Ortaya çıkan bu sonuç Herzberg Teorisi’ni desteklemektedir. Buna göre ankete katılanların içsel doyum ve dışsal doyum düzeyleri karşılaştırıldığında İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri ile Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki içsel doyum düzeylerinin daha yüksek olması Herzberg Teorisi’ne göre iş görenleri doyuma ulaştırırken, dışsal doyumun düzeyinin düşük olması ise genel iş doyum seviyesini düşürmektedir.

7.1.3. Okul Kültürünün İş Doyumuna Etkisine Yönelik Sonuçlar

Okul kültürünün iş doyumuna yönelik etkisinin regresyon sonuçlarına göre ankete katılanların okul kültürü pozitif düzeyde iş doyumlarını etkilemektedir.

Okul kültürünün alt boyutlarının etkisi incelendiğinde ise; “Lider” ve “İnanç” boyutlarının hem genel hem de içsel ve dışsal iş doyumunu olumlu yönde etkilediği ayrıca “Tören” boyutunun sadece içsel iş doyumunu olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Diğer taraftan yine okul kültürünün alt boyutlarından birisi olan “Hikâye” nin iş doyumuna yönelik (genel, içsel ve dışsal) herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

7.2. Öneriler

7.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Yapılan araştırmada elde edilen bulgulara dayanarak öne çıkan bazı durumlar aşağıda listelenmiştir. Buna göre;

- a. Yöneticilerin mesai haricinde de öğretmeni okulda tutma yollarını aramalı fakat bu yazılı emir ile değil, öğretmenin ihtiyaç olarak görmesi şeklinde yapılmalı, örneğin; kütüphane ihtiyaca cevap vermeli ve ya araştırma yapmak isteyen öğretmenler için ortam hazırlanmalıdır.
- b. Okul kültürünü oluşturup uygulanmasını sağlamada en önemli görev yöneticilere düşmektedir, yöneticiler kültürün yerleştiği örgütlerin ne denli iş doyumuna etki ettiğini bilmeliler.
- c. Yöneticiler, öğretmenlerle daha sık görüşmeli ve sorunlara ivedilikle eğilerek öğretmenlerin yanında olduğunu hissettirmelidir.
- d. Milli Eğitim Bakanlığı ve İl Milli Eğitim Müdürlükleri öğretmen ve yöneticilerin kariyer gelişimini desteklemeli, çalışanlar kariyeri (yüksek lisans ve doktora) bir yük olarak değil bir ihtiyaç olarak görmelidir.
- e. Okulların başarıları hikâyeleştirilmeli ve yeni katılan personele gizil bir dille öğretilmelidir.

f. Yöneticiler kendi okulları ile özdeşleşmiş bir takım gelenekler oluşturmalı, çalışanlar sadece mesai saatinde ilgilenilen kişi olmaktan çıkmalı ve kendileri ile ilgili önemli olaylarda yönetim yanında olmalıdır (doğum, taziye, veda, düğün vb.).

g. Başarılı öğretmenler madden ve mânen ödüllendirilerek motivasyonları yüksek tutulmalıdır.

h. Yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunu olumsuz yönde en çok etkileyen unsur olan “ücret” meselesi devlet politikası olarak ele alınmalı ve muadil ülkelerin nasıl çözdükleri araştırılarak makul bir hale getirilmelidir.

i. Çalışma şartları iyileştirilmeli ve hedefler, genel hedeflere bağlı kalınarak mahallî planda konjonktüre göre belirlenmelidir.

j. Yöneticilerin çalışanları idare tarzları “yönetişim çerçevesinde” olmalı, il müdürlükleri ya da bakanlık başarılı yöneticileri taltif etmelidir.

7.2.2. Uygulamalara Yönelik Öneriler

- a. Araştırma da okul kültürünün iş doyumuna etkisi ele alınmış olup, bunun dışında; iş performansı, tükenmişlik, işten ayrılma gibi etkenler ile ilişkisi araştırılabilir.
- b. Aynı konu farklı bölge ve illerde de yapılabilir.
- c. Bu araştırmada kullanılan demografik değişkenler yalnızca kontrol değişkeni olarak analiz edilmiş, başka araştırmacılar bu değişkenleri başka kategorik değişkenlerle ilişkisini inceleyebilir.
- d. İş doyumunda sadece okul kültürünün etkisini araştırmış olsak da şüphesiz birçok farklı unsurun olduğu muhakkaktır, iş doyumunu etkileyen farklı hangi unsurların ne derecede etkilediği çalışılabilir.
- e. Yöneticilerin liderlik görevleri bir takım görevleri yapma düzeyi ile bu durumun okul kültürüne ve iş doyumuna nasıl bir etkide bulunduğu ile ilgili çalışma yapılabilir.

KAYNAKLAR

Aktan, C. C. ve Tutar, H. (2007). *Kültür: Tipoloji*. www.canaktan.org/felsefe-sosyo/kultur/tipoloji.htm (05.04.2013).

Akal, Zühal, (1995). “*Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri*”, Verimlilik Dergisi, Millî Prodüktivite Merkezi, Ankara, s.86-87.

Akçamete G., Kaner S., Sucuoğlu B., (2001). “*Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Akıncı, B. Z., (2002). “*Turizm Sektöründe İş görenlerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler, Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*”, Akdeniz İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(4),1-25.

Akıncı, B.Z. (2003). *Kurum Kültürü*, İletişim Yayınevi, İstanbul.

Aliyev, R. (2004). “*Türkiye Cumhuriyeti ve Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu Açısından Karşılaştırılması*”, Ankara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Almedia, Michael J. (2005). “*A middle school case study on principal behaviors effecting change in school culture*”, Thesis of Master, Johnson & Wales University, Rhode Island.

Arılı, M. ve Nazik, H. (2001). “*Bilimsel araştırmaya giriş*”, Gazi Kitabevi, s.77, Ankara.

Arıkan, R. (2004). “*Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama*”, Asil Yayın, s.129, Ankara.

Aslan, D. (2008). “*Liselerde Örgüt Kültürü (Sincan Örneği)*”. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetçiliği Programı Yüksek Lisans Tezi. İzmir

Arslanoğlu, İ. (2013). “*Sosyal Bilimlerde Metot ve Araştırma Teknikleri*”, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Ataman, G. (2001). “*İşletme Yönetimi*”, Türkmen Kitapevi, İstanbul.

Ateş M., (2008). “*Güdülenme*”, <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm> (10.09.2013)

Aydın, M. (1991). “*Çağdaş Eğitim Denetimi*”, İm Eğitim Yayın Danışmanlık, Ankara.

Aydın, M. (1998). “*Eğitim Yönetimi*”, Hatipoğlu Yayınları, Ankara.

Aydın, M. (2000). “*Çağdaş Eğitim Denetimi*”, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.

Bakan, İ. (2004). “*Örgüt Kültürü*”, Alfa Akademi Yayınevi, İstanbul.

Bakioğlu, A. (1998). “*Lider Öğretmen*”, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Dergisi, sayı: 10, İstanbul, s.15-18.

Balcı, A. (1985). “*Eğitim Yöneticilerinin İş Doyumu*”, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora tezi, Ankara.

Balcı, A. (2002). “*Örgütsel Gelişme*”, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Balcı, A. (2002). “*Etkili Okul/ Okul Geliştirme/ Kuram ve Uygulama ve Araştırma*” Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Balcı, A. (2003). “*Örgütsel Sosyalleşme*”, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Balcı, A. ve diğ. (2004). “*Eğitim ve Okul Yöneticiliği*”, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Balcı, A. (2005). “*Sosyal bilimlerde araştırma*”, Pegem A Yayıncılık, s.91, Ankara.

Balçık, B. (2002). “*İşletme Yönetimi*”, 3.Baskı, Nobel Yayın, Ankara, s.140.

Başaran, İ. E. (1982). “*Örgütsel Davranışın Yönetimi*”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara.

Başaran, İ. E. (1982). “*Örgütsel Davranış*”, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:108, Ankara.

Başaran, İ. E. (1991). “*Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*”, 2.Baskı, Gül Yayınevi, Ankara, s.205.

Başaran, İ. E. (1992). “*Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetimsel Davranış*”, Gül Yayınevi, Ankara.

Başaran, İ. E. (2000), “*Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*”, Gül Yayınevi, Ankara.

Başaran, İ. E. (2000). “*Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*”, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, Ankara.

Başaran İ. E. (2008). “*Örgütsel Davranış-İnsanı Üretmeye Giden Güç*”, Ekinoks Eğitim Danışmanlık Siyasal Basın Yayın Dağıtım, Ankara.

Başaran, İ. E. (2008). “*Örgütsel Davranış – İnsanın Üretim Gücü*”, Siyasal Basın Yayın Dağıtım, Ankara.

Bates, R. J. (2001). “*Eleştirel Teori Açısından Eğitim Yönetimi*” (Çevirenler: Selahattin Turan ve Mehmet Şişman). Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Yıl:7, s. 573-592.

Baysal, A. C. (1981). “*Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*”, Yalçın Ofset, İstanbul, ss.33-193.

Berberoğlu, G. (1991). “*Karşılaştırmalı Yönetim*”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Bingöl, D. (1990). “*Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*”, Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 676, Erzurum.

Bozkurt, T. (1996). “*İşletme Kültürü*”, Türk Psikologlar Yayınları, Ankara.

Bozkurt, T. (1997). “*İşletme kültürü: Kavram tanım ve metodolojik sorunlar*”, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Suna Tevrüz (Ed.) 83-103. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

Brief, A. P. (1998). “*Attitudes in and Around Organizations*”, Sage Pub., California, p.20.

Brown, A. (1998). “*Organizational Culture*” London, Financial Times Pitman Publishing.

Bursalıoğlu, Z. (2002). “*Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*”, Pegem A Yayıncılık, (12.Baskı), Ankara.

Cafoğlu, Z. (1998). “*Eğitimde Küresel Kimlik*”, Yeni Türkiye Dergisi 21. yüzyıl özel sayısı 4: 19, s. 821-828.

Can, H. (1991). “*Yönetim ve Organizasyon*”, Adım Yayıncılık, Ankara.

Canbulat, S. (2007). “*Duygusal Zekânın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması*”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, ss.29-163.

Celep, C. (2000). “*Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*”, Anı Yayıncılık, Ankara.

Ceylan, A.; Alpkan, L. ve Elçi, M. (2002). “*Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Çalışma*”, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16 (5-6).

Çelik, V. (2005). “*Sınıf Yönetimi*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Çarıkçı, İ. H. (2000). “*Çalışanların iş tatminini etkileyen kişisel özellikler, süpermarket çalışanları üzerinde bir araştırma*”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(2):155-157.

Çelik, M. (2007). “*Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Bir Uygulama*”, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Çelik, V. (2002). “*Okul Kültürü ve Yönetimi*”, 3. Baskı, PegemA yayıncılık, Ankara.

Çetin, Ö. Münevver, (2004). “*Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*”, Nobel yayın dağıtım, Ankara.

Çetinkanat, C. (2000). “*Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*”, 1.Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara, ss.2-28

Davis, K. (1982). “*İşletmelerde İnsan Davranışı*”, Tosun, K. (Çev.), 5.baskı, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, ss.96-302.

Deblois, Claude and Corriveau Lise, (1994). “*Organizational Culture of Secondary Schools and Students Academic Progress*”, Universite Lavel, Canadian.

Değirmenci, S. (2006). “*Lise Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi*”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Dinçer, Ö. (1996). “*İşletme Yönetimi*”, Beta Yayım ve Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Doğan, S. (1997). “*İnsan kaynakları potansiyelini arttırmada işletmeleri etkinliğe götüren yol: Örgüt kültürü*”, Amme İdaresi Dergisi, sayı 30, sf.63-64.

Dönmezer, S. (1999). “*Toplumbilim*”, Beta Basım Yayım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Edgar H. Schein, (1990). “*Organizational Culture, American Psychologist Published*”, Vol. 45, No. 2, s.109-119. (Çevirisi: Akbaba, A. (2002). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 4, Sayı:3.)

Ege, B. (2000). “*İş gören Tatminini Etkileyen Faktörler ve İş Gören Tatmini ile İş gören Davranışı Üzerine Bir Araştırma*”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli, s.39.

Elma, Cevat, Demir, Kamile, İpek Cemalettin ve Diğerleri, (2003). “*Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*”, Anı Yayıncılık, Ankara.

Erdem, F. (1996). “*İşletme Kültürü*”, Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Antalya.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S. (2004). “*Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama*”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 5(1):17-26.

Erdoğan, İ. (1983). “*İşletmelerde Davranış*”, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul.

Erdoğan, İ. (1991). “*İşletmelerde Davranış*”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını no:242, İstanbul.

Erdoğan, İ. (1999). “*İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*”, Dönence Basım Yayın Hizmetleri, İstanbul, ss.39-232.

Eren, E. (2007). “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, Beta Yayınları, İstanbul.

Eren, E. (1989). “*Yönetim Psikolojisi*”, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

Eren, E. (2001). “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, Beta Basım A.Ş., İstanbul,

Eren, E. (2004). “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

Ergü, A. (1998). “*Milli Eğitim Müfettişlerinin İş Doyumu*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Eroğlu, F. (2006). “Davranış bilimleri”, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

Ertürk, E. ve Keçecioğlu, T. (2012). “*Çalışların İş Doyumu ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler*”, Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama”, Ege Akademik Bakış, 12(1), ss.41-54.

Feldman, D. C. ve Arnold, H. J. (1986). “*Managing Individual And Group Behavior In Organizations*”, Aucland: Mcgraw International Book Company

Gizir, S. (2003). “*Örgüt kültürü çalışmalarında yöntemsel yaklaşımlar*”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Say35.374-397

Gizir, S. (2008). Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 4, Sayı2, Aralık, 182-196

Greenberg, J. ve Baron, R.A. (1997). “*Behavior in Organizations*”, 6th Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey, pp.154-159.

Güçlü, N. (2003). “*Örgüt kültürü*”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 147-159.

Gülova, A.A. ve Demirsoy, Ö. (2012). “*Business and Economics Research Journal*”, Volume 3, Number 3, pp. 49-76

Gümüşeli, A. İ. (2006). “*Okul Kültürü ve Liderlik*”, artı@eğitim dergisi, Mart 2006, sayı:8, s:14

Günbayı, İ. (1999). “*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Günbayı, İ. (2000). “*Örgütlerde İş Doyumu ve Güdülenme*”, Özen Yayıncılık, Ankara.

Gündoğdu, G. B. (2013). "*Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Çalışma: Mersin İli Örneği*", Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

Güney, S. (2000). "*Davranış Bilimleri*", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Güney, S. (2007). "Yönetim ve organizasyon", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Gürsoy, H. (2004). "*Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Yapılan Bir Uygulama*", M. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Güven, A. S. (1996). "*Üniversitelerde Örgüt Kültürü*", Anadolu Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Güvenç, B. (1991). "*İnsan ve Kültür*", Remzi Kitapevi, Ankara.

Halis, M. (1998). "*Toplam kalite uygulamalarında müşteri tatminini etkileyen faktörler ve bir uygulama*", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.

Hasanoğlu, M. (2004). "*Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi*", Sayıştay Dergisi, Sayı 52, 43–60.

Hill, Teresa L. (2000). "*The Influence Of Gender And Professional Orientation Of The Elementary Principal On School Culture And Student Success*", University of Missouri, California.

İtlı, N. (2007). "*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri ve Okul Kültürü Alguları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi (İstanbul İli Örneği)*", Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

İnceoğlu, E. (2004). "*Örgüt Kültürünün İşletme İçi İletişime Etkisi*", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

İncir, G. (1990). “*Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*”, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 401, ss.11-50, Ankara.

İpek, C. (1999). “*Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi*”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

İşcan, Ö.F. ve Timuroğlu, M.K. (2007). "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", Atatürk üniversitesi, İ.İ.B.F. dergisi, Cilt 21, Ocak 2007, Sayı.1, ss. 119-135, Erzurum.

Kağıtçıbaşı, Ç. (1983). “*İnsan ve İnsanlar*”, Beta Yayınevi, İstanbul.

Karakışla, Y. (2012). “*Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgüt Kültürü Algıları*”, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Karaköse, T. ve Kocabaş, İ. (2006). “*Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyonu Üzerine Etkileri. Eğitimde Kuram ve Uygulama*”, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınlar, Güz dönemi, Sayı 2: 3-14.

Karakuş, M. (2005). “*Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Karakuş, M. (2008). “*İlköğretim Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Yeterliklerinin, Öğretmenlerin Duygusal Adanmışlık, Örgütsel Vatandaşlık ve İş Doyumu Düzeylerine Etkisi*”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Elazığ.

Karakuzu, S. (2013). “*Denizli İl Merkezinde Bulunan İlkokullarda Görev Yapan Sınıf Öğretmenleri ve Ortaokullarda Görev Yapan Branş Öğretmenlerinin İş Doyumunun İncelenmesi*”, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Aile Ekonomisi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Karasar, N. (2003). "*Bilimsel Araştırma Yöntemi*", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Karasar, N. (2005). "*Bilimsel araştırma yöntemi*", Nobel Yayın Dağıtım, s.109, Ankara.

Karcioğlu, F. (2001). "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi", Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, 15, (1-2), 92, Erzurum.

Kirkman, B. (2001). "*The Impact Of Cultural Values On Job Satisfaction And Organizational Commitment In Self Managing Work Teams.Academy of Management Lournal*", Missisipi State. V: 44, I: 3 P: 557-569.

Kitapçı, H. (2001). "*Türk Hava Yolları İçinde Öz Değerleme Kavramı ve Çalışanların İş Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma*" Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, 4(16):221, İstanbul.

Korman, A. (1978). "*Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji*", Milli Eğitim Basımevi, ss.157-179, Ankara.

Kozlu, C. (1986). "*Kurumsal Kültür*", Defne Yayıncılık, İstanbul.

Köksal, E. (2005). "*İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler*", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 16(2):22-33, İstanbul.

Köroğlu, Ö. (2011). "*İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri İle Bir Araştırma*", Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir.

Köse, S. ve Ünal, A. (2003). "*Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları*", Güven Yayınevi, İzmir.

Kuyumcu, M. (2007). "*İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ve Takım Liderliği*", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.

Koçel, T. (2003). "*İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klâsik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*", 9. Basım, Beta Yayınları, s.79-652, İstanbul.

Lal, İ. (2012). "*İlköğretim Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler*" Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Ma, X., MacMillan, R. B. (1999), *Influences of workplace conditions on teachers job satisfaction*. The Journal of Educational Research, 93(1), 39-47.

Mahmood, A. (2011) *Job Satisfaction Of Secondary School Teachers: A Comparative Analysis Of Gender, Urban And Rural Schools*, Asian Social Science, 7 (8), 203-208.

Mc Nally,G. and Blake, A. (2006), *Job Satisfaction among Newly Qualified Teachers in Scotland* Institute of Education, University of Stirling, Scotland

Mc.Clelland D. C. and Burnham D. H. (2004). "*Motivasyon*", Çeviri: Aslan, L., Harvard Business Review dergisinden seçmeler, Mess Yayınları, İstanbul.

Michaelowa,K. (2002), *Teacher Job Satisfaction, Student Achievement and the Cost of Primary Education* ,- Evidence from Francophone Sub-Saharan Africa, University of Zurich and Hamburg Institute of International Economics (HWWI)

Morgan, G. (1998). "Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor", Çeviri: Bulut, G., Mess Yayınları, İstanbul.

Mutlu, B. (2008). "*İstanbul Ortaöğretim Okullarında Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmeleri*", Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Narsap, H. (2006). "*Genel ve Mesleki Liselerde Örgüt Kültürü*", Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Newby, J. E. (1999). *Job Satisfaction of Middle School Principals in Virginia*. (Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University).

Oksay, A. (2005). “*Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss.15-17, Isparta.

Onaran, O. (1981). “*Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*”, Sevinç Matbaası, ss.15-78, Ankara.

Oral, S. ve Kuşluvan Z. (1997). “*Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar*”, Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi. 3(2), 93-115.

Özdemir, S. (2000). “*Eğitimde Örgütsel Yenileşme*”, PegemA Yayıncılık, Ankara.

Özdemir, A. (2006). “*Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Özdemir, A. (2006). “*Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar*”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi 4(4), 411–433.

Özdemir, S. (2000). “*Eğitimde Örgütsel Yenileşme*”, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Özenli, S. (2006). “*İşletmelerdeki Örgütsel Kültür Yapısının Takım Anlayışına Etkisi*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Nobel Kitabevi, s.330, Ankara.

Özgüven, İ. E. (2003). “*Endüstri Psikolojisi*”, Sistem Ofset, ss.127-131, Ankara.

Özkalp, E. (2001). “*Örgütsel Davranış*”, 6. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss.171-330, Eskişehir.

Özkalp, E. (2002). “*Davranış Bilimlerine Giriş*”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Özkalp, E. ve Kirel Ç. (2000). “*Örgüt Kültürü - Örgütsel Davranış*”, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). “*Örgütsel Davranış*”, Anadolu Üniversitesi Yayınları Eskişehir.

Öztekin, A. (2005). “*Yönetim Bilimi*”, Siyasal Kitapevi, Ankara.

Öztürk, A. ve Özdemir, F. (2003). “*İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Artırılması*”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(1-2):337.

Öztürk, M. (2003). “*İşletme ve Yönetim, İşletme Yönetiminde Temel Kavramlar*”, Papatya Yayıncılık, ss.288-292, İstanbul.

Pınar İ., Kamaşak R. ve Bulutlar F. (2008). “*İş Tatmini Oluşturan Boyutların Toplam Tatmin Üzerindeki Etkilerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile İncelenmesi Üzerine Türk İşletmelerinde Bir Araştırma*”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 37(2), ss.151-166.

Pekşen, G ve Oruç, B. (2007). “*Etkin Örgüt Yapısının Belirlenmesinde Rol Oynayan Faktörler: Örgüt Kültürü ve Yapısı*”, (Erişim Tarihi: 14.09.2013). <http://www.ozyazilim.com/ozgur>.

Quiambao, J. (2004). “*An Analysis And Comparison Of School Culture With Academic Achievement Of Middle School Students With Specific Learning Disabilities Unpublished*”, Doctoral Dissertation, University of Central Florida.

Robbins, S. P. (1994). "*Örgütsel Davranışın Temelleri*", Çeviren: Öztürk, S. A., Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Robbins, S.P. (1998). "*Essential of Organizational Behavior*", New Jersey: Prentice Hall.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1996). "*Örgüt Psikolojisi*", Ezgi Kitapevi, s.88, Bursa.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). "*Örgütsel Psikoloji*", Alfa Yayınları, Bursa.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). "*Örgütsel Psikoloji*", Ezgi Kitabevi, Bursa.

Sargut, A. S. (2001). "*Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*", Simge Kitapevi, Ankara.

Savaş, A. C. (2012). "*İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi*", Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep.

Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2008). "*Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler*", Ege Akademik Bakış dergisi.

Seki, H. Ö. (2004). "*Okulların Güçlü Okul Kültürü Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri*", Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Sezici, E. (2009). "*Motivasyon*", İşletme Becerileri Grup Çalışması, Editör: Yücel İ. ve Ekici K., ss.199-230, Ankara.

Shaw, W. Preston, 1991: "*The Organizational Cultures and Principals' Leadership Behaviors in three Academically Dissimilar Middle Schools*"Dissertation Abstract International.

Soykenar M. (2008). “*Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Sönmez, H. Ç. (2005). “*Okul Müdürlerinin Okul Kültürünün Oluşturulması, Sürdürülmesi ve Değiştirilmesindeki Rolü*”. Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.

Sözer, Z. (2006). “*Örgüt Kültürünün İş gören Motivasyonu İle İlişkisi ve Bir Uygulama*”, Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Spector, E.P. (1997). “*Job Satisfaction*”, Sage Publications Inc, California, pp.2-28.

Susar, F. (2005). “*Çok Kültürlü Ortamlarda Karşılaşılan İletişim ve Kültür Engelleri*”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları.

Şahin, S. (2003). “*Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler*”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Şimşek M. Ş. (2008). “*Yönetim ve Organizasyon*”, Eğitim Kitapevi, s.264, Konya.

Şimşek, Y. (2005). “*Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki*”, Anadolu Üniversitesi Yayınları. Eğitim Fakültesi, No:1620/94, Eskişehir.

Şişman, M. (1994). “*Örgüt Kültürü: Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma*”, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 732, Eskişehir.

Şişman, M. (2002). “*Örgütler ve Kültürler*”, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Şişman, M. (2002a). “*Örgütler ve Kültürler*”, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Tahta, F. (1995). "*Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Taner, D. (2008). "*Öğretmenlerin Umutsuzluk Düzeyi ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*", Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Temiz, M. Ö. (2001). "*Organizasyonel Kültür ve İş Performansı*", Active Bankacılık Finans Dergisi, Eylül-Ekim, 1-6.

Terzi, A. R. (2000). "*Örgüt Kültürü*", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Tietjen, M. A. ve Myers, R. M. (1998). "*Motivation and job satisfaction*", Management Decision, 36(4):226-231.

Tiryaki, T. (2005). "*Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*", Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Tok, T. N. (2004). "*İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları*", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Toker, B. (2007). "*Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*", Doğu Üniversitesi Dergisi, 8(1), ss. 92-107.

Tosun, K. (1990). "*Yönetim ve İşletme Politikası*", İstanbul Üniversitesi. İşletme Fak. Yayın No:232, İstanbul.

Tutar, H. (2007). "*Kurumsal Davranışın Kültürel Boyutu ve Kültürel Sinerji*", (Erişim tarihi 22.09.2013), <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-davranis/kulturel-boyut.html>

Türkoğlu, M. (2008). "*Genel Liselerde Örgütsel Kültürün İş Doyumuna Etkisi (Malatya Örneği)*", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.

Uzunçarşılı, S. (2001). "*Çok Uluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları*", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Ünter, A., Canbaz, S., Dabak Ş., Öz H. ve Pekşen, Y. (2006). "*Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyumu Düzeyleri*", Genel Tıp Dergisi, S:16.

Varol, M.(1999). "*Örgüt Kültürü ve Verimlilik*", MPM Verimlilik Dergisi. S:18. s:21-48, İstanbul.

Yalazan, A. (2006). "*Genel Liselerde Yaratıcı Örgüt Kültürü Oluşturmada Okul Yöneticilerinin Rollerinin Değerlendirilmesi (Çankaya Örneği)*", Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Yalçın, S. (2007). "*Kültür (and) Popüler Kültür*", Kardelen Dergisi, S:54, Ekim/Aralık 2007. (Erişim tarihi: 05.04.2013). <http://www.kardelendergisi.com/yazi.php?yazi=220>.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). "*SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*". Detay Yayıncılık, Ankara.

Yıldırım, B. (2001). "*Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi*", Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Yılmaz, E., Yıldızbakan, A., Türker, A. H., Duran, C. (2009). "*Orman Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatı Çalışanlarının İş Doyumunu Etkileyen Faktörler: Mersin Orman Bölge Müdürlüğü ve Buna Bağlı Orman İşletme Müdürlükleri Örneği*",

Çevre ve Orman Bakanlığı Doğu Akdeniz Ormancılık Araştırma Enstitüsü Yayın No:387, Tarsus.

Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2012). “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki”, Kastamonu Eğitim Dergisi, 20(2), ss. 385-402.

Yüksel, İ. (2005). “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri ve Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2):291-306.

Yüksel, Ö. (2000). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Gazi Kitabevi, Ankara.

EKLER

Sayın Müdürüm ve Öğretmenim

Genel liselerdeki örgüt kültürü ve iş doyumunu belirlemek, kültürel yapının iş doyumuna 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.

Kemal YILMAZ
Zirve Üniversitesi

I. BÖLÜM - KİŞİSEL BİLGİLER

1. Mesleki Unvanınız A. () Yönetici B. () Öğretmen
2. Cinsiyetiniz A. () Kadın B. () Erkek
3. Medeni Durumunuz A. () Bekâr B. () Evli C. () Dul
4. Yaşınız A. () 21- 29 B. () 30-39 C. () 40-49 D. () 50 ve Üzeri.
5. Çalıştığınız pozisyon A. () Kadrolu B. () Sözleşmeli C. () Ücretli
6. Mesleğinizde Hizmet Süreniz
A. () 1 yıldan az B. () 1-5 Yıl C. () 6-10 Yıl D. () 11-15 Yıl E. () 16 Yıl ve Üzeri
7. 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
8. Mezuniyet Düzeyiniz A. () Öğretmen Okulu B. () Eğitim Enstitüsü C. () Eğitim Fakültesi
D. () Eğitim Fakültesi Dışında Bir Fakülte E. () Yüksek Lisans F. () Doktora

II. BÖLÜM – OKUL KÜLTÜRÜ ANKETİ

		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
	<p>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.</p> <p style="text-align: center;">İFADELER</p>					
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.					
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 paylaşırlar.					
20	Başarılı öğretmenler maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir.					
21	Öğretmenler okulun amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlamaktadır.					
22	Öğretmenler okulla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilir.					
23	Aramıza yeni katılan öğretmenler okula kısa sürede alışır.					

III. BÖLÜM - MİNNEOTA İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ

	Aşağıda belli bazı duyguları ve durumları içeren ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerde belirtilen duygu ve durumları yaşayıp yaşamadığınızı düşünerek, size en uygun yanıt aralığına çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.	İşimden Hiç Hoşnut Değilim	İşimden Hoşnut Değilim	İşimle ilgili Kararsızım	İşimden Hoşnutum	İşimden Çok Hoşnutum
	İFADELER					
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	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
6	Amirimin 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					
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					