

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

GENEL LİSELERDE ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN
İŞ DOYUMUNA ETKİSİ
(Malatya İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ

HAZIRLAYAN
Mehmet TÜRKOĞLU

Elazığ - 2008

ONAY SAYFASI

**T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**GENEL LİSELERDE ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN
İŞ DOYUMUNA ETKİSİ
(Malatya İli Örneği)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bu tez... / ... / 2008 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ

ÜYE
Doç. Dr. Fatih TÖREMEN

ÜYE
Yrd. Doç. Dr. Mehtap YEŞİLORMAN

Bu tezin kabulü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun / / tarih ve Sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Doç. Dr. Erdal AÇIKSES
Enstitü Müdürü

ÖZET**Yüksek Lisans Tezi****Genel Liselerde Örgütsel Kültürün İş Doyumuna Etkisi****(Malatya İli Örneği)****Mehmet TÜRKOĞLU****Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü****Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı****2008; Sayfa: XIII + 147**

Bu araştırmanın amacı; Malatya ili merkezindeki genel liselerde görev yapan yöneticiler tarafından, örgütsel kültürün ne şekilde algılandığını, işlerinden ne derecede doyum elde ettiklerini, okullarındaki kültürel yapının güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek, tespit edilen kültürel yapının iş doyumuna nasıl ve ne yönde etki ettiğini ortaya çıkarmaktır.

Bu araştırmanın evrenini, 2007–2008 eğitim-öğretim yılında Malatya ili sınırları içerisinde bulunan 65 Genel Lisede görev yapan 1784 öğretmen ve okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Malatya il merkezinde bulunan ve rastgele (random) seçilen 10 Genel Lisede görev yapan toplam 326 öğretmen ve okul yöneticisi oluşturmaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, 23 madde ve 4 alt boyuttan oluşan okul kültürü ve 20 maddelik Minnesota iş doyum ölçeği kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde okul kültürü ve üçüncü bölümde Minnesota iş doyum ölçeği yer almaktadır.

Araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel analizleri için SPSS (Statistical Package For Social Science, 13) paket programı kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, levene's ,“t”, mann-whitney U, Kruskal-Wallis H, Pearson Korelasyonu ve Basit Regresyon Analizi testleri kullanılan araştırmada, hata payı üst sınırı 0,05 olarak kabul edilmiştir.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre, genel liselerdeki yönetici ve öğretmenler, okullarındaki kültürün ve meslekleriyle ilgili iş doyumlarının iyi seviyede olduğunu düşünmektedirler (3,43 ve 3,75). Okul kültürü ile iş doyumunu arasında yüksek seviyede ve artı yönde ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda örgütsel kültürün iş doyumuna etkisinin % 31 civarında olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Kültür, Örgütsel Kültür, İş Doyumu.

ABSTRACT**Masters Thesis****The Effect of Organizational Culture on Job Satisfaction at High Schools****(Sample of Malatya city)****Mehmet TÜRKOĞLU****Firat University Institute of Social Sciences****Department of Educational Sciences****2008; page: XIII + 147**

The purpose of this research is to determine both how organization culture is understood by classroom teachers and headmasters and the job satisfaction levels of classroom teachers and headmasters who work at high schools in the provincial centre of Malatya. Another aim of this research is to determine strong and weak sides of cultures at schools and how does this organizational culture affect the job satisfaction.

The universe of the research consists of 1784 classroom teachers and headmasters who work at 65 high schools within central province of Malatya. They who work within central provincial 326 classroom teachers and headmasters have been taken into the pattern of the research.

In the research, to get data a “culture inventory” which consists of 23 items and four sub dimensions and a “Minnesota job satisfaction inventory” are used. The questionnaire is made up of three sections. In the first section personal information, in the second section school culture and in the third section Minnesota job satisfaction take place.

SPSS (Statistical Package For Social Science. 13) packet programme has been used in order to analyze the statistical data determined at the research. Frequency, percent, arithmetic mean, standard deviation, levene’s, “t”, mann-whitney U, kruskal-wallis H, Pearson correlate and regression tests have been used for the evaluation of the data. The upper limit of erroneous ratio has been accepted as 0.05.

According to the results of research, classroom teachers and headmasters who work into high schools think that they have both a good school culture at their schools and enough job satisfaction about their jobs. There is a positive relation between job satisfaction and school culture. It is also founded that the affect of the organizational culture on job satisfaction is about 31 percent.

Key Words: organization, culture, organizational culture, job satisfaction.

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER	V
TABLolar LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
ÖNSÖZ.....	XIII

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
1. Problem.....	2
2. Araştırmanın Amacı	3
3. Araştırmanın Önemi	3
4. Sayıtlar	4
5. Sınırlılıklar	4

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR İLE İLGİLİ GENEL LİTERATÜR.....	5
2.1. ÖRGÜT KAVRAMI	5
2.2. KÜLTÜRÜN TANIMI	7
2.3. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ	9
2.4. KÜLTÜRÜN SINIFLANDIRILMASI	11
2.4.1. Genel Kültür - Alt Kültür.....	11
2.4.2. Maddi Kültür - Manevi Kültür	12
2.4.3. Diğer Kültür Çeşitleri	13
2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	13
2.5.1. Örgüt Kültürünün Tarihsel Gelişimi.....	16
2.5.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri	17
2.5.2.1. İnançlar.....	17
2.5.2.2. Değerler.....	18
2.5.2.3 Normlar	19
2.5.2.4. Semboller.....	20
2.5.2.5. Seremoniler ve Törenler.....	21

2.5.2.6. Dil	22
2.5.2.7. Adetler	22
2.5.2.8. Hikayeler	23
2.5.2.9. Mitler	23
2.5.2.10. Lider ve Kahramanlar	24
2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ	24
2.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUM AŞAMALARI	27
2.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ	28
2.8.1. Handy Modeli	28
2.8.2. Parsons Modeli	29
2.8.3. Schein Modeli	30
2.8.4. Kilmann Modeli	31
2.8.5. Deal ve Kennedy Modeli	32
2.8.6. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli	33
2.8.7. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli	34
2.9. ÖRGÜTSEL İKLİM VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	34
2.10. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE SOSYALLEŞME	36
2.11. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK	37
2.12. ÖRGÜT SAĞLIĞI	38
2.13. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞTİRİLMESİ	39
2.13.1. Değişime Neden Olan Etkenler	41
2.13.2. Değişime Direnci Azaltma Yolları	41
2.14. Güçlü Kurum Kültürüne Sahip Örgütlerde Örgüt Kültürünün Özellikleri	42
2.15. OKUL KÜLTÜRÜ VE OKULUN HEDEFİ	43
2.16. ETKİLİ OKUL KÜLTÜRÜ VE OKUL YÖNETİCİSİ	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ GENEL LİTERATÜR	48
3.1. İŞ DOYUMUNUN TANIMI	48
3.2. İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ	49
3.3. İŞ DOYUMU ETKENLERİ	49
3.3.1. Bireysel Etkenler	49
3.3.1.1. Yaş	49
3.3.1.2. Cinsiyet	50

3.3.1.3. Eğitim Düzeyi.....	50
3.3.2. Örgütsel Etkenler	50
3.3.2.1. İşin Niteliği.....	50
3.3.2.2. Ücret.....	51
3.3.2.3. Yükselme olanağı.....	52
3.3.2.4. Çalışma Koşulları.....	53
3.3.2.5. Denetim	53
3.3.2.6. Birlikte Çalışılan İşgörenler	54
3.4. İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ KURAMLAR	54
3.4.1. Kapsam Kuramları.....	55
3.4.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	55
3.4.1.2. Çift Faktör Kuramı.....	58
3.4.1.3. Başarma İhtiyacı Kuramı.....	59
3.4.1.4. ERG (Varlık İlişki Gereksinim) Kuramı	61
3.4.2. Süreç Kuramları.....	62
3.4.2.1. Beklenti Kuramları.....	62
3.4.2.1.1. Vroom'un Beklenti Kuramı	62
3.4.2.1.2. Lawler – Porter Kuramı	63
3.4.2.2. Eşitlik (Denklik) Kuramı.....	64
3.5. İŞ DOYUMSUZLUĞUNUN ETKİLERİ.....	65
3.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ DOYUMU.....	67
3.6.1. Örgütsel Kültür ve İş Doyumu İlişkisi.....	68
3.7. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	70
3.7.1. Türkiye'de Yapılan Çalışmalar.....	70
3.7.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	73

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM	74
4.1. Araştırmanın Modeli.....	74
4.2. Evren ve Örneklem	74
4.3. Verilerinin Toplanması	75
4.4. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	75
4.5. Araştırma Verilerinin Toplanması.....	77
4.6. Verilerin Çözümlemesi	77

VIII

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR.....	79
5.1. Deneklerin Kişisel Özelliklerine Göre Bulgular ve Yorumlar.....	79
5.1.1. Araştırmaya Katılanların Mesleki Unvana Göre Dağılımları	79
5.1.2. Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı	79
5.1.3. Araştırmaya Katılanların Medeni Duruma Göre Dağılımı	80
5.1.4. Araştırmaya Katılanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı	80
5.1.5. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Pozisyona Göre Dağılımı.....	81
5.1.6. Araştırmaya Katılanların Meslekteki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı	82
5.1.7. Araştırmaya Katılanların Görev Yaptıkları Okuldaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı	82
5.1.8. Araştırmaya Katılanların Mezuniyet Düzeylerine Göre Dağılımı	83
5.2. Örgütsel Kültür Boyutuna İlişkin Bulgu ve Yorumlar	84
5.2.1. Örgütsel Kültürün Alt Boyutlarına İlişkin Genel Görüşler.....	84
5.2.2. Örgütsel Kültürün Alt Boyutları Arasındaki İlişki	89
5.2.3. Örgütsel Kültür Boyutuna İlişkin Değişkenlere Göre Elde Edilen Bulgu ve Yorumlar	90
5.3. İş Doyumuna İlişkin Bulgu ve Yorumlar	101
5.3.1. İş Doyumuna İlişkin Genel Görüşler	102
5.4. Örgütsel Kültür - İş Doyumu İlişkisi	126
5.5. Örgütsel Kültürün İş Doyumuna Etkisi	127

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER	128
6.1. SONUÇLAR	128
6.1.1. Örgütsel Kültür Boyutuna İlişkin Sonuçlar.....	128
6.1.2. İş Doyumu Boyutuna İlişkin Sonuçlar.....	129
6.1.3. Örgütsel Kültürün İş Doyumuna Etkisine Yönelik Sonuçlar.....	130
6.2. ÖNERİLER.....	131
6.2.1. Araştırmaya Yönelik Öneriler	131
6.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	132
KAYNAKLAR	133
EKLER	141
ÖZGEÇMİŞ	147

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Maslow'un gereksinim hiyerarşisinin örgütlere uygulanması.....	57
Tablo 2. Örneklemi Oluşturan Genel Liselerin İsim ve Öğretmen Sayıları.....	74
Tablo 3. Okul Kültürü Anketinin Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi	76
Tablo 4. İş Doyumu Anketinin Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi.....	76
Tablo 5. Anketlerin Geri Dönüş Oranları.....	77
Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Mesleki Unvana Göre Dağılımları.....	79
Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	80
Tablo 8. Medeni Duruma Göre Yönetici ve Öğretmenlerin Dağılımı	80
Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı	81
Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Pozisyona Göre Dağılımı.....	81
Tablo 11. Araştırmaya Katılanların Meslekteki Hizmet Süresine Göre Dağılımı.....	82
Tablo 12. Araştırmaya Katılanların Görev Yaptıkları Okuldaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı	83
Tablo 13. Araştırmaya Katılanların Mezuniyet Düzeylerine Göre Dağılımı	83
Tablo 14. Okul Kültürüne Yönelik Okulun İnançları Değerleri ve Normlarına İlişkin Genel Görüşler	84
Tablo 15. Okul Kültürüne Yönelik Okulu Açıklayan Hikayelere İlişkin Genel Görüşler	86
Tablo 16. Okul Kültürüne Yönelik Törenler-Semboller ve Adetlere İlişkin Genel Görüşler	86
Tablo 17. Okulun Kültürüne Yönelik Okulun Lider ve Kahramanlarına İlişkin Genel Görüşler	87
Tablo 18. Okul kültürü Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	89
Tablo 19. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Pearson Korelasyon Değerleri	90
Tablo 20. Görev Türü Değişkenine Göre Araştırmaya Katılanların Okul Kültürüne İlişkin t Testi Sonuçları	90
Tablo 21. Görev Türü Değişkenine Göre Okul Kültürüne İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri ile İlgili t Testi Sonuçları.....	91
Tablo 22. Okul Kültürüne İlişkin Birinci Maddeyle İlgili Görev Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	93

Tablo 23. Cinsiyete Göre Araştırmaya Katılanların Okul Kültürüne İlişkin t Testi Sonuçları.....	93
Tablo 24. Cinsiyete Göre Okul Kültürüne İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri ile İlgili t Testi Sonuçları.....	94
Tablo 25. Medeni Duruma Göre Araştırmaya Katılanların Okul Kültürüne İlişkin t Testi Sonuçları.....	95
Tablo 26. Yaş Değişkenine Göre Araştırmaya Katılanların Okul Kültürüne İlişkin Varyans Analizi Sonucu.....	96
Tablo 27. Yaş Değişkenine Göre Araştırmaya Katılanların Okul Kültürüne İlişkin Kruskal Wallis H Testi.....	96
Tablo 28. Çalışılan Pozisyona Göre Araştırmaya Katılanların Okul Kültürüne İlişkin t Testi Sonuçları.....	97
Tablo 29. Çalışılan Pozisyona Göre Okul Kültürüne İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri ile İlgili t Testi Sonuçları.....	98
Tablo 30. Meslekteki Hizmet Süresine Göre Araştırmaya Katılanların Okul Kültürüne İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	100
Tablo 31. Görev Yapılan Okuldaki Hizmet Süresine Göre Araştırmaya Katılanların Okul Kültürüne İlişkin Varyans Analizi Sonucu.....	100
Tablo 32. Görev yapılan Okuldaki Hizmet Süresine Göre Araştırmaya Katılanların Okul Kültürüne İlişkin Kruskal Wallis H Testi.....	101
Tablo 33. İş Doyumuna İlişkin Genel Görüşler.....	102
Tablo 34. Görev Türü Değişkenine Göre Araştırmaya Katılanların İş Doyumuna İlişkin t Testi Sonuçları.....	104
Tablo 35. İş Doyumuna İlişkin Görev Türü Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	105
Tablo 36. Görev Türü Değişkenine Göre İş Doyumuna İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri ile İlgili t Testi Sonuçları.....	105
Tablo 37. İş Doyumuna İlişkin Görev Türü Değişkenine Göre Parametrik Olmayan Maddeler ile İlgili Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	108
Tablo 38. Cinsiyete Göre Araştırmaya Katılanların İş Doyumuna İlişkin t Testi Sonuçları.....	110
Tablo 39. Cinsiyete Göre İş Doyumuna İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri ile İlgili t Testi Sonuçları.....	110

Tablo 40. İş Doyumuna İlişkin Cinsiyete Göre Parametrik Olmayan Maddeler ile İlgili Mann-Whitney U Testi Sonuçları	114
Tablo 41. Medeni Duruma Göre Araştırmaya Katılanların İş Doyumuna İlişkin t Testi Sonuçları	115
Tablo 42. Medeni Duruma Göre İş Doyumuna İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri ile İlgili t Testi Sonuçları	116
Tablo 43. İş Doyumuna İlişkin Medeni Duruma Göre Parametrik Olmayan Maddeler ile İlgili Mann-Whitney U Testi Sonuçları	119
Tablo 44. Yaş Değişkenine Göre Araştırmaya Katılanların İş Doyumuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	120
Tablo 45. Çalışılan Pozisyona Göre Araştırmaya Katılanların İş Doyumuna İlişkin t Testi Sonuçları	120
Tablo 46. Çalışılan Pozisyona Göre İş Doyumuna İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri ile İlgili t Testi Sonuçları	121
Tablo 47. İş Doyumuna İlişkin 15. Maddeyle İlgili Çalışılan Pozisyona Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	123
Tablo 48. Meslekteki Hizmet Süresine Göre Araştırmaya Katılanların İş Doyumuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	123
Tablo 49. Görev Yapılan Okuldaki Hizmet Süresine Göre Araştırmaya Katılanların İş Doyumuna İlişkin Varyans Analizi Sonucu	124
Tablo 50. Mezuniyet Düzeyine Göre Araştırmaya Katılanların İş Doyumuna İlişkin Varyans Analizi Sonucu	125
Tablo 51. Mezuniyet Düzeyine Göre Araştırmaya Katılanların İş Doyumuna İlişkin Kruskal Wallis H Testi	126
Tablo 52. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Kültür ile İş Doyumuna ilişkin Görüşleri Arasındaki ilişki	126
Tablo 53. Örgütsel Kültürün İş doyumuna Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları	127

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil - 1. Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisi	55
Şekil - 2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	58
Şekil - 3. Alderfer'in ERG Kuramı	61

ÖNSÖZ

Bir amacı gerçekleştirmek için kurulan örgütler günümüzde, bu amaçlara nasıl daha etkili bir şekilde ulaşabileceklerinin yollarını aramaktadırlar. Günümüze kadar yapılan araştırmadan anlaşıldığı üzere bunun yolu etkili örgüt kültürü oluşturmaktan geçmektedir. Güçlü değerlere, inançlara, örgütsel yapıya sahip, çalışanları arasında iyi ilişkilerin ve katılımcı yönetim anlayışının olduğu, aynı zamanda sitemli bir örgüt politikasına sahip kültürler, çalışanlarının istek ve beklentilerine daha etkin cevap verebilmelerinden dolayı, bu tür yerlerde çalışanlar işlerinden daha çok doyum elde edebilmektedirler.

Bu çalışmada örgüt kültürü ile iş doyumunu ve bu kavramlarla ilişkili taramalar ele alınarak, öğretmen ve yöneticiler tarafından genel liselerdeki örgüt kültürün nasıl algılandığını, ne derecede işlerinden doyum elde ettiklerini ve bu okullardaki örgütsel kültürün iş doyumuna etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Kurumlar güçlü ve zayıf yönlerini bildiklerinde, hareket planlarını daha sağlıklı yapacaklarına inanılmaktadır.

Bu çalışmamda ve her zaman yanımda olan, sürekli olarak ilgi ve desteğini esirgemeyen, değerli danışman hocam sayın Yrd. Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ başta olmak üzere, yine bana desteğini esirgemeyen hocalarım sayın Prof. Dr. Vehbi ÇELİK'e, Prof. Dr. Mehmet Gürol'a, Doç. Dr. Fatih TÖREMEN'e ve Yrd. Doç. Dr. Çetin SEMERCİ'ye saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Verilerin analizinde katkı sağlayan Arş. Gör. Mehmet Karakuş'a, birtakım kaynaklara ulaşmamda yardımcı olan arkadaşım sayın Mesut DÜZTAŞ'a, araştırmama katkı sağlayan arkadaşım sayın Önder ŞANLI'ya ve yardımlarını esirgemeyen Arş. Gör. Etem YEŞİLYURT'a teşekkürlerimi sunarım.

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Örgüt, ortak bir amacı ya da amaçları gerçekleştirmek için karar ve eylem birliği yapan insan kümelerine denir (Öztekin, 2005: 66). Her insan bir örgütün üyesidir veya örgütlerden hizmet almaktadır. Örgüt kültürü, örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hareketler aracılığı ile somutlaşarak kesinlik kazanan; örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, inanç ve normlar bütünüdür (Ataman, 2001: 519). Her örgütün farklı kimliği ve yaşam tarzı olduğuna göre her örgüt farklı kültüre sahiptir.

Okul, belirli yaş grubundaki bireylere, önceden belirlenmiş amaç ve programlara bağlı olarak belirli sürelerde verilen eğitimin yürütüldüğü yerlerdir (Kuyumcu, 2007). 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.

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 (Sevimli ve Işcan, 2008). Doyum duygusal bir tepki olduğundan, işgören ne oranda doyuma ulaştığını ancak içe bakış yoluyla tanıyabilir (Başaran, 1982: 204).

İş, bireyin yaşamının vazgeçilmez bir parçasıdır. Bireyin iş yaşamındaki mutluluğu ve doyumunu, sadece iş yaşam alanı ile sınırlı kalmayıp, iş dışındaki yaşam alanına da taşması, iş doyumunu ile genel yaşam doyumunu etkileşimini ortaya koymaktadır. Bu nedendir ki; iş doyumunu ile yaşam doyumunu etkileşimine araştırmacılar yoğun ilgi göstermektedirler. İş doyumunu ile yaşam doyumunu arasındaki ilişki üzerinde pek çok yaklaşım ortaya atılmıştır. İş yaşamından alınan doyumun, yaşam doyumunu etkileyen önemli bir değişken olduğu bilinmektedir. Benzer şekilde yaşam doyumunun, bireyin çalışma yaşam alanını etkilediği bilinmektedir (Keser, 2008).

1. Problem

Kültür insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğunu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır (Dinçer, 1998: 247–248). Örgüt kültürü, bir dizi sembol, tören ve mitten 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).

Örgütler kültür üreten kurumlardır. Her örgüt kendi kültürünü oluşturmak, yaşatmak ve gerektiğinde geliştirmek zorundadır. 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 alınırsa, onlardan hem yüksek verim elde edilebilir, hem de mutluluklarını artıran toplumsal ve manevi bir ortam oluşturulabilir (Gümüş, 1995: 263).

İş Doyumunun önemli olmasının bir nedeni, yaşam doyumu ile ilişkili olmasıdır ki bu durum kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir. Bir diğer nedeni ise üretkenlikle ilgilidir. İş doyumu 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 bilinenlerindendir. 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).

İş doyumu kavramını araştırmak için birey odaklı ve örgüt odaklı olarak sınıflandırılabilen iki önemli neden var. Birey odaklı düşünmek, her bireyin adilane davranışları ve saygıyı hak ettiğine inanmaktır. İş doyumu 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).

Toplumların en önemli örgütü olan eğitim örgütünün önemli bir ayağı olan okullarda sağlıklı bir ortamın olması, çalışanların ve yönetimin uyum içerisinde olması büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar ancak güçlü örgüt kültürüne sahip yerlerde daha fazla iş doyumunu elde edecekleri ve bu yerlerde işlerinde daha verimli olacaklarına inanılmaktadır.

2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın genel amacı; örgüt kültürü ve iş doyumunu kavram, boyut ve işlevleriyle ele alıp, genel liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin;

1. Çalıştıkları okulun kültürü hakkındaki görüşlerini tespit etmek.
2. İşlerinden elde ettikleri doyum durumlarını ve düzeyini belirlemek.
3. Çalıştıkları okulun kültürel yapısının güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek.
4. Okul kültürüne ve iş doyumuna ilişkin, kişisel özelliklere göre (unvan, cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışılan pozisyon, mesleki hizmet süresi, görev yapılan okuldaki hizmet süresi, mezuniyet düzeyi) anlamlı bir farkın olup olmadığını tespit etmek.
5. Okulların kültürel yapısının iş doyumuna etkisini tespit etmek.
6. Bu konularla ilgili olarak var olan sorunları ortaya çıkarıp çözüm önerileri geliştirmektir.

3. Araştırmanın Önemi

Kültür bir yaşam biçimidir. Sağlam temellere oturtulmuş örgüt kültürü, örgütün amaçlarına etkili şekilde ulaşmasında büyük rol oynayacaktır. Bu araştırmanın genel liselerdeki okul kültürünün ne seviyede olduğunu ortaya çıkaracağı düşünülmektedir. Aynı zamanda bu araştırmanın okul kültürünün güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkaracağı düşünülmektedir.

Böylece okul kültürünü koruma ve geliştirmede sorumlu olan yöneticilere rehberlik edeceği öngörülmektedir. Kültürel yapının güçlü yönlerinin korunması ve zayıf yönlerin iyileştirilmesi bu tespit sayesinde daha etkili şekilde yapılacağı düşünülmektedir.

İnsanlar zamanlarının büyük bölümünü işlerinde geçirmektedirler. Dolayısı ile işlerinden hoşnut olmaları, yaşamdan hoşnut olma anlamına da gelmektedir. İşlerinden doyum sağlayan çalışanlar ise işlerinde verimli olacaklardır. Bu araştırma sayesinde genel liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ve iş doyumlarını etkileyen durumlar tespit edilmektedir. Çalışanların işlerinden doyumlarını engelleyen durumların belirlenmesi ile bunlara çözümler getirilmesine vesile olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın bir diğer önemi ise, örgütsel kültürün iş doyumuna etkisinin tespit edilmesidir. Bu sayede örgüt kültürünün iş doyumuna üzerindeki etkisi ortaya konulacak ve örgüt kültürünün oluşturulmasına, geliştirilmesine ve korunmasına gereken önemin verilmesine neden olacağı düşünülmektedir.

4. Sayıtlılar

- 1) Araştırma için geliştirilen veri toplama aracı, araştırmanın amacını gerçekleştirmeyi sağlayacak yeterli ve geçerli bilgileri yansıtacak niteliktedir.
- 2) Veri toplama aracı, geçerli ve güvenilirlerdir.
- 3) Araştırmaya katılanlar, anket içerisinde bulunan ifadelere samimi ve içten cevap vermişlerdir.
- 4) Örneklem evreni temsil edecek niteliktedir.

5. Sınırlılıklar

Araştırma;

- 1) Bu araştırma Malatya ilindeki genel liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerle sınırlıdır.
- 2) Araştırma bu kapsamda anket uygulanan Malatya ili merkez ilçesi ile sınırlıdır.
- 3) Kullanılan ölçme araçları ile sınırlıdır.
- 4) Ulaşılan kaynaklar ile sınırlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR İLE İLGİLİ GENEL LİTERATÜR

2.1. ÖRGÜT KAVRAMI

Örgüt kelimesini günlük yaşamda çok sık kullanmıyoruz, fakat örgüt kavramını incelediğimizde örgütlerin hayatımızın bir parçası olduğunu, direk veya dolaylı yoldan örgütlerle bağlantımız olduğunu fark ediyoruz. Çalıştığımız veya hizmet aldığımız kurumlar, şirketler, hastaneler, okullar birer örgüt örnekleridir. Bu yüzden örgütler ve örgüt yapıları geçmişten günümüze, çok sayıda araştırmaya konu olmuştur ve olmaya devam etmektedir.

Örgüt kavramına ilişkin yapılan tanımlamalar, toplumu ve kültürü tanımlamada benimsenen temel paradigmalara bağlı olarak farklılaşmaktadır. Örgüt genel olarak üyeler tarafından sosyal olarak oluşturulan ve paylaşılan bir anlamlar sistemi olarak tanımlanabilir (Şişman, 2002a: 26). Aynı örgütün içerisinde yer alan her birey, örgütün var olma sebebini aynı şekilde anlamlandırır ve yorumlarlar.

Örgüt, ortak bir amacı ya da amaçları gerçekleştirmek için karar ve eylem birliği yapan düzenli ya da düzensiz (rasgele toplanmış) insan kümelerine denir (Öztekin, 2005: 66). Örgütler belirli amaçlara ulaşmak üzere kurulmuş toplumsal sistemlerdir. Onlara gerçek niteliklerini kazandıran da bu amaçlarıdır. Örgütün amaçları, kağıt üzerinde saptanmış biçimsel amaçlar olabileceği gibi, uygulamada örgüt üyelerinin kendi aralarında geliştirip kabul ettikleri doğal amaçlar da olabilir (Hasanoğlu, 2004).

Örgütler tek bir nedenle ortaya çıkar. Bireysel olarak başaramadığımız şeyleri gerçekleştirmek için. Bu nedenle, kar etmek, eğitim ve öğretim sağlamak, dinsel gerekliliği yerine getirmek, sağlığı geliştirmek, Aya insan yollamak, bir adayın seçilmesini sağlamak, ya da yeni bir gökdelen inşa etmek istediğimizde örgüte başvururuz (Can, 1992: 15).

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 örgüt, alt parçaları ile bir sistem oluşturur. Örgüt birden çok insandan oluştuğu için toplumsal; dış çevreyle etkileştiği için açık bir sistemdir (Başaran, 1982: 15). Örgütlerin açık sistem olmasından dolayı, çevresini etkilediği gibi çevreden de etkilenir. Örgütlerin günün ve zamanın şartlarına ayak uydurabilmesi için, açık sistem olmasının sağladığı

avantajlardan faydalanmalıdır. Aksi taktirde, günümüzde hızla değişen ve gelişen koşullara ayak uyduramayarak, dağılmaya başlarlar.

Örgüt kavramı, insanların bir takım ortak amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir (Malinowski, 1990: 41). 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. Sonuç olarak; en az iki ya da daha çok insan bir yada birden çok amacı gerçekleştirmek için bir araya toplandıklarında örgüt oluşmuş olur (Öztekin, 2005: 66).

Günümüzde örgütle uygarlık eş anlama gelmiştir. İnsanların bireysel güçlerini aşan ve ortak çabalarını gerektiren amaçları gerçekleştirebilmek için bireylerin güç ve eylemlerini birleştirmesi yani iş birliği yapmaları zorunludur. İşbirliği olmaksızın toplumsal yaşamın olmayacağı artık anlaşılmıştır. Örgütler bireylerin sınırlı fakat farklı yeteneklerinden yararlanır. Aynı zamanda bireysel yeteneklerin gelişmesine ve bireysel amaçların gerçekleşmesine yardımcı olur (Aydın, 1991: 13).

Başaran, örgütün özelliklerini şöyle sıralamıştır (Başaran, 1982: 55–56):

1. Örgüt birden çok kişiden oluşmaktadır. Örgütün oluşabilmesi için bir kişinin yapacağından daha çok işin olması gerekir.
2. Örgütün alt sistemleri vardır. Örgüt sağlamlaştıkça, olgunlaştıkça alt sistemleri de oluşturmaya başlar.
3. Örgütün gerçekleştireceği amaçlar belirlenmiştir. Birden çok insanın bir araya gelme nedeni belirgin amaçları gerçekleştirmek içindir. Örgütün gerçekleştireceği amaçların, işlevlerin yasal, toplumca kabul edilir olması zorunludur.
4. Örgütü oluşturan kişilerin belirli görevleri ve rolleri vardır. Örgütü oluşturan her birey örgütün işlevlerine katkıda bulunacak bir rol ve görev yüklenir.
5. İşgörenler birbirine bağımlıdır. Örgüt içinde bir iş görenin bağımsız, başkaları ile işbirliği yapmadan davranması olanaksızdır. Örgütün görev ve rolleri birbirine bağlanmış olduğundan, bunu yapacak olan işgörenler de birbirine bağımlı çalışmak zorundadır.
6. Örgüt dış etkilere karşı kendini korumaya çalışır. Örgüt amaçlarına bağlılığını, işgörenlerin birliğini sürdürerek kendini dış etkilere karşı korumaya çalışır.

Bu özellikler ışığı altında Başaran örgütü; toplumsal gereksinmelerin bir kısmını karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görev ve rolleri yapmak için güçlerini, eylemlerini, eşgüdümleyen işgörenlerden oluşan toplumsal açık sistem olarak tanımlamıştır (Başaran, 1982: 56).

İnsanlar tek başına bir amacı gerçekleştiremeyeceğini anlayınca, aynı amaç için çalışanları bularak birlikte hareket etmeye başlarlar, bu şekilde örgütün temelleri atılmış olmaktadır. Bu ortak amacı gerçekleştirmek için örgüt üyeleri sıkça bir araya gelerek çalışırlar. Eğer bu amaçlar büyük grupları ilgilendiriyorsa çalışmalar sistemli hale gelir. Örgüt üyeleri arasında görev ve rol dağılımı gerçekleştirilir, düzenli saatler belirlenerek birlikte çalışma olanağı sağlanır.

Örgütler hakkında yapılan araştırmalarla, örgütlerin etkinliğinin artırılması planlanmaktadır. İnsanlar var olduğu sürece örgütler de var olacağından, örgüt kavramı ve boyutları araştırılmaya devam edecektir.

2.2. KÜLTÜRÜN TANIMI

Kültür, çok sayıda anlama sahip bir sözcüktür. Botanikten sosyal ve beşerî bilimler alanına dek uzanan geniş kapsamlı anlamlar içerir. Onun için günümüzde herkesi doyuracak biçimde kültürü tek bir kalıpta tanımlamak oldukça güçtür. Kültürle ilgilenen bilim adamlarının bu tanımlamada sürekli yeni girişimlerde bulunmaları bu zorluğun göstergesidir (Alakuş, 2004).

Kültür kelimesinin, bakmak veya yetiştirmek manasına gelen klasik Latin fiillerinden olan “colere” veya “cultura”dan geldiği kabul edilir (Erdoğan, 1983: 111). Klasik Latince bu fiil “bakmak” veya “yetiştirmek” anlamına gelmektedir (Aktan ve Tutar, 2007).

İşgörenlerin biçimsel örgüt yapıları içerisindeki paylaştıkları değer ve inançlar, ortak amaca ulaşma isteğinin yoğunluğu, iletişimin biçimi ve oluşturdukları normlar, örgüte kültürel yaklaşımı gerekli kılmaktadır. En geniş anlamı ile kültürü Morgan “farklı insan gruplarının sahip olduğu farklı yaşama biçimleri” olarak ifade etmiştir (Terzi, 2000: 5). Her kültür kaynağını geçmişinden alır. Bu yüzden her farklı toplum kendine özgü kültürüne sahiptir.

Linton’a göre kültür, öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir cemiyetin üyelerince birbirine aktarılan ve paylaşılan davranışların sonucudur. Bilim adamlarınca genel olarak kabul gören bir tanımı ise kültür, bir insan topluluğunun hayat tarzı, dil ve

benzeri yollarla bir nesilden diğer nesle aktarılan az çok şekillenmiş, öğrenilmiş davranış kalıplarının tamamının bir birleşimidir (Erdoğan, 1983:116).

Taylor’a göre kültür; öğrenilmiş, saklanmış ve öğretilen; eğitimle yeni kuşaklara aşılana bir muhtevadır. Ralph Linton’a göre kültür; öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir cemiyetin üyelerince birbirlerine aktarılan ve paylaşılan davranışların sonucudur. C.Wissler, ise kültürü bir toplumun yaşama tarzı olarak açıklamıştır (Öztürk, 2003: 318).

Kültürü insan grubu ile ilgili olarak değerlendiren Şişman (2002a: 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
- Doğada var olana karşılık insanın oluşturduğu her şey
- Bir egemenlik ve meşruiyet aracı.

Kültür hakkında Tylor’un verdiği ünlü tarif sudur: “Bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş karmaşık bütün”. Bu tarife göre sosyal örgütlenme ve sosyal kurumlar da kültürün içindedir. Bu tarifi daha basit ifade edecek olursak; kültür, sosyal bakımdan öğrenilen ve bir toplumun bireyleri tarafından bölüşülen her şeydir (Dönmezer, 1999: 99).

Kültür, bir toplumda sosyal yaşamın, ilerlemenin, değişimin, üretimin, bilimin, sanatın, eğitimin ve düşünce yapısının düzeyini belirleyen önemli bir faktördür. Kültür, insanlar arası etkileşimler sonucu oluşup geliştiği için toplumsal yaşamın bir ürünüdür (Güney, 2000: 31). Kültür, insan davranışlarını etkilerken, kişilerin toplum ile toplumların da birbirleri ile olan ilişkilerini yönlendirmekte ve düzenlemektedir (Kuyumcu, 2007).

İnsanlar, dünyaya geldikleri andan itibaren aileden başlayarak sosyalleşme ve sosyal öğrenme süreci içinde duygu, düşünce ve davranışlar yönünden bazı örüntüler kazanmaya başlarlar. Bu durum aile dışında yakın çevrede, arkadaş gruplarında, okulda, iş yerinde ve yaşamın diğer alanlarında ömür boyu devam eder. Kısaca insanın içinde

yaşadığı bu süreç sosyalleşme süreci ya da kültürlenme süreci olarak nitelendirilebilir (Şişman, 2002a: 2).

Kültürler nesilden nesle aktarıldığından dolayı, zaman ve bir takım şartlardan etkilenecek değişime uğramaktadır. Yani bizden önceki nesildeki kültür ile bizlerin kültürü tamamıyla aynı değildir. Kültürün aynı olmamasında özellikle teknolojinin ve gelişen ekonominin payı büyüktür. Refah ile gelen insan hayatındaki büyük kolaylıklar ve yine refah seviyesinin arttığı yerlere olan göçler, insanların yaşam alışkanlıklarını büyük ölçüde değiştirdiğinden dolayı, içinde bulunulan toplumun kültürü büyük ölçüde bundan etkilenecek değişime uğrar, fakat geçmiş neslin kültüründen izler taşımaya da devam eder.

2.3. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ

Kültürün temel özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür (Güney, 2000: 33–36):

1. *Kültür Toplumsaldır.* Kültür toplumsal üründür. İnsanlar arası etkileşimden doğar ve gelişir. Yani öğretilenler örgütlenmiş birliklerde, gruplarda veya toplumlarda yaşayan insanlarca oluşturulur ve ortaklaşa paylaşılır.
2. *Kültür Öğrenilir.* İnsanlar doğduğunda herhangi bir kültüre sahip değildir. Kültürün kazanılması önce ailede daha sonra ise iş hayatında ve toplumda, öğrenme ve sosyalleşme süreçlerinin yardımıyla gerçekleşir (Ataman, 2001: 501). Kültür öğrenme ile kazanılır ve sosyal kalıtım yoluyla nesilden nesle aktarılır. İnsanlar doğduğu toplumda kültürel öğeleri hazır bulur. Yaşlı nesil veya tecrübeli nesil kültürü yeni nesle aktarır ve böylece kültürel unsurlar kuşaktan kuşağa geçer. Kısaca kültür, içgüdüsel ve kalıtımsal değil, insanların doğduktan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıkların hepsidir.
3. *Kültür değişebilir.* Kültür durgun olduğu kadar değişkendir. Kültürü miras devralan yeni kuşak, yaptığı yenilik ve değişmelerle kültürün zenginleşmesine yardım eder. Mevcut kültüre yeni bazı unsurlar eklendiği gibi eski bazı unsurlarda çıkarılır.
4. *Kültür Aktarılır ve Sürekli.* Kültür bir kuşaktan diğerine geçmek suretiyle süreklilik kazanır (Ataman, 2001: 502). Kültür öğrenilir, alışkanlık haline getirilir ve sonuçta sosyal kalıtım yoluyla nesilden nesle aktarılır. Kültürün

sürekliliğini ise gelenek ve görenekler oluşturur. Diğer bir ifadeyle kültürel çerçeve büyük ölçüde geleneklere bağlı olarak ortaya çıkar (Walton, 1988: 44).

5. *Kültür İhtiyaç Gidericidir.* Kültür insanların hem fizyolojik hem de sosyal ihtiyaçlarını giderir.
6. *Kültür Öğeleri Arasında Bir Ahenk Mevcuttur.* Her kültür, kendi unsurlarıyla tutarlı ve dengeli bir bütünlük teşkil eder. Yani toplumlarda, aile, hukuk, sanat, ekonomik hayat, örf, adetler, ahlaki değer yargıları adeta birbirini tamamlayan bir bütün halinde görülür.
7. *Kültür Kurallar Sistemidir.* Kültür, toplumca benimsenen ideal kural ve davranışlardan oluşmaktadır. İnsanlar kurallar sistemi sayesinde her şeyi oluştururlar.
8. *Kültür bütünleştiricidir.* Kültürün oluşturulan bütün öğeleri, uyumlu ve bütünleşmiş bir sistemi oluşturma özelliği taşır.
9. *Kültür Bir Soyutlamadır.* Kültürün bir bütün ya da bir sistem olduğu söylenir. Ancak sistemin tanımlanması oldukça zordur. Çünkü kültür bütünüyle maddi, gözlemlenebilir bir şey ya da olgu değildir. Kültür soyut bir kavramdır (Güvenç, 1979: 107).

Kültürün özellikleri şunlardır (MEB, 2008):

- Kültür millîdir.
- Orijinaldir.
- Doğal ve canlı bir varlıktır.
- Devamlı ve tarihidir.
- Milletin ortak mirasıdır.
- Ahenkli bir bütündür.
- Özü değiştirilemez.
- Nesilden nesle aktarılır.

Saymış olduğumuz kültürün tüm bu özellikleri her toplum için çok önemlidir. Toplumların geleceğe güven ile bakabilmesi, kültürlerine verdikleri önem ile doğru orantılıdır. Güçlü kültürlerle 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.

Örgüt kurucuları ve yöneticilerin de kültürün bu özelliklerini bilmesi, örgüt kültürlerinin temellerini atarken ve örgüt kültürlerini geliştirirken kültürün özelliklerini dikkate alması gerekir.

2.4. KÜLTÜRÜN SINIFLANDIRILMASI

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). En çok karşılaşılan kültür sınıflandırmaları; yaygınlık derecesine göre “genel kültür- alt kültür” somut veya soyutluk durumuna göre “maddi kültür- manevi kültür” olarak yapılan sınıflamalardır.

2.4.1. 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 hakim 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 Hacıalıekşioğlu, 2006).

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 hakim 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 hakim 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 hakim 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).

Ülkelerin tamamında ortak bir kültür bulunurken, ülkenin her bölgesinde, her yöresinde de farklı alt kültürler bulunabilmektedir. Hatta bu alt kültür mahalleden mahalleye de farklılık gösterebilmektedir. Bu alt kültürler genel kültürün genel yapısını oluşturmakla beraber, genel kültüre zenginlik katmaktadır.

2.4.2. 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).

Maddi kültür örnekleri eşya, mamüller, bina ve yapılar, ve benzerleridir. Manevi Kültürü ise dil, fikirler örf ve adetler, inançlar oluşturmaktadır (Önmezer, 1999: 108).

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).

Maddi kültür, bir toplumdaki elle tutulur veya gözle görülür oluşumunu ifade etmektedir. Her ülkenin somut yapıları, ekonomik ve sosyal farklılıkları, bunun yanında değerleri ve inançları ölçüsünde birbirinden farklılaşmaktadır. Bu farklılık gidilen ülkede hemen fark edilen unsurlardır. Manevi kültür ise gözle görülmeyen fakat yine güçlü bir şekilde hissedilen bir değer ve inançlar bütünüdür. Bu kültürün fark edilmesi ise o toplumda bir süre yaşayarak, gözlemler sonucu fark edilir.

2.4.3. Diğer Kültür Çeşitleri

Kültürün oluşum biçimine göre yapılan sınıflamada, sınıflama kültürün öğrenilme zamanına dayandırılmakta ve üçe ayrılmaktadır. Bunlar; Postfigurative kültür (sonradan öğrenilen), insanların atalarından öğrendiği kültürdür. Toplum üyeleri bu kültürü genellikle yavaş yavaş öğrenir ve asıl kültüre karşı gelmemektedir. Cofigurative kültür (eş zamanlı oluşan), toplu yaşamda insanların birlikte olmaları sonucu öğrenilen bir kültür biçimidir. Prefigurative kültür (önceden oluşan) ise, yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültürdür (Güney, 2000: 56).

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).

2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgütsel kültür farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 36):

- Bir örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi.
- Güçlü geniş ölçüde paylaşılan temel değerler
- İşler burada böyle yürür biçiminde ifade edilen yargılar
- Kollektif anlamlandırmalar

- İş yaşamında yaratılan, sürekli ve semboller aracılığı ile iletilen inançlar ve değerler.
- Örgütün çalışanlarına verdiği değer inançlarla ilişkili semboller, törenler ve mitler bütünü.
- Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip, paylaşılan değerler bütünüdür.

Armstrong “örgüt içerisinde eylem ve etkileşim biçimlerini şekillendiren ve işlerin nasıl yapıldığını gösteren paylaşılmış inançlar, beklentiler ve varsayımlar örüntüsü”; Hofstede “bir grubu diğerlerinden ayırt edecek bir biçimde aklın kolektif olarak programlanması” olarak tanımlamışlardır (Terzi, 2000: 24).

Ataman, sosyolojik ve antropolojik yaklaşımları da göz önünde bulundurarak örgüt kültürünü şöyle tanımlamıştır (2001: 519):

Örgüt kültürü, örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hareketler aracılığı ile somutlaşarak kesinlik kazanan; örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, inanç ve normlar bütünüdür.

Eğer kültürü, bireylerin davranış, anlayış ve alışkanlıkları toplamı olarak tanımlarsak örgüt kültürünü de, bireylerin bir amaç için bir araya geldikleri örgüt içindeki örgütün amacına yönelik davranışları, alışkanlıkları olarak tanımlayabiliriz (Öztekin, 2005:134). Diğer taraftan Çelik, örgütsel kültürün, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluştuğunu belirtmektedir (2002: 38).

Örgütün kültürü örgüt toplumunun ürünüdür. Toplum ürünü olarak da işgörenlerin çoğunluğunca benimsenmiş, üstlenilmiştir. Bu kültürün ölçütlerinin dışına çıkacak herhangi bir işgören örgüt toplumunun baskısı altına girer. Örgütün kültürel ölçütleri, kavramları, işgörenlerin karşı karşıya kaldığı nesneye, olaya bakış açısı, etkisi altında bulunduğu kültürel değer ve normlara göre değişme göstererek algılamasını kendine özgü bir biçime sokar (Başaran, 1982: 111).

Kültür insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğunu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır. Edgar Schein, örgüt kültürünün üç seviyede ortaya çıktığını belirtmektedir. Yüzeyde ve en üst alanda kültürel gösterge ve semboller, daha derinde norm ve değerler, en derinde de inanç ve varsayımlar yer alır (Dinçer, 1998: 347–248).

Örgüt kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil ilişki içinde bulunulan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan örgüt kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır (Gürçay, 2001).

Özellikle 1980’li yıllardan sonra hızla gelişen örgüt kültürü kavramının yapılan çok çeşitli tanımları bulunmasına rağmen, hepsinde ortak bir takım ilkeler bulunmaktadır. Bunlar (Akıncı, 2003: 43);

- Tüm tanımlarda örgüt üyelerince paylaşılan değerler bütününden söz edilmektedir. Bu değerler bütünü, üyelere kabul edilebilir veya kabul edilemez, doğru veya yanlış davranışların neler olduğu hakkında bilgi vermektedir.
- Örgüt içindeki bu değerler bütünü örgütün üyelerince sorgulanmadan doğru kabul edilmektedir. Ayrıca bu değerler açıkça ifade edilmemekte ve yazılı olarak yer almamaktadır. Ancak, çalışanların tüm davranışlarını şekillendiren asıl güç olarak kabul edilmektedir.
- Kültürel yapıya genellikle işlevselci bir anlayışla yaklaşılmaktadır. Birçok tanımda, kültürün zaman içinde karşılaşılan örgütsel varlık sorunlarına bulunan çözümlerden ve bu çözümlere ilişkin genel kabullerden oluştuğu belirtilmektedir.
- Örgüt kültürü tanımlarının ortak özellikleri arasındaki bir diğer önemli hususunda; değerlerin iletilmesi ve paylaşılmasında kullanılan yollarla ilgili olduğu düşünülmektedir. Örgüt içindeki sembollerin, bu sembollere yüklenen anlamların, hikayelerin ve geçmiş olayların; hem ortak kültürün yaratılmasında ve iletilmesinde, hem de davranışları yönlendirme de etkili unsurlar olduğu belirtilmektedir.

J.V. Manen (1978: 19), kültürün temelini oluşturan yedi özellikten bahsetmektedir (Hasanoğlu, 2004).

1. *Kıksel Özerkliklik*: İnsanların sahip olduğu sorumluluk, bağımsızlık derecesi ve kişisel teşebbüs fırsatları.
2. *Yapı*: Personelin davranışını kontrol ve idare etmek için mevcut kuralların, düzenlemelerin derecesi ve dorudan gözetim miktarı.
3. *Destek*: Yöneticilerin astlarına sağladıkları yardımın ve samimiyetin derecesi.

4. *Kimlik*: Üyelerin kendi çalışma grupları ya da profesyonel uzmanlık alanları yerine, örgütle bir bütün olarak özdeşleşme derecesi.
5. *Performansa Ödül*: Örgüt içindeki ödüllerin personelin verimliliklerine göre dağıtılması.
6. *Çalışma Toleransı*: Personel ve çalışma grupları arasındaki ilişkilerde var olan çalışma düzeyi ve aynı zamanda konusunda dürüst ve açık olma istekliliği,
7. *Risk Toleransı*: Personelin atılgan, yenilikçi ve risk almaya teşvik edilme derecesi.

Örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan sayısız tanım söz konusu olmakla birlikte, bu tanımlar genelde kavramın ya somut ya da soyut yönü üzerinde odaklaşmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürünü tanımlayan bir grup yazar, örgüt kültürünün değer, norm, düşünce, duygu ve inançların oluşturduğu bir kavram olarak ele alınırken, diğerleri tanımlamalarında daha çok örgüt içinde direkt olarak gözlemlenebilen unsurları (törenler, hikayeler, kıyafet, dil, gelenekler, vb.) ön planda tutar (Ataman, 2001: 518).

2.5.1. Örgüt Kültürünün Tarihsel Gelişimi

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar 1950’li yıllara dayanmaktadır. Bilim adamları bu tarihten itibaren konunun teorik yönünü incelemişlerdir. Ancak uygulamaya yönelik çalışmaların 1970’li yıllarda başladığı ve 1980’lerde ise, ağırlık kazandığı görülmektedir (Raelin, 1999: 22).

Kültür kavramının örgütlerle bağdaştırılarak örgüt kültürü kavramının ilgili literatüre girmesinde 1982 yılında gerçekleştirilen iki çalışmanın rolü büyüktür. Deal ve Kennedy’nin “Örgüt Kültürü” adlı kitabı ile Peters ve Waterman’ın “Mükemmellik Arayışı” adlı kitabı, kavramın ortaya çıkışında ve yaygınlaşmasında temel oluşturan çalışmalardır (Ataman, 2001: 517).

Küreselleşme süreci ile birlikte uluslar arası örgütlerin ortaya çıkması ve daha çok ortak işbirliğine gitme zorunluluğu, örgütsel kültür kavramına da yeni bir boyut getirmiştir. Örgüt kültürü sadece örgüt, bölge ve ulus bazında değil aynı zamanda uluslar arası düzeyde de incelenmiş; değişik ülkelerin kültürleri karşılaştırılmıştır. Başarılı yönetim biçimine sahip örgütlerin kültürlerinden diğer ülkelerde yararlanmaya çalışmış özellikle dikkatler Japon kültürüne çevrilmiştir (Çelik, 2000: 131). İkinci dünya savaşının küllerinden önde gelen bir sanayi imparatorluğunu kuran Japonya’nın

uluslararası pazarlara hakim olmaya ve kalite, güvenilirlik, değer ve hizmet yönünden sağlam bir ün kazanması örgüt kuramcıları ve yöneticilerin, kültür ile yönetim arasındaki ilişkinin daha çok farkına varmasına, bu gizemli Doğu ülkesinin kültürünün ve genel yaşam biçiminin bu konuda önemli rol oynadığı konusunda ortak bir yargıya varılmasına neden olmuştur. Böylece kültür konusu 1980'lerde ve 1990'ların başlarında yönetim alanında hareketli bir konu haline gelmiştir (Morgan, 1998: 140).

2.5.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Bütün örgütler temel öğelerden oluşur. Bu öğeler ise her örgütte kendine özgü farklılıklar gösterir. Bu farklılıklar olumsuz farklılıklar değil aksine olması gereken farklılıklardır. Bu öğeler örgüt çalışanları ortak paydada toplayarak, örgütü amaçlarını gerçekleştirmede bir bütünlük sağlar. Bu temel öğeler şunlardır:

2.5.2.1. İnançlar

İnançlar, bir örgüt ortamında bir arada bulunan insanların, bir takım konularda doğru olduğuna inandıkları gerçekleri ifade etmektedir. Bu inançlar kültürün temelini oluşturmaktadır. Kısaca bu inançlar, insanların dünya ve onun içinde yer alan ve olup bitenlere ilişkin olarak paylaşmış oldukları inançları, başka bir ifade ile tartışmasız kabul ettikleri doğruları ifade etmektedir (Balcı ve diğ., 2005: 134).

İnanç, ferdin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin devamlı bir organizasyonudur. Bir inanç bir şeyin ifade ettiği manaların toplamı, ferdin eşya hakkındaki bilgisinin tamamıdır. İnançlar arasındaki benzerlik ne kadar çok ise, o toplumun kültür inançları o derece kuvvetli ve yaygındır. Toplum fertlerinin inançları, kişilerinin zihinsel olguları, bilgi, efsane ve batıl inançları içine alır (Erdoğan, 1983: 129–130).

İnançlar (varsayımlar/sayıtlılar), dünyanın nasıl işlediğine ilişkin olarak bir kültürün insanları tarafından paylaşılan ortak görüşlerdir. Bunlar geçmişin yorumlanmasına, şimdinin açıklanmasına ve geleceğin kestirilmesine yarar. İnançlar kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmakta ve diğer kültürel öğelere biçim vermektedir. İnançlar, kısaca insanların ya da sosyal grupların içinde yer aldıkları çevreye karşı tavrını belirlemektedir (Şişman, 2002a: 3).

2.5.2.2. Değerler

Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, örgüt kültürünün kalbinde yatan inançlardır. Değerler, örgüt bütünlüğünü sağlayan, kişilerin düşünce, eylem ve yapıtlarının ölçütü olarak ortaya çıkan, örgütte neyin istenip neyin istenmediğini belirleyen ve örgüt üyelerinin çoğu tarafından kabul edilen inançlardır (Naktiyok, 2003: 100). Değerler, kültür fertlerinin yaşamlarına, davranışlarına, beklentilerine, dünyaya bakış açılarına anlam ve yön veren ölçülerdir (Altaş; Köse ve Hacıalieksioğlu, 2006). Başka bir ifade ile değerler, neyin doğru ve neyin yanlış, neyin iyi ve neyin kötü olduğunu belirlemeye yarayan ölçütlerdir. Değerler inançlara göre oluşmaktadır. İnançlar kültürün en derin ve soyut yönünü oluştururken değerler, inançlara göre daha somut yönünü oluşturmaktadır. Ancak değerler de esas itibarıyla soyut öğelerdir ve dışardan gözlenmesi güçtür ancak davranışlar içinde sezilebilir (Şişman, 2002a: 3).

Değerler tavır ve hareketin genel yöneticileridir (Dönmezer, 1999: 234). Örgütte neyin istenir neyin istenmez olduğunu belirleyen işgörenlerin çoğunluğunca benimsenen inançlardır. Değerler işgörenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye, yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İşgörenin davranışlarının örgüte yarayıp yaramadığını örgütün değerleri gösterir. Örgütün kültürel değerlerinin kaynağı ise, örgütün bağlı olduğu toplumun törel, dinsel, işlevsel sistemlerinin geliştirdiği inançlardır. Genel olarak yönetim, gerek kendini güçlendirmek gerekse işgörenleri daha çok çalıştırmak için değerlere dayanmaya gereklilik duyar (Başaran, 1982: 112–113).

Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, şu işlevleri yerine getirirler (Terzi, 2000: 42 – 43):

- Belirli bir değeri olan olağan eylemlerin önemli eylemlere dönüşmesine yardım eder.
- Örgütü toplumun etkili değerlerine bağlar.
- Ayırt edici bir rekabet avantajı sağlar.
- Değerler örgütün üst seviyelerinde belirlenebileceği gibi, paylaşılabılır.

Normlar ve değerler sosyal ilkeleri amaçları ve standartları içerir. Özgürlük, demokrasi, gelenek, sağlık, servet gibi örgüt üyelerinin önem verdiği ve özen gösterdiği hususlardır. Değerler doğru- yanlış, iyi-kötü gibi yargılamaları kapsar ve manevi ve ahlaki kurallara sahiptir (Dinçer, 1998; 348).

Kültürel değerler, işgörenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İnsan, nesne ve olayların kurum tarafından nasıl algılandığını, ne değerde bulunduğunu kültürel değerler belirler (Tutar, 2007). Değerler sosyal ilişkilerin gelişmesine ve ihtilafların çözülmesine yardım eder (Dönmezer, 1999: 234).

Değerler örgütler için çok önemli bir unsurdur. Kimi örgüt bu değerleri sayesinde toplumda saygın yer edinmişlerdir. Bu değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmesi, örgüte yeni katılan kişilere bu değerlerin öğretilip özümsetilmesi, örgüt için çok önemlidir.

2.5.2.3 Normlar

Normlar, kurumsal kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Normlar, işgörenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, çalışanların kurum içinde nasıl davranacaklarını, nasıl ilişkide bulunacaklarını, başkaları ile nasıl iletişim içinde olacaklarını gösterir. Normların gösterdiği yol ve yöntemler sayesinde, davranışlar standart ve sürdürülebilir bir nitelik kazanır. Davranışların sürdürülebilirliği, kurumsal kültürün benimsenmesi ölçüsünde mümkün olur (Tutar, 2007).

Normlar, örgütün kültürel değerlerine uygun olarak ölçütçe geliştirilen, işgörenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. İşgörenlerin ölçüt içinde nasıl davranacağını, nasıl ilişkilerde bulunacağını, başkaları ile nasıl etkileşeceğini gösterir. Örgütün kültürel normları, bir işgörenden beklenen rolleri belirlediği gibi, işgörenin bu rolleri yapmasını da onaylar. Diğer yandan, normlar bir işgörenden haksız yere istenecek rolleri de engeller. Böylece örgütün kültürel normları, işgörenin hangi rolleri oynayacağını, hangilerini oynamayacağını göstererek davranış öncülüğü görevini de yapar (Başaran, 1982: 113–114).

Normlar, insanın nasıl davranması gerektiğini tanımlayan ve değerlere göre oluşan yazılı olmayan kurallar veya standartlardır (Şişman, 2002a: 4). Normlar, değerlere yakın bir özelliğe sahiptir ve kişisel hedeflerle yazılı olmayan kurallardan oluşur. İşe gelme gitme, oturup kalkma, giyinme şekli, amirle konuşma tarzı, bir üyenin diğerinden beklediği görev davranışları hakkındaki adetler birer norm oluşturur (Dinçer, 1998: 348).

Normlar doğru yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentileridir ve örgüt kültürü içinde uyulması gereken çalışma koşullarına işaret etmektedirler. Bir örgütte hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da onaylanmadığı o örgütün çalışma normlarına ilişkin bilgi vermektedir. Normlar, değerler sistemine bağlı olarak her toplumda bireylere yol gösteren doğru ve yanlış olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bütünü biçiminde ortaya çıkmaktadır. Norm ve değer arasındaki fark değerlerin soyut kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır (Özenli, 2006).

Norm bir kural, standart hareket, faaliyet için bir örnektir. İnsan hareketleri normlara göre değerlendirilir, onaylanır ya da kınanır. Toplumun mensupları büyük çoğunlukla bu normlara uygun hareket ettiklerinden, grup mensuplarının ne suretle davranacaklarını, eylemler göstereceklerini önceden tahmin etmek edebilmek mümkün olur ve sosyal düzen böylece mümkün hale girer (Dönmezer, 1999: 230).

Çalışanların kurumsal rollerini, normlara uygun bir şekilde yerine getirmeleri beklenir. Bu yönüyle normlar, kurumlarda doğru davranışın ölçütleridir. Normlar, hem kurumsal kimliğin korunması bakımından, hem de bireysel kimliğin korunması bakımından önemlidir. Kurumun kültürel normları, kuruma karşı yerine getirilmesi gereken sorumlulukları gösterdiği gibi, aynı normlar kişilerden ne tür rollerin istenemeyeceğini de gösterir (Tutar, 2007).

2.5.2.4. Semboller

Örgütler, kurumu sosyal bir bütün olarak belirtmek veya kurum içinde ayırım yapabilmeyi kolaylaştırmak için sembol ve işaretler kullanırlar. Semboller, grup içinde özel ve farklı anlam taşıyan söz, biçim ya da eylemler olabilir. Örneğin örgüt logoları veya örgütte kullanılan özel renkler en çok dikkat çeken sembollerdir (Arslan, 2001: 125).

Semboller, norm ve değerlerin ölçülebilir, görünür ve dokunabilir boyutudur. Bunlar; kültürün fiziki nesneleri, sözlü ve yazılı bildirileri ve özel davranışlardan oluşur (Dinçer, 1998: 348). Kültür ile sembol arasında bir ilişki vardır ve sembol kültürün yerleşmesinde ve kökleşmesinde yardımcı olan, çalışanlar için anlam taşıyan bir nesne, resim, faaliyet ve olaydır. Sembol ve semboller sayesinde örgüt üyelerinin duyguları galeyana gelir, rol ve görevlerine karşı ilgi, arzu ve heyecanları artar. Semboller, üyelerin birbirlerini tanımalarına, yakınlaşmalarına ve dayanışmalarını

güçlendirmelerine de aracılık eder. Örneğin, bir örnek giysiler, üniformalar, yakalarda taşınan rozetler, duvarlara asılı anlamlı tablolar ve afişler örgüt içinde ve örgüt dışında üyelerin heyecanlarını artırmak, görevlerini hatırlatmak, kültürlerini değer ve felsefesine uymak konusunda arzuları artırır (Eren, 2001: 136–137). Sembol dıştan işaret veya jesttir ve bir anlam veya değeri temsil eder. Çağrışım yolu ile duyguları hatırlatıp tahrik eder, böylece belirli fikirlere canlılık verir (Dönmezer, 1999: 248).

İnsanlar belirsizlikle ve kaosla basa çıkabilmek için sembolleri yaratırlar. Semboller, örgütsel yapı gerçekte olması gerekene tam uygun olmasa bile, bir yapı oluşturarak belirsizliğe karşı engel oluştururlar. Semboller, örgüt içerisindeki bir takım fikirleri, değerleri ve duygusal anlatımların iletilmesini mümkün kılan ve göründüklerinden daha fazla anlam yüklü nesneler, objeler veya eylemler olarak ifade edebiliriz (Terzi, 2000: 54). Ayrıca semboller örgütlerin prestijini olumlu yönde arttırmaktadırlar.

2.5.2.5. Seremoniler ve Törenler

Seremoniler özel olaylardır. Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı, belli bir mesajı iletmek veya daha özel bir amacı gerçekleştirmektir. Bu özel olay sırasında örgüt çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar. Bu nedenle seremoniler, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlamlaştırıldığı olaylara örnek teşkil etmektedirler. Seremonilerin birçoğu, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenleri kapsamaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001: 209).

Seremoni, özel bir olay için bir araya gelen bir grup için yapılan planlanmış bir faaliyettir. Bu faaliyetle örgütün amaçlarına, değer ve normlarına kusursuz hizmet etmiş bulunan kimselerin başarıları dile getirilir. Bu kişiler ödüllendirilir ya da övgü ve saygı ile yad edilerek diğer üyelere örnek olmaları sağlanır (Eren, 2001: 138).

Tören bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve süreli bir kolektif eylemdir. Çoğunlukla tarihsel nitelik taşıyan bir olaya toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış türüdür (Terzi, 2000: 48).

Çelik ise törenleri, belirli zamanlarda belirli nedenlere bağlı olarak gerçekleştirilen gelenekselleşmiş davranışlar olduğunu belirtmektedir. Örgüt kültürü, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenler yoluyla örgüt üyelerine

aktarılmaya çalışılır. Veda yemekleri, yarışmalar, örgüte yeni giren işgörenler için yapılan tanışma toplantıları bunlara örnek verilebilir (Çelik, 2002: 41).

2.5.2.6. Dil

Dil her şeyden önce manaların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemidir. Ancak bütün işaretlerin dilin bir parçası olmadığını da belirtmek gerekir. Dil'in yazıya dönüşmesiyle veya dilden dile, nesilden nesle aktarılan anlatımlarla insan geçmişi hatırlar, öğrenir. Dil toplumda soyut ve somut kavramları içerip insanların anlaşmalarına, geçmişi düşünüp gelecek hakkında yorum yapmalarına olanak hazırlar (Erdoğan, 1983:127).

Dil kültürün en önemli parçası ve toplumda kullanılan semboller sisteminin en önemlisidir. Dil, kültürü kuşaklardan kuşaklara taşıyan araçtır. Dilin başta gelen şekli konuşmadır (Dönmezer, 1999: 110). Örgüt üyeleri arasında kullanılan dil örgütü tanıtıcı önemli ipuçları sağlar. Örgüt kültürünü şekillendiren değer ve normların ifade edilmesi dil aracılığıyla gerçekleşir. Birçok ya da 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 ekipmanı, kilit personeli, tedarikçileri, müşterileri ya da ürünleri tanımlamak için özel terimler geliştirir. Örgütte belli bir süre geçtikten sonra, bunlar çalışanın dilinin bir parçası haline gelir. Bu terminoloji bir kere özümseindikten sonra, belirli bir kültürün ya da alt kültürün üyelerini birleştiren ortak bir payda haline gelir (Robbins, 1994: 319).

Simgesiz toplum yoktur ve dil de aslında sesler ve işaretlerden oluşan bir semboller sistemidir (Dönmezer, 1999: 248).

İnsanlar arasındaki ilişki ve işbirliğini sağlayan dil toplumsal yaşamın ön koşulu olarak rol oynadığı gibi, beceri, bilgi ve diğer birikimin kısacası kültüründe aracısı ve taşıyıcısıdır. Bireysel deneyim ve edinimler ya da çeşitli toplulukların özgül birikimleri, dil aracılığı ile korunmuş, paylaşılmış ve zaman içinde aktarılarak kültürel oluşum ile sonuçlanmıştır (Sencer, 1982: 119).

2.5.2.7. Adetler

Bir örgütün kültürünün görülebilen en önemli elemanlarından biri de adetlerdir (Bayram, 2004). Adetler, örgüt içerisinde kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek için

yapılan, örgütte önemli görülen, tekrarlanmış ve alışılmış eylemlerdir. Adetler örgüt üyelerinin algılarını ve davranışlarını etkileyebilmek için bazı zamanlarda tekrarlanmış ve standardize edilmiş eylemlerdir. Değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri, personel toplantıları, veda törenleri, çalışma programları gibi öğeleri kapsar. Güçlü kültüre sahip örgütlerde adetler detaylarıyla açıklanarak bu adetlerin takip edilmesi istenir (Terzi, 2000: 49–50).

Toplum içinde insanların günlük tavır ve hareket usullerini ve yasama biçimlerini düzenleyen kurallar vardır. Bu kurallar uzun zamanlardan beri toplumun bireyleri tarafından kabul görmüş ve yerleşmişlerdir. Bir takım sosyal baskılar, insanları bu kurallara uymaya zorlamaktadır. Söz konusu kurallar kendiliğinden oluşmakta iseler, aynı şekilde kendiliklerinden silinip ortadan kalkmaktadırlar. Bu kurallara "adetler" adı verilmektedir (Dönmezer, 1999: 245).

2.5.2.8. Hikayeler

Hikaye ve masallar örgüt açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların biraz da abartılarak aktarılması sonucu ortaya çıkar ve örgütün geçmişiyle ilgili bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler. Örgüt üyelerinin davranışlarına yön vermesi hikayelerin önemli bir özelliğidir ve bu yolla örgüt üyeleri kendilerinden ne tür bir durumda ne tür bir hareket tarzının beklendiğini anlama fırsatına sahip olurlar (Ataman, 2001: 523–524).

Örgütler kazananlar, kaybedenler, başarılar ve başarısızlıklarla ilgili bir çok hikayeyi içlerinde barındırırlar (Bayram, 2004). Etkili örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar, örgütün temel değerlerini yansıtan hikayeler ve anılar anlatırlar. Bu hikayeler örgütsel açıdan sosyalleşme, kontrol, bütünleşme aracı olarak kullanılabilirler (Şişman, 2002a: 98).

2.5.2.9. Mitler

Bate mitleri, gerçekleşmesi mümkün olan şeylerin çerçevesini çizen ve aynı zamanda grup kültürünün başlangıcını, sürekliliğini, ve esas amaçlarını açıklayan hikayeler olarak tanımlanmaktadır. Mit, insana yapmaya hazırlandığı şeyin daha önceden yapılmış olduğu konusunda güvence vererek, girişimin sonucunda aklına gelebilecek kuşku ve korkuların giderilmesinde yardımcı olur (Terzi, 2000: 52).

Mitleri kısaca, açıklanmakta güçlük çekilen aktivite ve olayları açıklamaya yardımcı olacak masalı andıran hikayeler olarak tanımlayabiliriz.

2.5.2.10. Lider ve Kahramanlar

Kültürün kökleşmesi ve güçlenmesi için gerekli olan bir diğer kavram da kahramanlardır. Güçlü kültürlerde bir değil birçok kahraman vardır. Hill ve Jones'a göre, bu insanlar geçmişte örgütlerine yapmış oldukları yararlı hizmetlerle devleşmiş, örgütü amaçlarına erdirtirmede zafere ulaştırmış başarılı kimselerdir. Bunlar yol gösterici birer dev sembol de sayılabilir. Çünkü çalışanlar ve örgüt üyeleri için davaya inanmışlığın birer canlı sembolüdürler. Örgüt üyeleri için kahramanlar, örgüt kültürünün gerektirdiği rolü layıkıyla yerine getiren, model oluşturan kimselerdir (Eren, 2001: 137). Örgüt kahramanları, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen kişiler olup örgütlerde bir değil birden fazla olabilirler. Bunlar ölmüş ya da yasayan, gerçek kişiler olabileceği gibi, gerçek ya da hayali kişiler olmaları da mümkündür (Şişman, 1994: 27).

Kahramanlar örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler (Bayram, 2004).

Kahramanlar, örgüt içinde ortak amaçlar doğrultusunda sergilenen çalışma biçimini, kabul edilen davranış tarzlarını sergileyerek ortak değerlerin oluşumu ve kültürel öğelerin etkinliğinin sağlanmasında çok önemli olan liderlik işlevini yerine getirirler ve sembolik özellikleri ile iletişimi kolaylaştırırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 48).

2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Örgüt kültürü çalışanlar için bir tanıtım ve özdeşleşme hissi yaratır ve davranışları yönlendiren bir araç görevi görür. Örgüt kültürü çalışanlara, örgütün misyonunun ne olduğu, örgüte nasıl katkıda bulunacakları; amaçların ne olduğu ve amaçlara ulaşmak için hangi metotların kullanılacağı, sonuçların nasıl ölçüleceği, başarısızlık karşısında nasıl tavır takınacağı, örgütte güç ve yetki paylaşımının nasıl olduğu, iletişimin nasıl gerçekleştiği, örgütün dünyaya bakış açısının nasıl olduğu konularında yanıtlar sağlar (Şimşek ve Fidan, 2005: 21).

Newstrom ve Davis ise örgüt kültürünün özelliklerini dört başlık altında toplamaktadır (Terzi, 2000: 9).

1. Örgütler kar taneleri ve parmak izleri gibi kendine özgüdür. Her örgüt tarihi, iletişim örüntüsü, sistem ve prosedürleri, misyonu ve vizyonu, hikayeleri ve mitleri ve bütün bunların içerisinde oluşan ayırt edici bir kültüre sahiptir.
2. Örgüt kültürü zaman içerisinde yavaş değiştiğinden dengeli bir yapı içerisindedir.
3. Çoğu örgüt kültürleri tarihsel oluşlarından dolayı açık bir biçimde ifade edilmelerinden ziyade, ima ile de anlaşılabilen bir özellik gösterir.
4. Kültür, örgütün amaçları, endüstri, rekabetin doğası ve diğer çevresel faktörlere bağlı olduğundan bütün örgütlere uyarlanabilecek “en iyi örgüt kültürü” yoktur.

Örgüt kültürünün özellikleri önceki bölümde yer alan kültürün özelliklerinden pek farklı değildir. Örgüt kültürünün özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ataman, 2001: 519).

- Örgüt kültürü, örgütte çalışanların değer norm ve davranış sistemleriyle ilgilidir. Çalışanların davranışlarını şekillendirerek, örgüt içindeki bireyler arası ilişkileri etkiler.
- Uyum sağlayabilir ve değişebilir nitelik taşır.
- Sosyal nitelik taşır. Örgüt kültürü birden çok bireyin bir araya gelerek meydana getirdiği bir olgudur.
- Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir, öğretilir ve gelecek nesillere aktarılabilir.
- Bütüncü özellik taşır. Diğer bir ifadeyle örgütün bütününe yönelik olup her kademedeki çalışan personele ait duygu, düşünce değer ve inançlar bütününe ifade eder.
- Yapı, strateji ve sistem gibi teknik unsurlarla personel, yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasında bağlantıyı ve uyumlaşmayı sağlar.
- Bireyler tarafından meydana getirilmiştir. Örgüt üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar.

Örgüt kültürünün özelliklerine ilişkin bir diğer dikkat çeken sınıflandırma da şu biçimde yer almaktadır (Akıncı, 2003: 57–59):

- *Bireyler örgüt kültürünü bütünleştirir:* Bir örgütün kültürü öncelikle bireylerin potansiyelinden kaynaklanmaktadır. Örgüt bireyleri bu kültürü, kendine uyumlu

olan inançları, fikirleri ve duygularıyla birleştirerek bilgiyi güçlendirmede kullanmaktadırlar.

- *Örgüt kültürü; mükemmelliğin ödüllendiricisi olmaktadır:* Örgüt kültürü, grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını düzenlemektedir. Bu durum; doğal olarak kültür sürecini, tatmin ve motivasyon kaynağı yapmaktadır.
- *Örgüt kültürü; bir dizi tasdikten oluşmaktadır:* Hiç bir grup, örgüt ve ulus kültürüne sıfırdan başlayamamaktadır. Örgüt üyeleri de, inanç ve onaylanmış değerlerle bütünleşme ihtiyacındadır. Bu nedenle, örgüt kültürü çalışanların en çok ihtiyaç duyduğu güven ve kesinlik duygusunu sağlamaktadır.
- *Kültürel tasdikler kendi kendilerini gerçekleştirme eğilimindedir:* Bir kültürü yaratan 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 ve kültürel önermeleri paylaşmasalar bile, bunların ne olduğunu bir kere anlarsa kültürün gerçek öğelerinden oluşan örneklerini izleyerek mantığını kavrayabilmektedirler.
- *Örgüt kültürü; üyelerine devamlılık ve kimlik kazandırmaktadır:* Paylaşılan bir kültür olmadan, ne Volvo firmasının bugün Volvo olarak hatırlanabileceği, ne British Airways'ın hizmet sektöründeki diğer firmalardan ayırt edilebileceği, ne de bu örgütlerde çalışanların kendilerini firmalarıyla bir tutarak tanımlayabilecekleri belirtilmektedir. Bu nedenle, inançların; paylaşılıp, tasdik edilip, kendilerini gerçekleştirirse ve değişen çevreye rağmen zaman içinde ayırt edici niteliğini koruyabilirse, örgütlerin 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; sibernetik bir sistemdir:* Tüm sibernetik sistemlerin, çevredeki değişiklikleri sisteme geri bildirdiği ve uygun yönde düzeltmeleri yaptığı belirtilmektedir. Örgüt kültürünün sibernetik olması ise, kendi kendini

yönlendirmesi ve belirlemiş olduğu yönde önüne çıkan engellere rağmen azimle devam etmesi şeklinde yorumlanmaktadır.

- *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.
- *Örgüt kültürü; bir iletişimdir:* Örgüt kültürü, bilgiyi ve tecrübeyi çalışanlarıyla paylaşarak ve onları birbirini destekleyecek şekilde bir arada tutarak, örgütsel iletişimi sağlamakta ve kolaylaştırmaktadır. Örgüt kültürünün örgütten örgüte değişim gösterdiği ve her örgüt için en iyi tek bir uygulama yolunun bulunmadığı dikkat çeken özelliklerden biri olarak açıklanmaktadır. Örgütler arasında farklı örgüt kültürlerinin oluşması, belirli özellikler ve boyutlar açısından farklılaşmanın bir sonucu olarak gösterilmektedir.

2.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUM AŞAMALARI

Örgüt kültürünün oluşumundaki temel aşamalar dörde ayrılmaktadır (Üçok, 1989: 317–318):

- Birinci aşamada, örgütün kuruluşu sırasında yöneticinin bilinçli bir görüşü vardır. Bu görüşler onun eğitimi, deneyimi ve çevre hakkındaki bilgisine dayanan görüşlerdir. Bu görüşler onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirerek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamada örgütün bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceleri paylaşmayabilirler. Ancak yöneticinin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.
- İkinci aşamada yönetici tarafından yönlendirilen davranışlar istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir. Sağlanan bu inançla kontrolün psikolojik ve ekonomik maliyetleri azalacak, sistemin verimliliği artacak ve tasarruf edilen kaynaklar örgütün temel stratejisini güçlendirmede kullanılabilecektir.
- Üçüncü. aşamada istenilen sonuçlara ulaşmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirirler. Sonuçlar örgütte

zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu yer eder.

- Son aşamada, sorgusuz benimsenen değerler giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır.

Bir kültürün biçimlenme sürecinin kurucu bir grubun etkisiyle başladığı ileri sürülerek, her örgütün tarihinde bu oluşumun bir dereceye kadar farklı olabileceği, fakat izlenilen temel aşamaların aynı olduğu ve dört aşama izlediği belirtilmektedir. Bu aşamalar ise şunlardır (Terzi, 2000: 25–26):

- Kurucu yeni bir girişim için bir fikre sahiptir.
- Kurucu grup sahip oldukları fikrin bazı risklere girmeye değer ve elverişli bir fikir olduğu konusunda hemfikir olduklarından ilk uzlaşmanın temellerini atarlar.
- Kurucu grup sermaye artırımı, bina temini, patent alımı gibi örgütün temellendirilmesi için planlayıcı eylemlere baslar.
- Kurucuların belirlediği ilkelere göre örgüte alınan diğer işgörenler işlevlerini icra etmeye ve örgütün tarihini geliştirmeye başlarlar.

2.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Örgüt kültürünün sınıflandırılması örgütlerin ne tür bir kültüre sahip olduğunun anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Her örgütün kendine özgü tarih, haberleşme sistemi, sistem ve prosedürleri, felsefesi, hikaye ve mitleri vardır ki bunlar onun kültürünü oluşturur. Örgütlerin sahip oldukları kültürlerin benzer özellikler taşıyanlarını bir arada toplayarak belirli grupların oluşturulması gerekli ve faydalıdır. Örgüt kültürünün sınıflandırılmasına yönelik çalışmalar incelendiğinde bunların çok sayıda olduğu göze çarpar. Ayrıca sınıflandırmaya giderken her araştırmacı farklı kriterleri göz önünde bulundurmuş ve buna bağlı olarak farklı sınıflamalar ortaya çıkmıştır (Ataman, 2001: 527).

2.8.1. Handy Modeli

Örgütlerin sahip oldukları farklı kültürlerin sınıflandırılmasına ilişkin ilk çalışmalardan biri Handy tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma büyük ölçüde Amerikalı sosyal psikolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanmaktadır. Handy

örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri, dört temel gruba ayırarak inceler (Ataman, 2001: 527).

Güç Kültürü: Bu sınıflamanın en belirgin özelliği merkezileşmedir. Otokratik bir yönetimin uygulandığı bu örgütlerde kararlar tepeden bir kimse veya grup tarafından alınır, alt kademedekiler kararlara katılmayıp sadece bunları uygularlar. Güç kültürüne daha çok küçük işletmelerde, askeri birimlerde ve büyük işletmelerin tepe yönetimlerinde rastlanır.

Rol Kültürü: Ayrıntılı iş tanımları, haberleşme kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller gibi karakteristikler gösterir. Bu tür kültür daha çok resmi kuruluşlarda, sigorta şirketlerinde ve bankalarda göze çarpar.

Görev kültürü: Burada proje ve takım çalışmalarına önem verilir. Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmelerinin esas olduğu bu kültür, esnek ve uyum sağlayabilir yapılarda kendini gösterir. Danışmanlık şirketleri ve reklam şirketleriyle büyük işletmelerin araştırma-geliştirme, pazarlama departmanlarında görev kültürüne rastlamak mümkündür.

Birey kültürü: Birey kültüründe odak nokta birey ve uzmanlaşma derecesi olarak belirtilebilir. Burada temel amaç, çok az sayıda olan örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının tatminidir. Bu kültürün özelliklerine mimarlık büroları ve küçük çaplı danışmanlık şirketlerinde rastlanır.

2.8.2. 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 (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallıktır (legitimacy). Model bu dört fonksiyonun İngilizce isimlerinden oluşan “AGİL” olarak da anılmaktadır. Parsons, her sosyal sistemde bu fonksiyonların var olması gerektiğini savunmaktadır. Bir sistemin varlığı, ortama uyum sağlamasını, amaçlarına erişebilmesini, toplum ve toplumu oluşturan bireylerce yasal ya da meşru olarak varlığına inanılmasını gerektirir. Parsons’a göre her sistemin bağlı olduğu bir üst sistem ve kendisinin de içinde alt sistemi vardır. Sosyal olarak uyumu ve çalışmayı sağlamak için sistem, alt sistem ile bütünleşmeli, üst sistemle de topluma ve ortama uyum sağlamalıdır. Modelde öne sürülen bütün bu

işlevlerin yerine getirilmesinde ise kültürel değerler en önemli araçlar olarak kabul edilmektedir (Eren, 2001: 142–143).

2.8.3. Schein Modeli

Schein örgütsel kültür ile ilgili araştırmaları sonucunda üç boyutlu bir model oluşturmuştur. Bu modelin boyutları; örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme, örgütün çevre ile bütünleşme sorunlarını çözme ve çevresel belirsizliklerin azaltılmasıdır (Gürsoy, 2004: 45).

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).

Schein' e göre örgütsel kültürün üç ana işlevi vardır (Eren, 2001: 144–146):

1. *Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme:* Ana görevin birincil işlevi açıkça ya da üstü kapalı olarak belirtilmiş değer ve fonksiyonların çevreye duyurulması ve bunların çevre tarafından anlaşılmasıdır.
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 mevkiekin 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 is 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 manevi ödül kazandıracağını, hangi tutumların cezalandırılacağını ya da ödölsüz 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 manevi değerlerin oluşması, bu durumların oluşturduğu endişe ve korkuları ortadan kaldıracaktır.

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. Birey öncelikli görevlerini, hedeflerini, amaçlarını, amaçlarına ulaştıracak amaçları ve bunlar arasındaki öncelik ve ilişkileri bildiği zaman kendisine gelen uyarıları tehditleri ayıklar ve başa çıkmak için varsayımlar geliştirir.

2.8.4. Kilmann Modeli

Kilmann'a göre, çalışanların günlük yaptığı işlerde kültürün izleri rahatlıkla görülebilmektedir, diğer bir deyişle kültür örgütsel bürokrasiyi yorumlamada ön plana çıkmaktadır. Örgütteki haberleşme, karar alma, hiyerarşi gibi yapısal unsurların çalışanların iş görme arzularını ve verimlerini de etkilediği açıktır. Kilmann buna göre kültürü iki sınıfa ayırmıştır (Pekşen ve Oruç, 2007).

a) Bürokratik Kültürler

Özellikle geçmişte pek çok işletmede hakim olan, bugün de klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerdeki kültür biçimidir. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır, merkezi yönetim vardır, iş tanımları ve çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmiştir. 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 değiştirmek de oldukça zordur.

b) Yenilikçi Kültürler

Bugün pek çok örgütün sahip olduğu ve hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Artık burada bürokratik bir kültürden söz edilemez, çünkü değişen dünyada örgütün yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu kültürün liderleri yenilikçi, atak, 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 veren sosyal bir enerji oluşturur.

2.8.5. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy isimli iki araştırmacı çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturarak izah etmektedirler. Bu değişik kültürlerin ortaya çıkışında rol oynayan değişkenlerden biri çevresel belirsizlik derecesi, bir diğeri ise, örgütün stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi ise, kararın başarısı konusunda örgütün çevreden aldığı geri beslemenin hızıdır (Eren, 2001: 152).

1. *Sert Erkek, Maço Kültürü*: Çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin (geri besleme) hızlı olduğu durumlarda maço kültürü ortaya çıkmaktadır. Bu örgütler yüksek riskli kararlardan kaçınan, başarılarının geri beslemesini hızlı alan girişimlerdir. Bu nedenle kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplmesi yapılmaktadır. Bu örgütler ani ve cesur kararlar veren, sürprizlerden çekinmeyen, ortaya çıkabilecek sonuçlara, ani 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 (Eren, 2001: 152). Bu tür kültür büyük yapı projeleri, kozmetik, reklamcılık ve filmcilik gibi işlerle uğraşan örgütlerde, işletmelerin pazarlama bölümlerinde mevcuttur (Ataman, 2001: 531).

2. *Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü*: Bu tür kültürün temel özelliği hızlı geri bildirim ve düşük riskli kararlardır. Bu tür kültürün hakim olduğu örgütlerde örgüt üyeleri fazla risk üstlenmeyip, izledikleri stratejinin başarısı hakkında hemen bilgi sahibi olurlar (Ataman, 2001: 531). Bu tür organizasyonlara örnek olarak satış organizasyonlarını, bilgisayar firmaları, gibi seri müşteri satışı olan işletmeler sayılabilir. Burada hareket her değerdir ve çalışanlar buna uyduğu sürece her husus düzgün gider. Bu kültürün ana değeri müşteriler ve onların gereksinimleridir (Deal ve Kennedy, 1988: 113-114, akt: Narsap, 2006).

3. *Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü*: Bu tür örgüt kültürü geniş çapta yatırımlar yaparak büyük oranda riske giren ve izlenen stratejilerin başarısı hakkında çok uzun bir süre sonra bilgi sahibi olan örgütlerde yaygındır (Ataman, 2001: 531). Bu

kültürde alınan kararların uygulama süreci uzun bir zaman alır ve başarı elde etmek risklidir. Ayrıca başarıya bağlı en önemli hususlardan biri de firmaların teknik alt yapılarının güçlü olması gerektiğidir. Sabırlı, bilimsel ve teknik kafaya sahip yenilik ve kesiflerden büyük haz ve heyecan duyan, tek tek ve grup halinde ekip çalışması yapabilen iddialı yönetici ve çalışanlar gerekir. Meslektaşlık ilişkileri serbesttir, teknik konuları düşünme ve görüşme zorunluluğu vardır (Eren, 2001: 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 çalışsa bile, yapılan geri beslemenin görülmesini engelleyecek tarzdadır (Deal ve Kennedy, 1988: 116–117, akt. Narsap, 2006). Kamu kuruluşları, sigorta şirketleri, bankalar, ve işletmelerin hesap işleri bölümlerinde bu tür kültüre rastlanır (Ataman, 2001: 532).

2.8.6. Ouchi'nin “Z” Kültürü Modeli

William Ouchi "Z" kültürü modelinde katılımcı bir yapıya sahip olan Japon yönetim tarzını Amerikan yönetim 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 (Narsap, 2006).

Z tipi örgüt kültüründe bireysel kararlar yerine, Japon örgütlerinde olduğu gibi oluşturulan proje grupları ile önemli konularda katılımcı yönetim tarzı benimsenebilmektedir. Z kültüründe çalışan personel, Japon yönetim sistemlerinde olduğu gibi, tüm çevreye bağımlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alınmaktadır. Örneğin, çalışanlar arasında ayın ve yılın işçisi seçilmekte, kendilerine aile ve çocuklarının da katıldığı bir ortamda ödül ve plaketler verilmektedir. Ayrıca kurumun kuruluş günlerinde spor salonları ve stadyumlar kiralanmakta, çalışanlar tüm aile efradıyla buraya katılmakta, çeşitli müsabakalar düzenlenmekte, kuruma ait olma duygusu güçlendirilmektedir. Bu şekilde çalışanın katılımcılığı, yaratıcılığı güçlendirilip, örgütü benimseme duygusu geliştirilerek, çalışma ve üretiminin verimli kılındığı söylenebilir (Eren, 2001: 158, 161).

Ouchi'ye göre önemli olan, yalnızca bireysel ilgidir ve ancak bireysel ilgiler yoluyla motivasyon sağlanabilir. Bu nedenle, bireylerin kendi arzu ettikleri, diledikleri

şeyleri yapabildikleri bir örgüt ortamı oluşturmadıkça bireyler yeterince güdülenemezler ve adanmışlıkları tam olarak sağlanamaz. Z kuramı örgütte bireyler amaçların belirlenmesine ve karar verme sürecine katıldıkları için bu amaçlara yönelik olarak çaba göstermek doğal bir durum olarak görülür (Balcı ve diğ., 2005: 26).

2.8.7. 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 ampirik görüşlerini ortaya koymuşlardı (Narsap, 2006).

Başarılı olmak isteyen örgütler yasama ve gelişme güçlerini arttırmakta, kendilerinden üstün özellik ve kültürel niteliklere sahip olan kuruluşların bu üstünlüklerinin neler olduğunu “Benchmarking (karsılaştırma) tekniği ” uygulayarak mukayese etmekte ve bunu doğuran sebeplerin neler olduğunu araştırmaktadırlar. O halde Benchmarking tekniği, kendisinden daha iyi olanlardan ilham alma ve onun üstün özelliklerine kavuşma çabalarına girişmeyi de gerektirmektedir. Örgüt yöneticileri, bu tekniğe göre rakiplerini incelemekte ve onların sırlarını keşfederek kendilerine adapte etmektedirler. Günümüzde sürekli gelişme ve yenilikler, yeni başarı rekorlarının ortaya çıkmasına yol açmaktadır. 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).

2.9. ÖRGÜTSEL İKLİM VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları çoğunlukla birbiriyle karıştırılan ve bazı yazarlar tarafından eş anlamlı olarak ele alınan kavramlar olarak karşımıza çıkar. Bu kavramlar temelde birbirinden farklı olup aralarında bir sebep sonuç ilişkisinin varlığından söz edilebilir. Örgüt kültürü eylemlerde süreklilik ve örgütsel davranışlarda uyum sağlayarak örgüt ikliminin ortaya çıkmasında önemli rol oynar. Diğer bir ifadeyle örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortam olarak açıklanabilir (Ataman, 2001: 525).

Örgüt iklimi, örgüt kültürüyle yakından ilgilidir ve çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer. Örgüt iklimi insanların, örgüt içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair algıların sonunda oluşan genel bir kavramdır. Eğer işgörenler örgütün kültürünü benimsiyorlarsa, örgüt iklimi iyidir, aksi halde zayıf ve kötüdür. Örgüt içinde, işgörelere hakim olan hava, onların motivasyonunu, moralini ve dolayısıyla başarıyı önemli oranda etkiler (Dinçer, 1998: 352).

Kültür belirleyici, iklim ise değerleyicidir. 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 değlerlenmesi 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 iklimine etkide bulunan temel etmenler kişilerin güdülenmesi, önderlik tarzları ve örgütsel iletişimidir. Bu üç temel işlevden doğan örgütün özellikleri, gözetim ve yönetim gibi etmenler örgütsel iklimi belirleyen temel güçlerdir. Davranış bilimcilerin üzerinde en çok durdukları ve taraftar oldukları örgüt iklimi açık ya da katılmayı teşvik eden iklimdir. Bu iklimin özellikleri astlara güven, iletişimde açıklık, anlayışlı ve destekleyici önderlik, çalışanların özerkliği, yüksek verim amaçlarına sahip olma olarak sıralanabilir. Bu iklimin tam tersi ise kapalı ya da tehdit edici iklimdir. Otoriter önderlerin katılık isteyen davranışları sonucu emir komuta zincirlerine aşırı uyma eğilimi, yakın denetim ile astların baskı altında kalmaları, verimde yüksek amaçlar seçilmesine karşın bunların elde edilmesi için engel bir iklim doğurur (Can, 2002: 230–231).

Örgütlerde örgüt ikliminin kötü olması, örgüt kültürünün oluşmadığını gösterir. Örgüt kültürünün oluşmaması da bir amaç için bir araya gelen insanların kişisel özelliklerinden ve bireysel çıkarlarından fedakarlık yapamadıklarını gösterir. Böyle bir oluşumda yöneticiler kadar bireylerin sosyolojik ve psikolojik özellikleri de rol oynamaktadır (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 doyumunu bulmasını sağlar (Tutar, 2007).

2.10. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE SOSYALLEŞME

İnsan, insan olmanın ne anlama geldiğini diğer insanlardan öğrenmektedir. Bu da sosyalleşme ve eğitim sürecinde gerçekleşmektedir. Sosyalleşme birey açısından bir bakıma kültürün içselleştirilmesi sürecidir. Sosyalleşme sürecinin içeriği ise kültürden kültüre farklılaşmaktadır. Kültür sosyalleşme süreci ile kuşaktan kuşağa aktarılmaktadır. Kültür hem sosyal davranışın oluşumunda etkili olan bir arka plan bir faktör, hem de sosyal davranışın oluşumunda etkili olan bir arka plan bir faktör, hem de sosyal davranışın ürünü olmaktadır. Sosyal etkileşime bağlı olarak kültür, oluşturulur, öğrenilir, paylaşılır, aktarılır, sürdürülür, yeniden üretilir ve yorumlanır (Şişman, 2002a: 2).

Örgütsel sosyalleştirme etkinliklerinin temel amacı, işgöreni örgütün etkin bir üyesi durumuna getirmektir. İşgörenin işten başarılı olmaları isteniyorsa, örgütlerin birer sosyal sistem, bireylerin de özgün varlıklar olduğu unutulmamalıdır. Örgütsel sosyalleşme, telkin edilme ve eğitime, bir örgütte ya da bazı alt birimlerinde nelerin önemli olduğunu öğretme sürecidir. Bu süreç temelde değişim ve öğrenimi içerir, ancak herçeşit öğrenimi kapsamaz. Kapsadığı şeyler yalnızca örgüt ya da grup açısından her üyenin öğrenmesi gerekli değer, norm ve davranış biçimleridir (Can, 1992: 307–308).

Sosyalizasyon sayesinde işe yeni girenler örgütte işlerin nasıl yürüdüğünü daha iyi anlayabilirler. Bunun içinde grup halinde çalışmayı öğrenme, bölümsel ve örgütsel değerleri kavrama, kurallar, prosedürler ve normları öğrenme, iş ve sosyal ilişkileri geliştirme ve yeni işlerini gerçekleştirebilmek için yetenek ve bilgilerini nasıl geliştireceklerini öğrenmek vardır (Pekşen ve Oruç, 2007).

Kültür devamlıdır ve gruba giren yeni üyelerin sosyalleştirilmesi yoluyla kendisini yeniden üretir. Sosyalleştirme süreci gerçekte işe alma ve seçme ile başlar. İşe alma ve seçmede örgüt büyük bir olasılıkla hali hazırda “doğru” varsayım, inanç ve değerler dizisine sahip yeni üyeler arayacaktır. Eğer örgüt böyle önceden sosyalleşmiş üyeler bulabilirse, daha az resmi sosyalleştirme yapma gereksinimi olacaktır. Fakat daha tipik olarak, yeni üyeler örgütsel rollerini yerine getirmek için “işlerin nasıl

yürüdüğünü yeterince iyi bilmemektedirler”, bu sebeple eğitilmelidirler ve “kültür yüklenmelidirler” (Schein, 2002).

Örgütsel sosyalizasyon sürecinden başarı ile geçen yeni çalışanlar daha yüksek performans gösterecek, daha iyi bir iş doyumunu olacak ve örgütte kalma istekleri artacaktır. Bunun yanında örgüte yüksek derecede bağlılık da yine bu sürecin önemli getirilerindendir. Ayrıca yine bu süreç sayesinde kişiler kendi bilgi ve kişiliklerini örgüte uygun bir hale getirmişlerdir (Pekşen ve Oruç, 2007).

2.11. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK

Örgüt kültürünün oluşturulması, yönetimi ve değiştirilmesi, örgütün üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir. Örgütsel kültür, liderlik sürecine sembolik ya da kültürel liderlik olarak yeni bir boyut katmıştır (Çelik, 2002: 48).

Örgütlerde, meydana getirilecek örgütsel kültür değişimini başaracak olan liderdir. Lider, eleştirel bir düşünce tarzıyla hareket ederek, değişim rüzgarını arkasına almalı, yaratıcı ve yenilikçi özellikleriyle örgüt kültürüne etkide bulunmalıdır. Çağın gerektirdiği yönetim anlayışını, örgüte uyarlayarak örgütü geleceğe hazırlamalıdır. (Kuyumcu, 2007)

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 geriliminde kaynaklanan uygulamaya yönelik çelişkileri tanımasına yardımcı olur.
- Günlük kararları değerlendirmeye ve örgütsel kültürün işgörenlerin 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.

Kurumsal ve kültürel sinerjinin yaratılmasında, kurumlarda temsil yeteneği yüksek bir örgütsel kültürün oluşturulmasında asıl rol, entelektüel liderliğe aittir. Entelektüel lider, kendi isteklerini kanun veya diğer güçler aracılığıyla yaptıran kişi

değil, kendi isteğini diğer insanların isteği haline getiren insandır. Entelektüel lidere düşen iş, sadece görevini yapmak değil, öğrenmek ve herkes için de bir öğrenme ortamının oluşması için katkıda bulunmaktır. Entelektüel liderlik; zeka, temsil, sözlü ve yazılı iletişim yeteneği, muhakeme, başkalarının başarılarını etkileme ve ikna etme, mantıklı, kararlı ve tutarlı olma, analiz ve sentez ruhuna sahip olma, analitik düşünebilme gibi özellikler tarafından temsil edilir (Tutar, 2007).

2.12. ÖRGÜT SAĞLIĞI

Örgüt sağlığı kavramı ilk olarak 1969 yılında Mathews Miles tarafından eğitim kurumlarından olan okulların doğasının analizi için kullanılmıştır. Miles'e göre sağlıklı bir örgüt, sadece çevresinde yaşamını sürdürmekle kalmayan, bununla beraber uzun sürede devamlı olarak gelişen, baş etme ve yaşama yeteneklerini geliştiren bir örgüttür (Aytaç, 2003).

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

1. *Amaç Birliği:* Örgütün amaçları, örgüt mensuplarınca anlaşılmalıdır. Örgüt üyeleri amaçların gerçekleşebilir olduğuna inanmalıdır. Çalışan herkesin bireysel hedefleri ile örgüt hedefleri birbirini destekler hale getirilmelidir. Örgütün alt, orta ve üst kademeleri yeniliğe farklı açılardan bakmamalıdır.
2. *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.
3. *Yetkinin Rasyonel Dağıtım:* Yetkinin tek elde toplanması yerine, tarafların katılımı sağlanmalıdır. Çalışanların yetkilendirilmesi örgütsel etkililiği de önemli oranda etkileyecektir.
4. *İnsan Kaynaklarının Optimal 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 insanlar mutsuzsa başarılı olmamız mümkün değildir.

5. *Etkililik Derecesi*: Örgüt ve mensuplarının ihtiyaç ve beklentileri karşılanmalıdır.
6. *Moral*: Örgüt mensuplarının kendilerini iyi hissetmeleri sağlanmalıdır.
7. *Yenilikçili*: Yeni ürünler, gelişme ve ilerleme, mevcudun üzerine çıkma tüm taraflarca örgütsel değer olarak kabul edilmelidir.
8. *Otonomi*: Örgüt iç ve dış çevreden gelen uyarıcılara cevap vermelidir.
9. *Adaptasyon*: Sağlıklı bir örgüt zaman içerisinde çevresinde görülen değişimleri görmeli ve gerekli değişimleri yapabilmelidir.
10. *Problem Çözme*: Problemler zamanında algılanmalı ve çözümlenmelidir. Alışkanlıklar ve alışlagelmiş uygulamalar terk edilmelidir. Yapılan her eylem sorgulanmalı farklı yaklaşımlar kredilendirilmelidir.

2.13. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞTİRİLMESİ

Değişim, örgütlerin çoğunda gerekli bir yaşam biçimidir (Davis, 1982: 207). Örgütler çevreyle sürekli ilişkide bulunan açık sistemlerdir. Bu nedenle kendilerini sürekli olarak değişen koşullara uydurmak zorundadırlar. Bunu yapmamak varlığını tehlikeye sokmak anlamına gelir. Ancak değişikliğe gitmek söz konusu olduğunda bunun gerçekten gerekli olup olmadığını saptamak, sırf değişiklik olsun diye değişime gitmemek gerekir (Can, 2002: 231).

Tarihsel gelişim süreci içinde toplumlar, sosyal, kültürel, siyasi ve ekonomik boyutlarda değişim ve gelişim içinde bulunurlar. Toplumlar bu döngü içinde değişen koşullara uyum sağlamaya çalışırken, örgütlerde çevrede olagelen değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar (Akat; Budak ve Budak, 1994: 321).

Örgütlerin değişimlerini etkileyen nedenleri örgütlerin denetimlerinde olanlar ve olmayanlar olarak iki grupta toplamak mümkündür. Ekonomik koşullardaki değişiklikler, yasaların değişmesi, teknolojik ve sosyal etkiler, bir dereceye kadar örgütlerin denetimi dışında oluşan etkenlerdir. Örgütün kendisinden gelen değişiklik nedenleriye, daha çok kar etmesi isteği, yöneticilerin önderlik arzuları gibi nedenlerdir (Onal, 2000: 131).

Örgüt kültürünün değiştirilmesi oldukça zor ve zaman alıcı bir faaliyettir. Örgüt kültürde değişiklik yapılması ihtiyacı iç ve dış uyumun sağlanmasına yönelik

olarak ortaya çıkar. Diğer bir ifadeyle kültüre bağlılığın, kültürel tutarlılığın ve son olarak da kültür-strateji uyumunun sağlanması için kimi zaman örgüt kültüründe bazı değişiklikler yapılması gerekir (Ataman, 2001: 550).

Özdemir, değişmeyi, ister planlı ister plansız olsun, herhangi bir sistemin, bir süreç ya da ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlamaktadır (Kuyumcu, 2007). Değişim; başka bir biçim verme veya başka bir duruma girme şeklinde tanımlanmaktadır (Akat; Budak ve Budak, 1994: 321).

Örgüt kültürünün değiştirilmesi bir noktada, örgütte biçimsel olmayan ilişkileri değiştirmek demektir. Bunun güçlüğü ise ortadadır. Bu güçlüğü yenebilmek için bireyler ve grupları örgütsel değişikliğin gerekliliği ve yararları konusunda inandırmış olmak ve örgüt içindeki ilişki ve etkileşimleri çok iyi bilmek gerekecektir (Onal, 2000: 137).

Örgütsel kültürün değişimi üç aşamada gerçekleşir. Geleneksel değerler ortadan kaldırılır, yeni değerleri kabul eden işgörenler bu değerlere uygun olarak değişimi gerçekleştirir, işgörenler yeni değerlere göre yetiştirilir, değişim yerleşik hal alır ve değişimin yayılmasına çalışılır (Çelik, 2002: 71).

Lewin planlı bir değişim kavramını getirmektedir. İçinde bulunulan durumun adeta bir envanteri çıkarılacak, sonra grubun normları sözkonusu eden stratejik notalar üzerine gidilerek ve nihayet tutarlı ve pratik bir örgütlenme ile yeni normlar meydana çıkarılıp güçlendirilecektir (Dönmezer, 1999: 425).

Kilmann, örgüt kültürünün değişiminde izlenmesi için beş aşamalı bir yol önermektedir (Özenli, 2006). Bu aşamalar:

Gerçek normların belirlenerek su yüzüne çıkarılması: Bu aşamada örgüt üyelerinden örgüt içindeki tutum ve davranışlarını yönlendiren bazı değer, inanç, kalıp ve kabulleri yazmaları istenir.

Yeni beklentilerin araştırılması: Bu aşamada örgüt üyelerinden örgütün nereye gitmesi gerektiğini, vizyonunu ve doğru olacak davranış kalıplarını tartışarak oluşturmaları istenir.

Yeni normların oluşturulması: Bu aşamada örgüt bireylerinin örgüt başarısını sağlayacak yeni değer, inanç, standart ve varsayımları belirleyip tartışmaları istenir.

Kültür boşluklarının saptanması: Bu aşamada mevcut normlarla arzu edilen normlar mukayese edilir, aralarındaki farklılıklar tespit edilir ve yeni normların kabulünü sağlamak için planlar yapılır.

Kültür boşluklarının doldurulması: Bu aşamada bir kültür şokuna sebebiyet vermeden, mevcut normların arzu edilen yeni normlara doğru değişimini başlatmak için harekete geçilir.

2.13.1. Değişime Neden Olan Etkenler

Örgütler değişen sosyal yapı ve onun doğurduğu baskılarla yenilenmek ve sürekli gelişmek zorundadır. Bu ilk bakışta daha çok kar amacı güden örgütler için bir zorunluluk olarak görünse de; başarılı olmak için bütün örgütlerin değişime ayak uydurması zorunluluktur (Kocabaş ve Turhan, 2002: 55).

Örgüt kültüründe değişiklik yapılmasını gerektiren durumların neler olduğu birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu konuda yapılan bir araştırmaya göre örgüt kültüründe en çok tepe yönetiminde meydana gelen bir değişikliğe bağlı olarak değiştirilmektedir. Örgüt kültürünün en çok tepe yöneticilerinin değişmesine bağlı olarak değişiklik göstermesini, yeni yöneticinin çalışma alışkanlıklarının, uzmanlık alanının, denetim yeteneği ve diğer yöneticilerle olan ilişkilerinin farklılığı ile açıklanabilir. 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, 2001: 551).

2.13.2. 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). Değişim, iş görenler açısından belirsizlik ve dolayısıyla bir güvensizlik ortamı yaratır. Ayrıca değişim, işgören açısından sosyal ve ekonomik kayıp anlamına gelebilir (Akat; Budak ve Budak, 1994: 323).

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 önceden bilgi vermedir. Yönetici gerektiği zamanlarda değişimin doğası, nedenleri, zamanlaması ve örgütte çalışanlar üzerindeki olası etkilerini önceden açık bir biçimde anlatmalıdır. Değişimi gizli tutmak istenmeyen direncin artmasına neden olabilir. Bir diğer yol ise çalışanları değişim sürecine katılmaya teşvik etmektir. Bir olaya katılan kişiler, belli ölçüde karşı olsalar bile, etkileri zamanla destekleyici davranışlara dönüşür (Can, 2002: 232–233).

Balcı değişime karşı direnci azaltacak etkenleri şu şekilde sıralamıştır (Balcı, 2002: 32):

Bir değişim süreci birey ya da bireylerin ihtiyaç, tutum ve inançlarını ve örgütsel güçleri hesaba katarsa başarılı olabilir.

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

2.14. GÜÇLÜ KURUM KÜLTÜRÜNE SAHİP ÖRGÜTLERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Ayırt 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 kültür yaklaşımına göre güçlü kültürleri olan örgütler diğerlerine oranla daha iyi performans gösterirler. Güçlü kültür, bir örgütü, dışarıdan bile fark edilebilecek şekilde iyi biçimde yöneten ve yoğun olan değerlerin bir birleşimidir (Özenli, 2006).

Güçlü kültürler çalışan davranışları arasında birlik ve tutarlılık sağlarlar. Güçlü kültürlerin performans üzerindeki olumlu etkilerini inceleyen araştırmacılar, bu sonucun başlıca üç nedene bağlı olduğunu söylemişlerdir (Dedehayır, 2004).

- *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.
- *Güçlü kültürler insanların aynı hedeflere kilitlenmesini sağlar.* Hedefler ve onlara ulaşma yolları net ve açıktır ve çalışanlar beklenmedik durumlarla karşılaştıklarında ne yapacaklarını bilirler.
- *Güçlü kültürlerde insanlar hareketlerini kendi özgür iradeleriyle belirlediklerine inanmakta ve dolayısıyla da motivasyon ve bireysel performans yükselmektedir.*

2.15. OKUL KÜLTÜRÜ VE OKULUN HEDEFİ

Okul kültürü, okuldaki yönetici, öğretmen ve öğrencilerin birlikte paylaştıkları temel değerler, beklentiler, tutumlar ve geleneklerin tümüdür. Bir başka ifadeyle bir okulun yazılı olmayan kurallar bütünüdür. Bir okulun tarihçesi, okulda benimsenen

temel değerler, okulun tarihi içerisinde yaşanan hikayeler, okulda yaygın olan gelenekler ve törenler ve okulun sembolü, okul kültürünün temel öğelerini oluşturur (Çelik, 2005: 32).

Okul, belirli yaş grubundaki bireylere, önceden belirlenmiş amaç ve programlara bağlı olarak belirli sürelerde verilen eğitimin yürütüldüğü yerlerdir (Kuyumcu, 2007). Leithussad ise okul kültürünü; kurallar, inançlar ve bir okuldaki yönetici, öğretmen ve öğrencilerin davranışlarına kılavuzluk eden değerler olarak tanımlanmıştır (Özdemir, 2006).

Okullar toplumsal açık sistemlerdir. Okullara bu niteliğini veren en önemli öğe ise, okulun girdisini içinde yaşadığı ve amaçlarını gerçekleştirmek üzere kurulduğu toplumdan alması ve bu girdiyi işledikten sonra yine topluma çıktı olarak sunmasıdır. Bu bakımdan okullar toplumdan ayrı düşünülemez (Balcı ve diğ., 2005: 161).

Okul kültürü, birçok işlevinin yanında özellikle öğrenciler açısından büyük önem taşıyan iki olguyla karşımıza çıkmaktadır: Birincisi okul kültürü, öğrencinin okulu tanımasına, okulda geçerli davranış kalıplarını öğrenmesine ve uyum sağlamada yardımcı olurken, ikincisi ise dış çevrenin etkilerine karşı bir kalkan vazifesi görür (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 merkezîyetçi 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). Bu açıdan bakıldığında okul kültürünün geliştirilmesi ve yönetilmesi bir yöneticilik görevi olarak görünmektedir. Yönetici, kuvvetli bir okul kültürü oluştururken, birbirine karşı olan kültürlerle ya da alt kültürlerle engel olarak okuldaki kültürün uzun ömürlü olmasını sağlamalıdır (Kuyumcu, 2007).

2.16. ETKİLİ OKUL KÜLTÜRÜ VE OKUL YÖNETİCİSİ

Okul kültürü, en basit anlamıyla okul topluluğunu bir araya getiren idealler, değerler, varsayımlar, inanışlar ve tutumların birleşimidir (Yıldız, 2007). İnsanın sosyalleştirmek ve etkili kültürel yapıya sahip olmasını sağlamak, eğitimin sosyal bir boyutunu oluşturmaktadır. Eğitim yoluyla bu görev yerine getirilirken en önemli hizmet okul ortamında olmaktadır (Nas, 2003).

Etkili okul, tüm öğrencilerin akademik başarılarının geliştirildiği, özellikle de düşük başarı gösteren öğrenci grubuna özel bir ilginin gösterildiği ve öğrencilerin etnik ve sosyal özgeçmişlerinden bağımsız olarak birlikte ahenk içinde öğrenim gördükleri, olumlu bir sosyal ikliminin bulunduğu okul olarak tanımlanabilir (Balcı, 2007).

Okul kültürü, farklı düşünebilme ve bunu ifade edebilmeyi teşvik edebilmelidir. Bu yönüyle etkili okul, okul içi ve okul dışı çevreden gelebilecek her türlü önerilere açık bir okuldur. Etkili ve mükemmel okulların aynı zamanda güçlü örgüt kültürlerine de sahip oldukları söylenebilir (Şişman, 2002b: 179–180).

Okul kültürü, okuldaki bireylerin hepsine de örgütsel kimlik duygusunu verebildiği ölçüde gelişmiş demektir. Yani bireye, ait olma duygusunu verebiliyorsa ve personelin okula bağlanmasını sağlayabiliyorsa, o kültürün güçlü olduğundan söz edilebilir. Okulun tüm üyeleri, mensubu oldukları kurumun geliştirilmesi için ortak hareket edebiliyorsa, yine o kültür güçlü bir kültürdür (Nas, 2003).

İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 60. ve Liseler Yönetmeliği'nin 5. maddesi “Okulu müdür yönetir.” Şeklindedir. Bu nedenle okul yöneticisi diğer yönetsel görevlerinin yanında okul kültürünü de yönetmek zorundadır (Özdemir, 2006).

Okul yöneticisinin kültürel liderlik rolleri, okul kültürünün geliştirilmesi ve okulun başarısının artırılması, öğretmenlerin okul kültürüne uyum sağlamaları açısından önemlidir (Yıldırım, 2008).

Okul yöneticisi, geleceğin okul kültürünü biçimlendirmeye çalışırken okulun nasıl cazibe merkezi haline geleceği konusunda bir vizyon geliştirebilmelidir. Okul yöneticisi, geliştireceği törenler, değerler ve felsefeyle, okulu çekici bir kültür haline getirmelidir. Zayıf okul kültürleri, ne öğretmenleri ne de öğrencileri okula bağlayabilir. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisi, örgütsel kültürün gücünden yararlanabilmelidir (Çelik, 2002: 144).

Okul kültürünün korunması, geliştirilmesi hususunda yöneticilerin çok dikkatli olması gerekir. Okulda öğrenmeye etki eden kültürel faktörleri çok iyi tespit eden ve okul amaçları etrafında geliştiren, çevredeki kültürden de okulun ne derece etkilendiğini kontrol ederek çevreyi etkilemeyi başaran yöneticiler, okulun temel görevi olan öğretme işlevini yerine getirebilirler (Nas, 2003).

Okul yöneticisi, okulunda bir kalite kültürü oluşturmalıdır. Bu kalite kültürünün, bütün çalışanlar tarafından kabulünü sağlamalıdır. Okul kültürü, okulun performans düzeyini artırıcı yönde düzenlenmelidir. Okulun performans düzeyinin artmasını engelleyen kültürel öğeler varsa, bu öğelerin etkilerinin asgari düzeye indirilmesi için de tedbirler alınmalıdır. Okul yöneticisinin performans yönetim sistemi, okulun özel gereksinimlerine ve koşullarına uyumlu ve hedeflerini içerir nitelikte olmalıdır. Hatta performans artırımını sağlayabilmek için, okulun kültürel yapısı ve değerleri de değiştirilmelidir (Cemaloğlu, 2002).

Her okulun bir hedefi vardır. Okul yöneticisi de hedefler açısından okulun gelişimini bilmek durumundadır. Bu, bir yönetsel sorumluluktur. Bu işlev, yöneticinin sürekli olarak araştırmasını ve kendisine gereken enformasyonun sağlanmasını gerektirir. Eğitim süreci ve hizmet beklentileri ile ilgili gereken bilgiye sahip olmayan bir yönetici sağlıklı bir değerlendirme yapamaz. Mevcut durumun sağlıklı olarak değerlendirilmemesi, geleceğe dönük planlamayı ve yenilikleri yakalamayı da güçleştirir (Yıldız, 2007).

Etkili okulun kültür ve iklimi ile ilgili olarak da şunlar söylenebilir (Balcı ve diğ., 2005: 129-130):

1. Okulun temel değerleri herkes tarafından paylaşılır,
2. Okulda her örnek davranış ödüllendirilir,
3. Okul uygulamalarında paylaşılan temel değerler ve inançlar yansıtılır,
4. Okul yöneticisi, temel değerleri temsil eden bir kahraman olarak görülür,
5. Okulda çalışanlar arasında karşılıklı saygı ve güven hakimdir,

6. Okulda farklı düşünme ve bunu ifade edebilme teşvik edilir,
7. Okul iyi bir eğitim- öğretim için her türlü yenilik ve değişmeye açıktır,
8. Öğretmen ve öğrencileri istekle çalışmaya teşvik eden bir ortam vardır,
9. Okulda herkes karar verme süreçlerine katılır,
10. Okulun amaçları herkes tarafından benzer şekilde anlaşılır,
11. Okulda davranışlarla ilgili kurallar ve ilkeler açıktır,
12. Okulda disiplin sorunları yok denecek kadar azdır,
13. Okulda çalışanların ve öğrencilerin morali yüksektir,
14. Okula sahiplenme duygusu yüksektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ GENEL LİTERATÜR

3.1. İŞ DOYUMUNUN TANIMI

İş doyumunu birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. İş doyumunun evrensel bir tanımı olmadığı için araştırmacılar çoğu tanımlamaları farklı olarak yapmışlardır (İrban, 2004). İş doyumunu konusunda yapılan tanımlardan bir kaç aşağıda aktarılmaktadır.

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 (Sevimli ve İşcan, 2008).

İş doyumunu, bir bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesidir. İş doyumunu, işgörenlerin önemli olarak gördükleri şeyleri işlerinden ne kadar elde ettiklerine ilişkin algılarının bir sonucudur (Çetinkanat, 2000: 1).

İş doyumunu, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. İş doyumunu işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. İş doyumunu hakkında kesin olan bir nokta dinamik olduğudur. İş doyumunu geldiği kadar çabuk gidebilir, bu nedenle iş doyumunun yıllık olarak, hatta aylık olarak dikkatlice izlenmesi ve korunması gerekir (Davis, 1982: 96).

Luthans iş doyumunun üç önemli yönünü şu şekilde sıralamıştır (Luthans, 1995: 126):

- İş doyumunu, duygusal yönü ağır basan bir kavramdır. Çünkü görülemez ve sadece hissedilebilir.
- İş doyumunu, genellikle çıktılarının, beklentileri ne derece karşıladığı ile ifadelendirilebilir.
- İş doyumunu, birbiriyle ilgili birçok tutumları da beraberinde getirir. Bunlar genelde iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. dir.

Doyum duygusal bir tepki olduğundan, işgören ne oranda doyuma ulaştığını ancak içe bakış yoluyla tanıyabilir. Bireyin sözde tutumu ile işinden ne derecede doyum sağladığını göstermesi de gözlenebilir. Bu gözleme dayanarak bir davranış olarak nitelendirilmektedir (Başaran, 1982: 204–205).

3.2. İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ

Örgütün iki önemli amacı vardır, biri ürün üretmek, diğeryse işgörenlerin işlerinden doyumunu sağlamaktır. Örgüt, ürünün niceliğini ve niteliğini yükseltmeye çalışırken, buna koşut olarak işgörenlerin işten doyumlarını yükseltmeye çalışmakla da yükümlüdür (Başaran, 2008: 263).

İş doyumunu, modern yönetim anlayışının önemli faktörlerindendir. İş doyumunu, sosyal bir sorumluluk, ahlaki bir gereklilik olmaktadır. İş doyumunun, gerek çalışanlar, gerekse örgütler açısından önemli sonuçları olmaktadır. İş doyumunu sağlayan örgütlerin, eleman bulmakta zorlanmadığı ve personelinin devamlılık gösterdiği, iş doyumunu sağlayamayan kuruluşların da aksi sonuçlar elde ettiği görülmektedir. Öte yandan, çalışanların eğitim ve kültür düzeyleri yükseldikçe, iş doyumunu talepleri de zamanla artacağından örgütlerin bunlara karşılık vermemesi durumunda, yakın gelecekte iş doyumsuzluğunun önemli sorunların kaynağı olacağı düşünüldüğünde, iş doyumunun önemi daha da artmaktadır (Tosunoğlu, 1998).

İş doyumunu tüm meslekler için önemli olduğu kadar, eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesinde en stratejik öge olarak kabul edilen öğretmenler için de önemli ve gereklidir. Çünkü iş doyumsuzluğu strese neden olarak, bu stresin uzun ve şiddetli olması durumunda ruh sağlığını bozabilmektedir (Ersever, 1995: 85).

İş doyumunu incelemenin yönetim açısından da çeşitli yararları vardır. her şeyden önce yönetim örgütteki genel doyum düzeylerine ilişkin bir fikir sahibi olur. Bir iş doyumunu belirleme çalışması, işgörenlerin işleri hakkında ne hissettikleri konusuna açıklık kazandırır. İş doyumunu incelemesinin başka bir yararı da oluşturduğu değerli iletişimdir. İnceleme planlandıkça, yürütüldükçe ve sonuçlar tartışıldıkça, her yönde iletişim gerçekleşir (Davis, 1982:103).

3.3. İŞ DOYUMU ETKENLERİ

3.3.1. Bireysel Etkenler

Çeşitli bireysel değişkenler iş doyumunu etkilerler. Bu değişkenlerin en önemlileri çalışanın yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyidir.

3.3.1.1. Yaş

İşgören özellikleri açısından araştırmalar, yaş ve iş doyumunu arasında genellikle olumlu bir bağlantı olduğunu göstermiştir. İşgörenler yaşlandıkça işlerinden daha

doyumlu olurlar. Öte yandan daha genç işgörenlerin yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları nedeni ile işe ilk girdiklerinde işlerinde doyumsuz olma olasılıkları büyüktür. Farklı ülkelerde yürütülen çalışmalar, daha yaşlı işçilerin daha doyumlu olduğunu göstermiştir (Davis, 1982: 100).

3.3.1.2. Cinsiyet

Araştırmalar, kadın ve erkekler arasındaki iş doyumu farklılıklarının tutarsız olduğunu ortaya çıkarmıştır. İşe kariyer olanakları için giren kadınlar ile aileye destek için zorla işe giren kadınlar arasında iş doyumu açısından fark vardır. Kadınların aynı işte erkeklere göre daha az ücret almaları ve terfi fırsatlarının daha az olması iş doyumlarını düşürmektedir (Schultz ve Schultz, 1990, akt. İrban, 2004).

3.3.1.3. Eğitim Düzeyi

Araştırmalarda eğitim seviyesi ile iş doyumu ilişkisinin olumlu veya olumsuz olabileceği görülmüştür. Bazı araştırmalar, eğitimin iş doyumuyla negatif ilişkisi olduğunu göstermiştir. Yüksek eğitim düzeyine sahip kişiler işlerinden daha doyumsuzdur. Çünkü yüksek tahsilli kişiler daha yüksek beklentilere sahip olup, işlerinin kendilerine daha fazla başarı hissi ve sorumluluk sağlamasını istemektedirler. Çoğu iş bu beklentileri karşılamadığından yüksek eğitim düzeyine sahip insanlar işlerinde düşük doyum algılamaktadırlar (Schultz ve Schultz, 1990, akt. İrban, 2004).

3.3.2. Örgütsel Etkenler

İş doyumunu etkileyen örgütsel etkenler ise;

- İşin Niteliği
- Ücret
- Yükselme Olanağı
- Çalışma koşulları
- Denetim
- Birlikte Çalışılan İşgörenlerdir

3.3.2.1. İşin Niteliği

İlgi çeken, doyum yaratan bir işin niteliğini şunlar oluşturmaktadır (Başaran, 1982: 206):

- a) Yetenekleri, yüksek becerileri kullanmaya elverişlilik
- b) Öğrenmeye olanak vermesi
- c) İşin yaratıcılığa, değişikliğe, sorumluluğa elverişli olması
- d) İşin değişik düşünce, beceri ve tutumu içerecek zenginlikte olması
- e) İşin bilişsel buluşlara, yeniliklere açıklığı
- f) İşin sorun çözmeye dayanması

İşin niteliğini bu şekilde sıralayan Başaran, işin niteliğinin yükseldikçe, genel olarak işten doyumun da arttığını belirtmektedir.

Bir işin zorluk derecesi de iş doyumunu etkilemektedir. Çalışanların zor olarak algıladıkları bir işi başarmaları onların başarma ve başarılarını gösterme eğilimlerini sağlayarak iş doyumlarını arttırmaktadır. Çalışanların kendi yetenek ve özelliklerine uygun bir işte çalışmaları uygun olacağından dolayı işin zorluk derecesi bireyin kapasitesinin çok üzerinde olmamalıdır. Yapılan işin fazla zor olması da iş doyumunu arttırmak yerine daha da bıkkınlık oluşturarak iş doyumunu düşürecektir (Erdoğan, 1996: 236–237).

3.3.2.2. Ücret

Ücret, işgörenin iş doyumunda önemli bir değişkendir. Ancak ödemenin yüksek olması, işgörenin işten doyum sağlamasına yetmemektedir. İşgörenin gerek duyduğu ücret ile elde ettiği ücret arasındaki denge önemli bir etken olmaktadır (Başaran, 1982: 206).

Örgütçe işgörenin emeği karşılığı olarak yapılan ödeme, işten doyumun sağlanmasında işin niteliği kadar önemlidir. Ücret işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneklerine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise, çalışanın işine karşı tutumu da olumlu olacaktır. Ücret işteki başarıyı karşılığı olarak görülmektedir (Türk, 2003).

İşgörenin işten doyum sağlamasında elde ettiği ödeme ile yaşı, kıdeni, öğrenimi, yaşantıları gibi bireysel özellikleri; harcadığı çaba, ürettiği ürünün niteliği, yaratıcılığı, yenileşmeye eğilimi gibi bireysel eylemleri; sorumluluk, yeterlilik, bilişsel yük, savaşımlı isteme düzeyi gibi görev özellikleri arasında bir dengenin olması zorunludur. Eğer bu denge sağlanmışsa bunun işgörence algılanması önemlidir. İşgören kendi özellikleri-eylemleri-görevi arasındaki dengeyi algılayamadığında işten doyum duygusunu oluşturamaz (Başaran, 2008: 206).

Çalışanlar, emekleri karşılığında kendilerine verilen ücretin yeterli ve adil olmasını isterler ve buna karar verirken, bir yandan aldıkları ücretin, gereksinimlerini ne ölçüde karşıladığına; öte yandan benzer örgütlerdeki ödenen ücretin miktarına bakarlar. Bu karşılaştırmalar sonucunda kendisine verilen ücretin yetersiz veya adaletsiz olduğu duygusuna kapılan işgören huzursuz olur ve iş doyum düzeyi düşer. Örgüt yönetimi, genellikle ücret yetersizliği üzerinde durup, ücret adaletsizliği göz ardı eder. Bunun önemli bir sorun yaratacağı ve ücret düşüklüğünden daha çok huzursuzluk oluşturacağı pek akla gelmez (İncir, 1990: 33–34).

3.3.2.3. Yükselme olanağı

Ücret gibi yükselme olanağı da, işgörenin doyumunda önemli bir etkidir. Yükselme olasılığının yüksekliği, sıklığı, adil olması ile yükselme isteğinin işgörence duyulması, bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini yükselten öğelerdir. Yükselmenin anlamı, işgörenden işgörene değişmektedir. Yükselme bir işgörene, ruhsal gelişme anlamına gelirken, başkalarına, denkselliğin sağlanması, daha çok para kazanılması, daha yüksek konum elde edilmesi, bir yarışmanın kazanılması anlamına gelebilir. Her işgörenin yükselmeye bakış açısı değişik olunca, yükselmenin bunlarda yaratacağı doyum ya da doyumsuzluk da değişik olmaktadır (Başaran, 1982: 207).

Bir kurumda çalışanların çoğunun çalışma isteklerinin temelinde terfi beklentilerinin bulunduğu bir gerçektir. Dolayısıyla beklentinin de çalışanın işe yönelmesinde motive edici rol oynadığı görülmektedir. Diğer yandan hemen hemen her çalışan kendi işinde gelişmek, ilerlemek, yükselmek ister (Fındıkçı, 1999: 401).

Yükselme, insanı çalışmaya sevk etmede en önemli etmen olan ihtirası tatmin eden bir araçtır. Eğer işe alınan bir kimse, işe girer girmez önünde ilerleme olanağının bulunmadığı ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir. Böyle hallerde, doyumsuzluk ve şikayetler kaçınılmaz olacaktır. Terfi işlerinde iltimaslara çok rastlanmakta ve daha çok etki altına alınabilecek, idare edilebilecek kimseler üst kademelere terfi ettirilmektedir. Fakat bir yerde işgörende yeteneklerin ötesinde ruhsal denge, uysallık aramakta gereklidir. Bunun yanında, mümkün olan ölçüler içinde demokratik olup hiçbir art düşünceye sahip olmadan astlara da söz hakkı tanımak yerinde olacaktır (Eren, 2001: 248).

3.3.2.4. Çalışma Koşulları

Genel olarak işgörenler, ısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan işi, işyerini tercih etmekte, bunlara yüksek önem vermektedir. Yine çoğu işgörenler, işyerlerinin evlerine yakın, çalıştıkları binanın temiz, işleri için gerekli olan araç gereçlerin iyi, kullanılır olmasını istemektedirler. İşgörenlerin, fiziksel gereksinimlerini karşılayacak çalışma koşullarını aramaları, amaçlarını gerçekleştirecek araç gereç istemeleri hem verimlilik hem de doyum için gerekli görülmektedir (Başaran, 1982: 207).

İyi çalışma koşulları (yeni makine ve aletler, temiz ve rahat işyerleri) iş doyumunu (morali) tek başına yükseltmede destekleyici rol oynayacaklardır. Isı, ışık ve havalandırma sistemlerine sahip, temiz ve tertipli soyunma yerleri olan işyerleri, çalışma koşullarının doğuracağı olumsuz etkileri ortadan kaldıracaktır (Eren, 1989: 141).

Çetinkanat ise yapılan işin gerçekleştirilebilmesi ve öğrenme için gerekli araç-gereç, kütüphane, bilgisayar gibi olanaklarla; kantin, yemekhane, spor ve dinlenme, ulaşım gibi fizyolojik gereksinimleri karşılayabilecek olanaklarının yeterliliğine vurgu yapmıştır (2000: 53).

3.3.2.5. Denetim

Genel olarak işgörenler denetlenmekten hoşlanmamaktadırlar. Özellikle denetim düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan çok, kusur arayıcı üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda işgörenin işten doyumlarına engel olur. Bu yüzden işgörenler 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) İşgörenlerin 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 oluşturmaları işgörenlerin gerilime düşmesine ve örgütten kaçmalarına neden olur (Başaran, 1982: 195–106).

3.3.2.6. Birlikte Çalışılan İşgörenler

Bireyin, birlikte olduğu grubun yapısı veya doğası da iş doyumunda önemli bir etkidir. Arkadaş canlısı, birbirlerini destekleyen bir iş grubunun, çalışanların doyumunu üzerinde orta düzeyde bir etkisi vardır. Bireyin içinde bulunduğu grup çalışana bir destek, rahatlama, tavsiye ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa bu tür bir ortam iş doyumunu olumlu yönde etkiler. Birey işini sevmese bile, arkadaşları nedeniyle işinden mutluluk duyar. İyi bir iş grubu, çalışma yaşamını daha zevk alınır bir hale getirebilir. Eğer çalışanlar böyle bir iş grubundan yoksun iseler bu durumda iş doyumunu olumsuz yönde etkilenir (Özkalp ve Kirel, 2001: 132).

Örgütteki ilişkiler genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması işgörene doyum sağlamaktadır. Bunun yanında bir arada bulunmaktan hoşlanmaya dayanan ilişkiler de işgörenlerce gereksinilmektedir. İşgörenler gereksinim duyduğu kadar insanla çalışırsa, işten doyum da o oranda sağlanmaktadır (Başaran, 1982: 207–208).

3.4. İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ KURAMLAR

Örgütler içerisinde, insan davranışlarını belirleyen etkenler çok çeşitlidir. Herhangi bir örgüt içinde bireylerinin iş doyumlarının incelenmesinde güdülenme kavramlarından yararlanılmaktadır.

İş doyum kuramları, kapsam (içerik) ve süreç kuramları olarak ikiye ayrılır. Kapsam kuramları, işgörenin işten doyuma ulaştıran gereksinimleri tek tek göstermeye çalışırlar. Bu gereksinimler örgütçe karşılandığında işgörenin doyuma ulaşacağını savunurlar. Süreç kuramları ise, işgörenin işten doyumunun nedenlerini ve nasıl oluştuğunu araştırırlar; gereksinme, değer, umut algı gibi değişkenleri sınıflandırırlar. Süreç kuramlarına göre işten doyum, işgörenin görevinde elde ettiği edimin bir sonucudur (Başaran, 2008: 265).

Kapsam kuramları, işgörenleri harekete getirmede kişisel özellikler üzerinde dururken, süreç kuramları bireysel özelliklerin yanında çevre koşullarını, bireyin zihninde cereyan eden düşünme, algılama mekanizmalarını ve örgütsel gerçekleri dikkate alır. Bu nedenle, kapsam teorilerine göre daha bütüncül bir özelliğe sahiptir (Şencan, 2008).

3.4.1. Kapsam Kuramları

Bireyi güdüleyerek harekete geçiren ve yönlendiren ya da davranışını yavaşlatan ve durduran bireysel etmenleri inceleyen kuramlara kapsam kuramları denir. Kapsam kuramları, insan doğasından hareket ederek olası eylemlerin nedenlerine ilişkin bir rota sunmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006: 283).

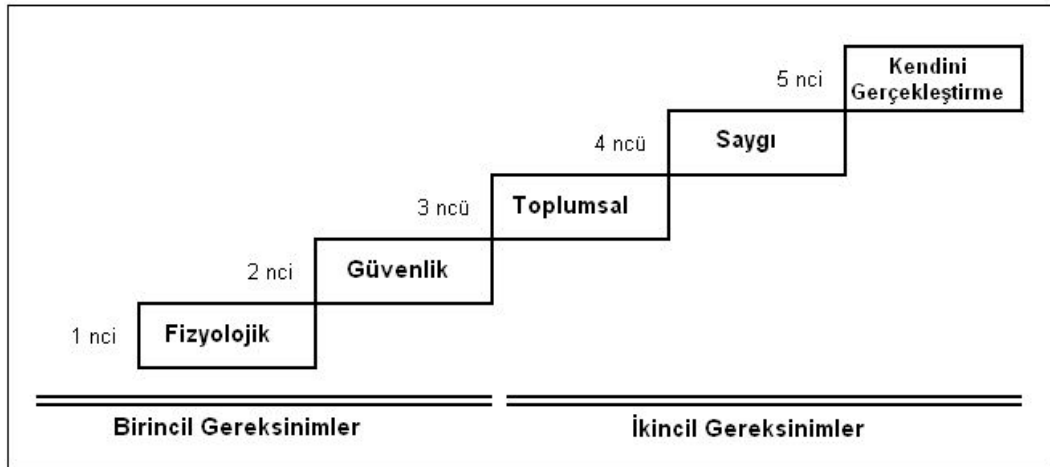
Bu başlık altında aşağıdaki kuramlar ele alınacaktır.

- Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı"
- Herzberg'in "Çift Faktör Kuramı"
- Mc Clelland'ın "Başarma İhtiyacı Kuramı"
- Alderfer'in "ERG (Varlık - İlişki - Gereksinim) Kuramı"

3.4.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon konusunu ilk inceleyen yönetim uzmanlarının başında **Abraham H. Maslow** gelmektedir. Maslow, insan ihtiyaçları ile ilgili olarak 1943 yılında yazdığı bir makalesinde insan ihtiyaçlarını beş kategoriye ayırmıştır. Maslow, insan ihtiyaçlarını hiyerarşik olarak ele almış ve en alttaki ihtiyaçların karşılanmasının ardından insanın bir üstteki ihtiyaçlar kategorisine doğru yöneldiğini ifade etmiştir (Aktan, 2008).

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, ihtiyaç kavramını temel almaktadır. İnsan gelişimi ve çevreye uyumu için gerekli olan şartlarda herhangi bir eksiklik hissi, *ihtiyaç* olarak tanımlanmaktadır. Bireyin fizyolojik ve psikolojik dengesinin bozulması sonucunda gündeme gelen eksiklik olan ihtiyaç, yaşamın temel belirleyicilerindendir (Gürüz ve Gürel, 2006: 283).



Şekil - 1. Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisi (Kaynak: Aydın, 2000: 87).

İhtiyaçlar dizisinin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlar olarak açıklanan ilk iki ihtiyaç ‘temel ihtiyaçlar’ ya da diğer bir ifadeyle ‘birincil ihtiyaçlar’; toplumsal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarından oluşan diğer üç basamak ise ‘üst düzey ihtiyaçlar’, ‘ikincil ihtiyaçlar’ ya da ‘tamamlayıcı ihtiyaçlar’ olarak nitelendirilir (Gürüz ve Gürel, 2006: 285).

Maslow’ un ihtiyaçlar hiyerarşisi şu şekildedir (Aktan, 2008):

Fizyolojik ihtiyaçlar: İnsanların doğuştan sahip oldukları ve arzu ettikleri temel ihtiyaçlardır. Yemek, su, uyumak, hava teneffüs etmek vs. ihtiyaçlar bu kategori için örnek olarak gösterilebilir.

Güvenlik ihtiyaçları: İnsanlar, can ve mal varlıklarının korunmasını isterler. Aynı şekilde insan, doğası gereği özgürlüğü ve mülkiyeti seven bir yaratıktır. Bu nedenle, tüm insanlar baskıya ve zorlamaya karşı kendilerini korumak isterler. Bunların dışında yaşlılık, hastalık, işsizlik vs. durumlara karşı da insan, geleceğinin güvenlik içerisinde olmasını arzular.

Sevgi ve aidiyet ihtiyacı: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından sonra insanın sosyal yönü ağırlık taşıyan ihtiyaçları ortaya çıkar. Örneğin, sevmek, sevilme, bir gruba mensup olma, şefkat, yardımseverlik vs. türünden ihtiyaçlar bu gruba örnek olarak gösterilebilir.

Burada düşünür, insanların sosyal bir varlık olduklarını vurgulamakta ve başka insanlarla bir arada yaşamını sürdürmek zorunda olduklarına işaret etmektedir. Yaşamı boyunca insan sevgi peşinde koşmakta ve onun arayışı içinde bulunmaktadır (Eren, 1989: 35).

Saygı ihtiyacı: İnsanlar sevmek, sevilme dışında saygı duyulmak da isterler. İnsanlar temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve ardından sevgi ve aidiyet ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra tanınma, sosyal mevkii ve statü sahibi olma, başarı elde etme, takdir edilme, saygı görme vs. türden ihtiyaçlara ilgi gösterirler. Maslow bu gruptaki ihtiyaçları saygı görme ihtiyaçları olarak sınıflandırmaktadır.

Bu aşamada tanınma, prestij, statü elde etme, önemli olma, üstün olma gibi gereksinimler yer almaktadır (Onaran, 1981: 15).

İdeallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacı: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve diğer belirtilen türdeki ihtiyaçlarını karşılamış olan birey son aşamada ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacı duyar. Bu son aşamada birey, ideallerini gerçekleştirmeye, başarmaya ve haz duymaya daha fazla önem verir.

Maslow’a göre hepimiz birer istekleri olan canlılarız. Her zaman tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlarımız vardır. Bir ihtiyacımız doyuma ulaşır ulaşmaz, bu belirli ihtiyaç artık bireyi tatmin etmez, başka bir ihtiyacın tatmini için özgür olur ve tekrar doyumu arar (Hodgetts, 1999: 496).

Önceki ihtiyaçları sırası ile karşılanan insanlar bu defa, daha başka alanlardaki gizli güçlerini (yeteneklerini) ortaya çıkarabilmek için önlerindeki engellerin kaldırılmasını ve kendilerine fırsatlar ve olanaklar verilmesini isterler (Öztekin, 2005: 154).

Bu aşamalardan biri gerçekleştirilmeden üst aşamaya geçilemeyeceği savunulmaktadır. Ayrıca, her insanın en üst düzeye kadar ulaşamayacağı; kimilerin birinci, ikinci aşamada kalırken kimilerin daha yukarı çıkabileceği; aşamaları gerçekleştirmede büyük bireysel ayrılıkların olduğu; aynı kişinin bir aşamadaki güdülerini değişik düzeyde, sayıda gerçekleştirebileceği; aşamaları gerçekleştirmenin bir yaşı olmadığı; değişik yaşlarda değişik aşamaların gerçekleştirilebileceği belirtilmektedir (Başaran, 1982: 182).

Tablo – 1. Maslow’un gereksinim hiyerarşisinin örgütlere uygulanması

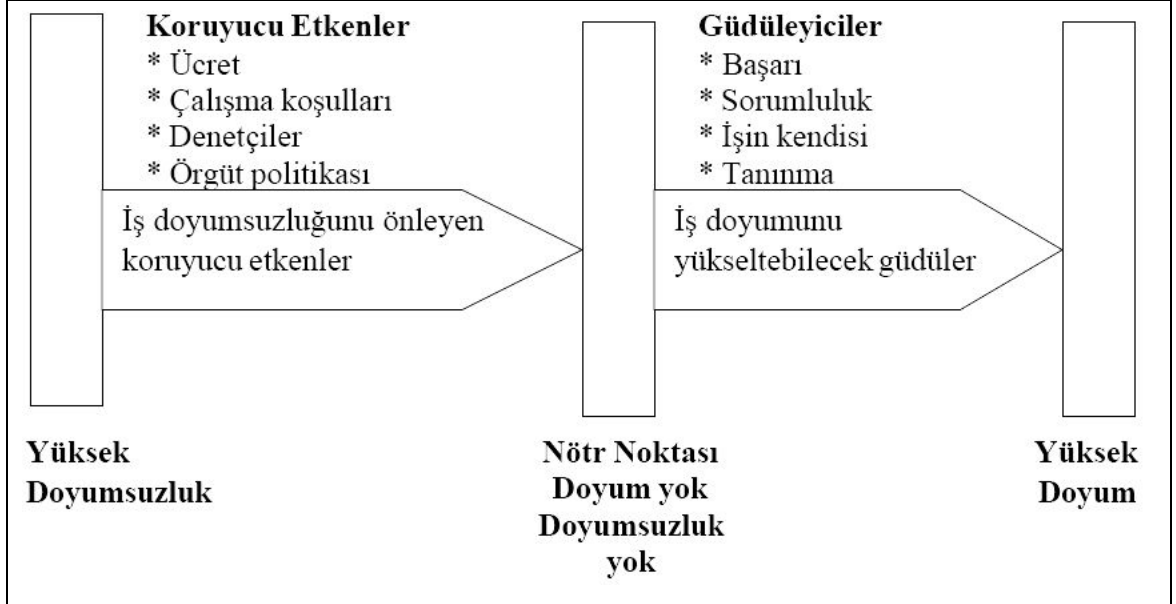
Gereksinim Düzeyleri	Genel Doyum Etkenleri	Örgütsel Etkenler
1. Fizyolojik	Yiyecek, içecek, uyku vb.	a. Ödemeler b. Hoş bir çalışma ortamı c. Kafeterya
2. Güvenlik	Rahatlık, güvenlik, devamlılık, desteklenme	a. Güvenli çalışma koşulları b. Örgütsel olanaklar c. İş güvenliği
3. Sosyal	Sevgi, iyi ilişkiler, Ait olma	a. Birlikte iyi çalışılan iş grupları b. Arkadaşça denetim c. Profesyonel ilişkiler
4. Saygınlık	Kendine güven, kendine saygı, prestij, statü	a. Sosyal tanınma b. Unvan c. Yüksek statülü iş d. İşten alınan geri bildirim
5. Kendini gerçekleştirme	Gelişme, ilerleme, yaratıcılık	a. Anlamlı bir iş b. Yaratıcılık için olanaklar c. İşte amaçlarına ulaşma d. Örgütte ilerleme

Kaynak: Çetinkanat, 2000: 15

Bu kurama göre, yönetici açısından önemli olan, kişinin sahip olmak istediği şeyleri anlamaktır. Bu ihtiyaçları sağlama olanaklarını oluşturan bir yönetici, kişiyi belirli davranışı göstermeye yöneltmiş olacaktır (Balçık, 2002: 137).

3.4.1.2. Çift Faktör Kuramı

Bu kuram psikolog Frederic Herzberg'in çalışmalarına dayanmaktadır. Herzberg ve arkadaşları işyerlerinde araştırmalar yaparak doyuma ve doyumsuzluğa yol açan etmenleri sıralamaya çalışmışlardır. Araştırmacılar işgörenlerden, önce, çalışma yaşamlarına ilişkin olumlu duygular yaratan olayları anlatmalarını istemişlerdir. Bu olaylara dayanarak, kişide doyuma yol açan etmenleri saptamışlar, daha sonra aynı kişilerden, kendilerinde olumsuz duygular yaratan olayları anlatmalarını isteyerek doyumsuzluğa neden olan etmenleri sıralamaya çalışmışlardır. Ayrıca işgörenlerden, bu olayların, iş başarımları (performansları) üzerindeki etkisini de anlatmalarını istemişlerdir (Türk, 2003: 89).



Şekil - 2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Kaynak: Çetinkanat, 2000: 19).

Herzberg'in bulguları Maslow'un varsayımları ile paralellik göstermektedir. Herzberg de Maslow gibi insanların önce temel ihtiyaçlarını karşılama yönünde hareket ettiğini ortaya koymaktadır (Ataman, 2001: 441). Herzberg doyuma yol açan etmenlere güdüleyiciler, doyumsuzluğa neden olan etmenlere koruyucular (hijyen, diğer bir deyişle sağlık etmenleri) demektedir.

Kurama göre, şekil-2 de görüldüğü gibi doyuma ve doyumsuzluğa neden olan etkenler şöyle sıralanabilir (Çetinkanat, 2000: 19);

Doyumsuzluğa yol açan faktörler

- Yönetim
- Gözetim

- Çalışma koşulları
- Ücret
- İnsanlar arası ilişkiler gibi işin dışsal özelliklerinden kaynaklanan etmenlerdir.

Herzberg'e göre bu hijyen faktörlerinin olumsuz yönlerinin giderilmesi doyumsuzluğu engellemektedir fakat doyumu sağlamamaktadır. Aksi halde ise doyumsuzluk oluşmaktadır.

Doyuma yol açan faktörler

- Başarı
- Tanınma
- İşin Kendisi
- Sorumluluk
- İşte ilerleme gibi işin içsel özelliklerinden kaynaklanan etmenlerdir.

Herzberg yalnız sağlık etmenlerinden doyuma ulaşanların da var olabileceğini kabul ediyor. Ona göre bu gibi kişiler daha kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin belireceği gelişmiş bir kişilik aşamasına gelmemiş kimselerdir (Onaran, 1981: 46).

İnsanları güdüleyen, diğer bir deyişle işlerinde motive eden bu faktörlerin yüksek olması ise iş doyumunu sağlamaktadır, bu faktörlerin eksikliği ise iş doyumunu engelleyecektir, fakat doyumsuzlukta görülmeyip orta durumda olmayı sağlayacaktır.

Herzberg'e bu kuramında birçok eleştiriler getirilmiştir. Bu eleştirilerin başında herzberg'in hijyen etkenleri olarak sınıflandırdığı faktörlerin bazı kişilerde güdüleyici özellik gösterebileceği yönündedir.

3.4.1.3. Başarma İhtiyacı Kuramı

Bir psikolog olan McClelland, Maslow ve Herzberg' den farklı olarak insanların farklı ihtiyaçlara yöneldikleri ve bu ihtiyaçları karşılandığı ölçüde tatmin olacakları görüşünü savunmuştur (Aktan, 2008). Bazı insanlar için elde ettikleri başarı, bu başarının sonucunda elde edecekleri ödüllerden daha önemlidir (Ataman, 2001: 444).

Bu kurama göre, işgörenin en büyük gereksinmesi başarı olmaktadır. Bu yüzden İşgören, diğer gereksinmelerden çok başarı gereksinmesi için güdülenir (Başaran, 1982: 183).

McClelland, Maslow'dan farklı olarak üç tür insan ihtiyacı üzerinde durur (Robbins, 1994: 48 – 50):

- Başarı ihtiyacı
- Sosyal ilişkilerde bulunma ihtiyacı
- Güç ihtiyacı

Başarı gereksinimi, bazı insanları başarı için zorlayan dürtüler vardır. Bu insanlar başarının getireceği ödüller için değil, kişisel başarı için çaba sarf ederler. Bir işi yapılmış olandan daha iyi yapmayı isterler. Bu kişiler sorunları çözebilmek için kişisel sorumluluk yüklenebilecekleri ortamları ararlar. Performansları hakkında çabuk ve kesin sonuç alabilecekleri ortamları tercih ederler. Yüksek başarıma gereksinimi duyanlar şans yoluyla kazanılan başarıyı istemezler. Bir sorun üzerinde çalışmanın doğurabileceği mücadeleyi, bunun sonucunda oluşacak başarı ya da başarısızlık için sorumluluk almayı tercih ederler. Çok basit ya da çok zor olarak algıladıkları işlerden kaçınırlar. En yüksek başarı düzeyini, başarı olasılığının yarı yarıya olduğu durumlarda gösterirler. Tesadüfen elde edilmiş başarıdan başarıma doyumunu duymazlar. Riski çok fazla olan işlere de girmeyi sevmezler

İlişki gereksinimi; başkaları tarafından kabul edilme ve sevilme gereksinimidir. İlişki gereksinimi yüksek olan kişiler, dostluk için çabalarlar. Karşılıklı anlayış içeren ilişkileri ve rekabete karşı işbirliğini tercih ederler.

Güç gereksinimi; kişinin çevresini etkileme ve kontrol altına alma arzusu ile ilgilidir. Güç gereksinimi yüksek olan insanlar, yönetici olmaktan hoşlanırlar. Rekabetçi ve statü sağlayıcı durumlarda olmayı isterler. Başkaları üzerinde etkili olmayı ve prestiji etkin performansa tercih ederler (Ataman, 2001: 445).

McClelland'a göre, yüksek düzeyde bir başarıma gereksinimine sahip bir birey (Aydın, 2000: 89);

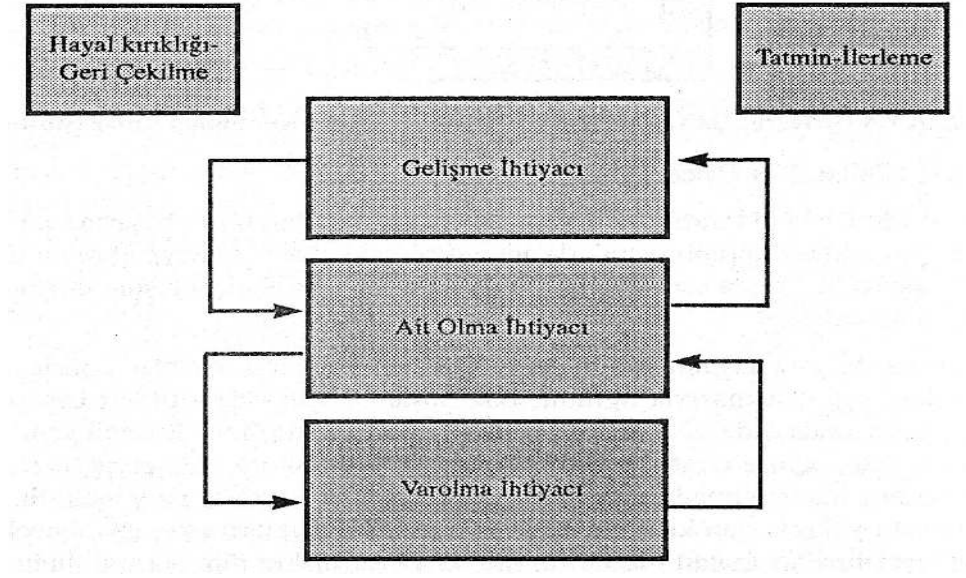
1. Sonuç için kişisel sorumluluk alabileceği görevleri yeğlemekte,
2. Gerçekleştirilebilecek nitelikte amaçlar saptamakta ve hesaplanmış risklere girmekte,
3. Başarı ve başarısızlığı konusunda kesin dönüt istemekte,
4. Kişisel ilişkisini dikkate almadan, yetenekli iş arkadaşını yeğlemektedir.

Yüksek düzeyde bir başarıma gereksinimine sahip bir birey, amacı gerçekleştirmek için kişisel sorumluluk almadığında, çok az bir doyum elde etmektedir. Diğer yandan, çok zor bir işe girdiğinde başarılı olmaması ve sonunda hiçbir doyum

elde edememesi de olasıdır. Bu nedenle, birey makul ölçüde zor olan risklere girerek, kararlı bir biçimde davranış başarılarını artırabilir (Aydın, 2000: 90).

3.4.1.4. ERG (Varlık İlişki Gereksinim) Kuramı

Maslow kuramı ile yakından ilişkisi olan bir kuram da Clayton P. Alderfer tarafından geliştirilmiştir. Erg kuramı diye bilinen bu kurama göre, beş gereksinim yerine üç temel gereksinimden söz edilmiştir. Bunlar varlık gereksinimleri (Existence - Varolma), ilişki gereksinimleri (Relatedness - İlişkili olma) ve gelişme (Growth) gereksinimleridir (Çetinkanaat, 2000: 16).



Şekil - 3. Alderfer'in ERG Kuramı (Kaynak: Ataman, 2001: 443).

Varlık gereksinimleri, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına tekabül ettiği söylenebilir. İnsanların maddi ve fiziksel ihtiyaçlarını (gıda, su, hava, çalışma koşulları, ücret, ücret dışı ödemeler, vb.) ifade eder (Ataman: 2001: 442).

İlişki gereksinimleri, bir iş ortamında diğer insanlarla ilişki kurma gereksinimleridir. Maslow'un güvenlik, sevgi ya da toplumsal ve öz saygı gereksinimlerini içermektedir (Çetinkanaat, 2000: 16).

Gelişme (büyüme) gereksinimleri, iş başında yaratıcı olma gereksinimini ifade etmektedir. Maslow'un öz-saygı ve özgerçekleştirim gereksinimlerini karşılamaktadır (Aydın, 2000: 98). Bir insanın kendisi ya da çevresi üstünde yaratıcı, üretici etkiler

yapmak, yeteneklerini kullanmak, yeni yetenekler geliştirmek istekleri de burada toplanmıştır (Onaran, 1981: 39).

Alderfer, Maslow ve Herzberg tarafından geliştirilen teorilerden farklı olarak, bireyin üst grupta yer alan ihtiyaçları karşılama konusunda engellenmesi ve hayal kırıklığına uğraması sonucunda bir alt grup ihtiyaç tarafından motive edileceğini ileri sürer. Literatürde bu durum hayal kırıklığı-geri çekilme hipotezi olarak adlandırılmaktadır. İşinde yaratıcılığını kullanması konusunda sürekli olarak engellenen bir kişinin bir süre sonra gelişme ihtiyacını bir kenara bırakarak ait olma ihtiyacını ön plana çıkartması buna örnek olarak verilebilir (Ataman, 2001: 443).

3.4.2. Süreç Kuramları

Kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir değişle belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması nasıl sağlanabilir, sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerini göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. İçsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Ateş, 2008).

3.4.2.1. Beklenti Kuramları

Bu teori motivasyonun bireylerin görevleri yerine getirme yetenekleri ve arzulanan ödülleri alma konusundaki beklentilerine bağlı olduğunu öne sürmektedir. Beklenti Teorisi, ihtiyaçların ve ödüllerin türleri ile değil, bireylerin ödülleri almak için geliştirdikleri düşünce süreciyle ilgilenir. Bu teori, bireyin gösterdiği çabayla elde edilen bireysel yüksek performans ile bağlantılı sonuçlarının arzulanabilirliği arasındaki ilişkilere dayanır.

3.4.2.1.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

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 kullanımıdır. Birinci ve ikinci düzeydeki iş sonuçlarıyla ilgilidir. Çekicilik, iş görenin belirli bir ödölü isteme derecesidir. Ödölün

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 anlamamanın zorluğu inkar 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).

3.4.2.1.2. Lawler – Porter Kuramı

Bu kuram, Vroom’un beklenti kuramını Lawler ve Porter isimli düşünürler bazı örgütsel koşulları ve gerçekleri göz önünde bulundurarak geliştirmişlerdir. Diğer bir ifadeyle, kurama onu güçlendirici bazı katkılarda bulunmuşlardır. Bu katkılardan birincisi, kişinin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. Diğer bir ifadeyle birey kendisine verilen ödülü başkaları ile mukayese etmekte, başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını algıladığı zaman doyumsuzluğu önemli ölçüde olumsuz olarak etkilenmektedir. İkinci katkı ise, örgütlerde işgörenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu bununda çaba ve başarıları olumsuz etkilediğini ileri sürmektedirler (Eren, 1989: 440)

Vroom’ un bekleyiş teorisinden farklı olarak bu modelde istek ve çabanın her zaman beklenen başarıyı sağlayamayacağı vurgulanmaktadır. Bireyin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması ile örgütün kendisine yüklediği role dair uygun bir rol anlayışına sahip olması da bu noktada önem kazanmaktadır. Belirli bir ödül arzu eden ve belirli bir çaba karşılığında bu ödüle ulaşacağını düşünen herkes çaba gösterecek ancak

herkesin çabası aynı başarıyla sonuçlanmayacaktır. Rol çatışmaları, bilgi ve yetenek eksikliği bireyin başarısız olmasına neden olur (Ataman, 2001: 447).

Lawler - Porter modeli geleneksel düşünceden farklı olarak başarının doyuma ulaştıracağını ileri sürmektedir. Bu doğrultuda doyum başarıyı değil, başarıdan sonra elde edilecek ödüller ve bunların eşit olarak algılanması doyumu sağlayacaktır (Ataman, 2001: 448).

3.4.2.2. Eşitlik (Denklik) Kuramı

Stacy Adams tarafından geliştirilmiş olan denklik kuramı, işgörenlerin iş ortamında eşit muamele görüp görmedikleri esasına dayanır. İşgören kendi engelleri veya örgütte sağladığı yararlar ile örgüte yapmış olduğu katkılar arasındaki oranı aynı veya benzer iş ortamlarındaki diğer işgörenlerin ödül ve katkıları arasındaki oranla karşılaştırır (Başaran, 2000: 158).

Çalışanlar kendi sahip oldukları bilgi, yetenek, tecrübe, eğitim seviyesi ve gösterdikleri çabayla; bunların sonucunda elde ettikleri ücret, ek ödemeler, statü, üstlerden gelen olumlu bir geri bildirim, terfi gibi ödülleri diğer çalışanları ile karşılaştırırlar. Eşitlik veya eşitsizlik algılayan bireyin davranışları bu algısına göre farklılık gösterecektir. Eşitsizlik algılandığında bu eşitsizliği gidermeye yönelik olarak birey değişik yollar izleyebilir. Bu yollar şöyle belirtilebilir (Ataman, 2001: 448–449):

- İşe katılımın, gösterilen çabanın artırılıp, azaltılması
- Elde edilen sonucun bireysel olarak veya sendikalar aracılığıyla değiştirilmesi
- Karşılaştırmaya temel oluşturan kriterleri değiştirme.
- İş bırakma

İşgörenlerin karşılaştırma yaptıkları ilgili kategoriler üçe ayrılır (Şengül ve Sönmezöz, 2008).

Diğerleri; aynı örgütte benzer işleri olan diğer kişileri ve arkadaşları komşuları ya da meslektaşları içerir. İşgörenler ağızdan, gazete ve dergilerden yönetici maaşları ya da yeni sendika sözleşmeleri gibi konularda bilgi edinirler ve kendi ücretlerini diğerlerinininkilerle karşılaştırırlar.

Sistem; Örgütsel ücret politikalarını ve yönetmeliklerini, bu sistemin yönetimini göz önüne alır. Örgüt düzeyindeki açık ya da gizli ücret politikalarını içerir.

Kendisi; Kişinin kendi girdi-çıktı oranlarını ifade eder. Bu kategori kişinin önceki işleri ya da aile bağlantıları gibi kriterlerden etkilenir.

İnsanlar kendilerine uygun muamele edilmediğini hissettiklerinde gerilime girerler. Bu gerilim işten çıkmayı veya işe gelmemeyi de beraberinde getirir. Bazı araştırma çalışmaları; işe gelmeme ve işten ayrılmanın sebebini, iş doyumunu ile ilgili değişkenlerden daha çok çalışanın eşit muamele görmediğini algılamasından kaynaklandığını bulmuştur (Hodgetts, 1999: 521).

3.5. İŞ DOYUMSUZLUĞUNUN ETKİLERİ

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 katkıda 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 doyumсуuzluğunun ise işgörene bir takım olumsuz etkileri vardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

3.5.1. Fiziksel ve Ruhsal Sağlığa Etkisi

İşten doyumсуuzluğun iş görenler de psikosomatik pek çok rahatsızlığa yol açtığı anlaşılmıştır. Yarışma, ivedilik, yetkincilik, yetersizlikle birleşen doyumсуuzluk kimi kalp hastalıklarına yol açabilmektedir. Mide hastalıkları, kas katılaşmaları ve birçok sancılar uyumsuzlukta olduğu gibi doyumсуuzlukta da görülebilmektedir (Başaran, 1982: 209). İş doyumсуuzluğu, işgörenlerde stres ve kaygılara da sebep olacağından, bu etkenlere bağlı birçok rahatsızlıklara neden olacaktır.

Ruh sağlığı ile iş doyumсуuzluğu arasındaki ilişkilerin saptandığı bir çalışmada, 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: 5–6).

3.5.2. İşten Bıkma

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

Monoton iş yaşamının yanında işten bıkmamanın birçok sebepleri vardır bunlar; işin çalışanın kişilik özelliklerine uymaması, terfi beklerken uzun süre terfi alamaması,

örgüt politikalarının ve çalıştığı fiziksel ortam koşullarının uygun olmamasını sayabiliriz. Dolayısı ile işinden bıkan bir çalışandan gerekli verimi alamamak örgüt için olası bir neticedir. İşten bıkan işgören, işi bırakma da dahil olmak üzere devamsızlık yapıp, işte çatışmalara sebep olacaktır.

3.5.3. Devamsızlık

Devamsızlık işgörenin 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 işgören kendince haklı bir mazeret veya hastalık nedeniyle iş yerine gelmemişse devamsızlık sayılacak mıdır? Devamsızlık, izin veya normal yıllık tatiller dışında iş programında, işe gelmeme nedeniyle aksama doğuran tüm hususlardır (Eren, 1989: 215).

İş doyumunu düşükse, işgörenlerin işlerine devamsızlık olasılıkları yüksektir (Davis, 1982: 99). 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).

3.5.4. İş Bırakma

Bir örgütte doyum düşüklüğünün en büyük göstergesi, işgörenlerin örgütü bırakmaları, örgütten başka bir örgüte geçmek istemeleridir. Ancak, örgütü bırakma, yer değiştirmeyi isteme her işgörenin 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 işgörenin iş doyumu ne kadar yüksek olursa, onun işten ayrılma olasılığı o kadar az olur (Bingöl, 1990: 205).

İş doyumu 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.

3.5.5. 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 işgörenlerin 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 doyumu her geçen gün önem kazanmaktadır. İş doyumu sağlayan çalışanların ise daha uyumlu, huzurlu, etkin ve verimli çalıştığı yapılan çalışmalar sonucu tespit edilmektedir.

3.6. 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 iş ve 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 bireyin kişisel ve örgütsel davranışını yönlendiren örgütün temel değerleri, lider ve kahramanları, hikaye ve efsaneleri, tören ve sembolleri örgütün tüm performansı açısından önemli bir rol üstlenmektedir. Amerika’ da yapılan araştırmalar, kültürel öğelerin sadece çalışanların tutum ve davranışları üzerinde değil, aynı zamanda bireyin iş doyumu ve örgütün uzun dönemdeki başarı ve performansında da önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Akıncı, 2003: 194–195).

3.6.1. Örgütsel Kültür ve İş Doyumu İlişkisi

Örgütlerin var olma sebebi, insanların bir işi tek başına yapamayacaklarını anladıklarında, aynı amacı gerçekleştirmek isteyen yani aynı amaç eksenini 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 okadar etkin olacaktır. Örgüte uyum sağlayan personelin, işinden doyum sağlamasa bile doyumsuzluğunun önüne geçilmiş olacaktır.

Örgütsel kültür ile iş doyumunu birbirlerinden çok uzak kavramlar değildir. Bu iki kavram arasında anlamlı bir bağ vardır, buna sebep - sonuç ilişkisi dememiz yanlış olmayacaktır. Burada örgütsel kültüre sebep dememizin nedeni çalışanların işinden hoşnut olması için gerekli tedbirleri alması gerektiğindendir, işinden hoşnut olan personelin doyum sağlaması da sonuçtur.

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 bir çok şeyde belirleyici olduğu gibi iş doyumunda da belirleyicidir.

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 görecektir. 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.

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 işgörenlerin 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.

3.7. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

3.7.1. Türkiye’de Yapılan Çalışmalar.

Yurt içinde yapılan çalışmalar aşağıda verilmiştir.

Araştırmacı	Tarih	Araştırma
Akbaş, G.	2006	İstanbul İli Bahçelievler İlçesindeki Mesleki ve Teknik Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumunun Belirlenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
Alamur, B.	2005	Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
Aliyev, R.	2004	Türkiye Cumhuriyeti ve Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu Açısından Karşılaştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Cansu, O. C.	2006	Örgüt Kültürü İle Örgütsel İletişim İlişkisi ve Bir Şirket Uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
Çelik, M.	2007	Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
Çelik, V.	1987	Teknik Öğretmenlerin İş Doyumsuzluğu ve Öğretmenlikten Ayrılmalarına Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
Çetin, M. Ö.	1999	Okul Yöneticileri ve Öğretmenlere Göre Örgüt Kültürü. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Dergisi, sayı:11, ss. 247-264
Çınar, O.	1999	Örgütsel Kültür ve Yöneticilerde Kendini Geliştirme. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum
Dilsiz, B.	2006	Konya İlindeki Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Bölgelere Göre Değerlendirilmesinin Çok Değişkenli İstatistiksel Analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
Doğan, N.	2005	İlköğretim Okulu Müdür Yardımcılarının İş Doyumu. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
Erenler, E.	2001	Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
Ergü, A.	1998	Milli Eğitim Müfettişlerinin İş Doyumu. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
Evcimen, H. S.	1998	Lise Müdürlerinin İletişim Düzeyi İle Öğretmenlerin İş Doyumu ve Öğrencilerle Sınıf İçi İletişim Düzeyi Arasındaki İlişkiler. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
Gürdoğan, A.	2005	Bodrum Merkezde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan İş Görenler Üzerinde Örgüt Kültürü ile İş Doyumu Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
İbran, H.	2004	Jandarma Okullar Komutanlığı Öğretim Başkanlığı Personelinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
İncir, G.	1990	Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme. Ankara: Milli Prodüktive Merkezi Yayınları.
Koçak, E.	2002	Erzurum İlinde Görev Yapmakta Olan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
Kuyumcu, M.	2007	İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ve Takım Liderliği. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
Küçük Kurt, M.	2003	Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi,

		Konya.
Muřtu, M.	1996	Hava Harp Okulu Öğretim Elemanlarının İş Doyumu. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
Narsap, H.	2006	Genel ve Mesleki Liselerde Örgüt Kültürü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
Özdayı, N.	1991	Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini Durumlarının Karşılaştırılması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
Özenli, S.	2006	İşletmelerdeki Örgütsel Kültür Yapısının Takım Anlayışına Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
Şahal, E.	2005	Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: “Akdeniz Üniversitesinde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
Şanlı, S.	2006	Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
Taşçı, U.	2005	Örgütsel Kültürün Çalışanlar Üzerindeki Etkisi. (Elazığ İl Emniyet Müdürlüğü Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
Terzi, A. R.	1999	Özel ve Devlet Liselerinde Örgüt Kültürü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
Toprak, H.	2003	İlköğretim Okullarının Sahip Oldukları Örgütsel Kültür Özelliklerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Belirlenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
Tosunoğlu, H.	1998	Fırat Üniversitesi Öğretim Elemanlarında İş Doyumu. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
Türk, M. Z.	2003	Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya
Ünal, Z.	2003	Öğretmenlerde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
Yalazan, A.	2006	Genel Liselerde Yaratıcı Örgüt Kültürü Oluşturmada Okul Yöneticilerinin Rollerinin Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

3.7.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.

Yurt dışında yapılan çalışmalar aşağıda verilmiştir.

Araştırmacı	Tarih	Araştırma
Bruner, Y. D. and Greenlee, J. B.	2000	Analysis of School Work Culture in Schools That Implement. University of South Florida.
Butler, B. B.	1987	Factors Associated With Job Satisfaction Among Social Workers. Social Work Research and Abstracts.
Deblois, C. and Corriveau, L.	1994	Organizational Culture for Secondary Schools and Students Academic Progress. Universite Laval, Canadian.
MacMillan, R. B.	1996	Influence of workplace conditions on Teachers' Job Satsication. Canada, St. Francis Xavier University: The Journal of Educational Research.
Meyer, M. K.	2005	Variables Impacting School Foodservice Employees' Job Satisfaction. National Food Service Management Institute. The University of Mississippi. (Unpublished Graduate Dissertation).
Newby, J. E.	1999	Job Satisfaction of Middle School Principals in Virginia. Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University. (Unpublished Doctora Dissertation).
Oshagbemi, T.	1996	Job Satisfaction of UK Academics. Educational Management and Administration, 24 (4): 389- 400.
Polland, R. J.	2003	Special Research Report: Satisfaction Survey of A & P Employees. University of North Florida Office of Institutional Research.
Rosenbaum, S. M.	1988	The Organizational Cultures of Two Academically Dissimilar Elemantary Schools. Dissertation Abstracts International.
Sergiovanni, T. J.	1967	Factors Which Affect Satisfaction And Dissatisfaction Of Teachers. Journal Of Educational Adminstration, 5, 66-82.
Spector, P.	1985	Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. American Journal of Community Psychology. 13 (6).
Wiggins, D. J.	1984	Personality- Environmental Factors Related Job Satisfaction Of School Counselors. Vocational Guidance Quarterlry

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini tanımlanmış, veri toplama aracı, verilerin toplanması, analizi ve çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın modeli, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin algı ve kanaatlerinden yola çıkarak, örgütsel kültür ve iş doyumu durumlarını belirlemek, örgütsel kültür ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi ve örgütsel kültürün iş doyumuna etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan ilişki arayıcı betimsel tarama modelidir.

4.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, 2007–2008 eğitim ve öğretim yılında Malatya ili merkez ilçesinde hizmet veren 24 Genel Lisede görev yapan 1193 öğretmen ve okul yöneticisi oluşturmaktadır (Malatya İl MEB, 2008).

Araştırmanın örneklemini ise evren içerisinden rastlantısal (random) ve ulaşım kolaylığı gözetilerek seçilen 10 Genel Lisede görev yapan toplam 665 öğretmen ve okul yöneticisi oluşturmaktadır.

Tablo 2’de araştırma kapsamına alınan okulların isimleri ve bu okullarda 2007–2008 Eğitim ve Öğretim yılında görev yapan toplam yönetici ve öğretmen sayıları verilmiştir.

Tablo 2. Örneklemi Oluşturan Genel Liselerin İsim ve Öğretmen Sayıları

No	Okulun Adı	Toplam Öğretmen Sayısı
1	Atatürk Kız Lisesi	74
2	Cumhuriyet Lisesi	83
3	Fatih Lisesi	84
4	Gazi Lisesi	54
5	H. Ahmet Akıncı Lisesi	73
6	Kubilay Lisesi	53
7	Malatya Lisesi	98

8	Sümer Lisesi	65
9	Turgut Özal Lisesi	55
10	Yeşiltepe Lisesi	26
	Toplam	665

4.3. Verilerinin Toplanması

Veriler literatür taraması ve anket yoluyla toplanmıştır. Anket, gerekli izinler alındıktan sonra, Mayıs-Haziran 2008 döneminde Malatya ili merkez ilçesinde bulunan genel liselerde uygulanmıştır.

4.4. 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

Ölçek literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler ve benzer uygulamalara ilişkin yapılan çalışmalarda ölçme araçları incelenerek ve maddelerin ilişkili olduğu faktörlerde gözetilerek 30 maddelik havuz oluşturulmuştur. Alan uzmanlarının görüşlerine başvurularak ölçek geliştirilmiş, 23 maddelik ölçeğe son şekli verilmiştir.

Anketlerin 10 Genel Lisede görev yapan 326 yönetici ve öğretmene uygulanmasından sonra veriler SPSS 13.0 for Windows programı yardımıyla analiz edilmiştir. Uygulanan likert tipi ölçeğin güvenirlik ve geçerliliğini ölçmek için **Cronbach’s Alpha** ve **Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy** testleri yapılmıştır. Yapılan güvenirlik (Cronbach’s Alpha) testi sonucunda 2. maddenin anketin güvenirliğini düşürdüğü görülmüş, bundan dolayı bu madde yapılan araştırmanın dışında bırakılarak analiz ve yorumlara dahil edilmemiştir.

Tablo 3. Okul Kültürü Anketinin Güvenirlik ve Geçerlik Analizi

Cronbach's Alpha	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	Madde Sayısı
,942	,937	22

Yapılan güvenirlik analizi sonucu, 22 maddelik Okul Kültürü Anketinin Cronbach Alpha katsayısı, ,942 bulunmuştur. Bu katsayı uygulanan ölçeğin geçerliliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermiştir.

Yapılan geçerlik analizi sonucu, 22 maddelik Okul Kültürü Anketinin Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy katsayısı, ise ,937 bulunmuştur.

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

Yapılan güvenirlik, geçerlilik ve faktör analizleri sonucunda ölçeğin uygun olduğuna karar verilip yorumlamaya geçilmiştir.

III. İş Doyumu Ölçeği

Minnesota İş Doyum Ölçeği, Weiss, David, England ve Lofguist (1967) tarafından iş doyumunu ölçmek amacıyla geliştirilen ve ilk kez Oran tarafından (Akt. Şanlı, 2006) Türkçeye çevrilen 20 maddeden oluşan ölçektir. Her bir soru içinde, kişinin işinden duyduğu hoşnutluk derecesini tanımlayan beş şık vardır. Bu şıklar; hiç hoşnut değilim, hoşnut değilim, kararsızım, hoşnudum ve çok hoşnudum şeklindedir. Bu şıkların değerlendirilmesinde sırasıyla 1, 2, 3, 4, ve 5 puan verilmiştir. Minnesota İş Doyum Ölçeğinin yurt içinde yapılan araştırmada iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alpha katsayısının ,90 yurt dışında yapılan araştırmalarda ise, iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayısının ,82 ile ,92 arasında değiştiği bulunmuştur.

İş doyumunu ölçeği bu çalışma kapsamında 326 kişiye uygulanmış, elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen analiz sonucunda bulunan güvenirlik ve geçerlilik katsayıları Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. İş Doyumu Anketinin Güvenirlik ve Geçerlik Analizi

Cronbach's Alpha	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	Madde Sayısı
,943	,931	20

Yapılan güvenilirlik analizi sonucu, 20 maddelik İş Doyumu Anketinin Cronbach Alpha katsayısı, ,943 bulunmuştur.

Yapılan geçerlik analizi sonucu, 20 maddelik İş Doyumu Anketinin Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy katsayısı, ,931 bulunmuştur.

4.5. Araştırma Verilerinin Toplanması

Anketler, 3 okula İl Milli Eğitim Müdürlüğü aracılığıyla, 7 okula ise araştırmacının kendisi tarafından Malatya ili merkez ilçesinde bulunan genel liselerde uygulanmıştır. Okullara toplam 500 adet anket gönderilmiş, bunların geri dönüş oranları Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5. Anketlerin Geri Dönüş Oranları

Okulun Adı	Gönderilen Anket Sayısı	Geri Dönen Anket Sayısı	%
Atatürk Kız Lisesi	72	70	97.22
Cumhuriyet Lisesi	55	47	85.46
Fatih Lisesi	65	55	84.62
Gazi Lisesi	40	18	45.00
H. Ahmet Akıncı Lisesi	50	24	48.00
Kubilay Lisesi	35	9	25.71
Malatya Lisesi	65	13	20.00
Sümer Lisesi	63	31	47.69
Turgut Özal Lisesi	55	45	81.81
Yeşiltepe Lisesi	20	14	70.00
Toplam	500	326	65.2

Genel Liselere gönderilen 500 adet anketten 326’sı değerlendirmeye alınmış, 12 adet anket eksik veya tutarsız veriler içerdiğinden değerlendirmeye alınmamıştır. Tablo 5’e bakıldığında değerlendirmeye alınan anketlerin geri dönüş oranı % 65,2’dir. Toplamda en yüksek geri dönüş oranı % 97,22 ile Atatürk Kız Lisesine aittir.

4.6. Verilerin Çözümlemesi

Anketin uygulanması neticesinde elde edilen veriler SPSS 13.0 for Windows paket programında analiz edilmek amacıyla bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin analizi için aşağıda belirtilen istatistiki işlemler yapılmıştır.

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

2. Uygulanan anket sonucu elde edilen verilere göre, unvan, cinsiyet, medeni durum ve çalışılan pozisyon değişkenleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Bağımsız Gruplar t-Testi (independent groups t test) uygulanmıştır. Yapılan Levene istatistiği sonucunda anlamlı farklılıkların tespit edildiği durumlarda ise parametrik olmayan Mann- Whitney U testi uygulanmıştır.

3. Yaş, meslekteki hizmet süresi, görev yapılan okuldaki hizmet süresi ve mezuniyet düzeyi değişkenleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) analizi kullanılmıştır. Varyans analizi sonucu anlamlı farklılıkların tespit edildiği durumlarda parametrik olmayan Kruskal-Wallis H Testi uygulanmıştır. Anlamlı farklılığın bulunmadığı durumlarda Levene istatistiği değerleri ilgili tablolarda gösterilmemiştir.

4. Örgütsel kültür ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon Testi, örgütsel kültürün iş doyumuna etkisini belirlemek içinse Basit Regresyon Analizi uygulanmıştır.

Uygulanan likert tipi ölçek beşli derecelendirme şeklinde hazırlanmıştır. Araştırmaya katılanların örgütsel kültür ile iş doyumu boyutlarına ilişkin görüşlerine ait ifadeler 5,4,3,2,1 değerleri verilerek analiz için uygun hale getirilmiştir. Deneklerin ifadelerine verdikleri yanıtlar 0.05 anlamlılık düzeylerine göre değerlendirilmiştir.

Ortalama karşılaştırmalarında kullanılmak üzere araştırmaya katılanların okul kültürü boyutuna ilişkin puan aralıklarına katılma dereceleri;

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 doyumu 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

BEŞİNCİ 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.

5.1. Deneklerin Kişisel Özelliklerine Göre Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde 8 başlık altında belirlenen ve deneklere ait değişkenlerin dağılımı tablo halinde verilmiş ve yorumlanmıştır.

5.1.1. 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 6. Araştırmaya Katılanların Unvana Göre Dağılımları

Unvan	Sayı (n)	Yüzde (%)
Yönetici	26	8
Öğretmen	300	92
Toplam	326	100

Tablo 6 incelendiğinde, araştırmaya katılanların % 8'inin (26 kişi) yönetici, % 92'sinin (300 kişi) öğretmen olduğu görülmektedir.

5.1.2. Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımı Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Yönetici		Öğretmen		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Kadın	0	0	115	38.3	115	35.3
Erkek	26	100	185	61.7	211	64.7
Toplam	26	100	300	100	326	100

Tablo 7 incelendiğinde, araştırmaya katılanların % 35.3'ünün (115 kişi) kadın olduğu, % 64.7 sinin erkek olduğu görülmektedir. Yöneticilerden % 100'ünün (26 kişi) erkek olduğu, kadın yöneticilerin anketlerin uygulandığı okullarda bulunmadığı ya da araştırmaya katılmadığı görülmektedir. Öğretmenlerden % 38.3'ünün (115 kişi) kadın, % 61,7 sinin (185 kişi) erkek olduğu görülmektedir.

5.1.3. Araştırmaya Katılanların Medeni Duruma Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin medeni duruma göre dağılımı Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Medeni Duruma Göre Yönetici ve Öğretmenlerin Dağılımı

Medeni Durum	Yönetici		Öğretmen		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Bekar	1	3.8	32	10.7	33	10.1
Evli	25	96.2	265	88.3	290	89
Dul	0	0	3	1	3	0.9
Toplam	26	100	300	100	326	100

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin medeni durumları incelendiğinde, % 10.1' inin (33 kişi) bekar, % 89'unun (290 kişi) evli, % 0,9'unun (3 kişi) dul olduğu görülmektedir. Yöneticilerden % 3.8'inin (1 kişi) bekar, %96.2'sinin (25 kişi) evli olduğu, öğretmenlerden % 10.7'si (32 kişi) bekar, % 88.3'ü (265) evli, % 1'i ise (3 kişi) dul olduğu görülmektedir.

5.1.4. Araştırmaya Katılanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Tablo 9'da araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin yaş dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Yaş	Yönetici		Öğretmen		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
21 – 29 yaş	0	0	29	9.7	29	8.9
30 – 39 yaş	4	15.4	136	45.3	140	42.9
40 – 49 yaş	10	38.5	111	37	121	37.1
50 ve üzeri	12	46.2	24	8	36	11.0
Toplam	26	100	300	100	326	100

Araştırmaya katılan 326 kişinin yaş durumuna göre dağılımları incelendiğinde, % 8.9'u (29 kişi) 21 – 29 yaş aralığında, % 42.9'u (140 kişi) 30 – 39 yaş aralığında, % 37.1'i (121 kişi) 40 – 49 yaş aralığında, %11'i (36 kişi) 50 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların yaklaşık 3/4'ü yani % 75'e yakın kısmının 30 – 50 yaşları arasında, orta yaşta oldukları görülmektedir. Yöneticilerin büyük kısmının (% 84.7'si) 40 ve üzeri yaşta olduğu, öğretmenlerin ise büyük kısmının (% 45.3'ü) 30 – 39 yaşları arasında, orta yaşta oldukları görülmektedir.

5.1.5. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Pozisyona Göre Dağılımı

Tablo 10'da araştırmaya katılanların çalıştıkları pozisyona göre dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Pozisyona Göre Dağılımı

Pozisyon	n	%
Kadrolu	321	98.5
Sözleşmeli	1	0.3
Ücretli	4	1.2
Toplam	326	100

Tablo 10 incelendiğinde, araştırmaya katılanların tamamına yakını % 98.5'i (321 kişi) kadrolu olarak, % 0.3'ü (1 kişi) sözleşmeli olarak, % 1.2'si (4 kişi) ücretli olarak çalıştığı görülmektedir.

5.1.6. 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 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11. Araştırmaya Katılanların Meslekteki Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Meslekteki Hizmet Süresi	Yönetici		Öğretmen		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
1 yıldan az	0	0	1	0.3	1	0.3
1–5 yıl	0	0	24	8	24	7.4
6–10 yıl	0	0	56	18.7	56	17.2
11–15 yıl	4	15.4	109	36.3	113	34.7
16 yıl ve üzeri	22	84.6	110	36.7	132	40.5
Toplam	26	100	300	100	326	100

Tablo 11’e bakıldığında araştırmaya katılanların % 0.3’ü (1 kişi) 1 yıldan az, % 7.4’ü (24 kişi) 1 – 5 yıl arasında, % 17.2’si (56 kişi) 6 – 10 yıl arasında, % 34.7 si (113 kişi) 11 – 15 yıl arasında, % 40.5’i (132 kişi) 16 yıl ve üzerinde mesleklerinde hizmet verdikleri görülmektedir.

Yöneticilerin büyük kısmı, % 84.6’sı 16 yıl ve üzerinde meslekte hizmet verdikleri görülmektedir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin mesleklerinde tecrübeli kişilerden oluştuğu söylenebilir. Öğretmenlerin ise % 36.3’ü 11 – 15 yıl arasında, % 36.7’si 16 yıl ve üzerinde hizmet verdikleri görülmektedir.

5.1.7. 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 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12. Araştırmaya Katılanların Görev Yaptıkları Okuldaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Okuldaki Hizmet Süresi	n	%
1 yıldan az	26	8
1-5 yıl	155	47.5
6-10 yıl	74	22.7
11-15 yıl	35	10.7
16 yıl ve üzeri	36	11
Toplam	326	100

Tablo 12'ye bakıldığında, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin şu an görev yaptıkları okuldaki hizmet süresinin % 47.5 (155 kişi) gibi büyük bölümünün 1–5 yıl arasında olduğu görülmektedir. % 22.7'sinin 6 – 10 yıldır, % 10.7'sinin 11 – 15 yıl arasında, % 11'inin 16 yıl ve üzerinde, % 8'inin ise 1 yıldan az olmak üzere bulundukları okulda hizmet verdikleri görülmektedir.

5.1.8. Araştırmaya Katılanların Mezuniyet Düzeylerine Göre Dağılımı

Tablo 13'te araştırmaya katılanların mezuniyet düzeylerine göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 13. Araştırmaya Katılanların Mezuniyet Düzeylerine Göre Dağılımı

Mezuniyet Düzeyi	n	%
Öğretmen Okulu	17	5.2
Eğitim Enstitüsü	32	9.8
Eğitim Fakültesi	160	49.1
Eğitim F. Dışında Bir Fakülte	92	28.2
Yüksek Lisans	22	6.7
Doktora	3	0.9
Toplam	326	100

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerden % 49.1'lik gibi büyük bir bölümün Eğitim Fakültesinden mezun oldukları görülmektedir. Eğitim Fakültesi dışından bir fakülteden mezun olanlar da % 28.2'lik gibi ikinci yüksek bölümü oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların % 5.2'si Öğretmen Okulu, % 9.8'i Eğitim Enstitüsü, % 6.7'si Yüksek Lisans, % 0.9'u Doktora mezunu oldukları görülmektedir.

Yüksek lisans ve doktora yapan öğretmen ve yöneticilerin sadece % 7.6 gibi düşük bir oranda kalması düşündürücüdür. Özellikle doktora yapanların oranı, sadece % 0.9 (3 kişi) gibi çok düşük bir oranda kalmıştır.

5.2. Örgütsel Kültür Boyutuna İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Bu başlık altında, genel liselerdeki okul kültürüne ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (n=326) alınarak elde edilen veriler analiz edilip yorumlanmıştır.

5.2.1. Örgütsel Kültürün Alt Boyutlarına İlişkin Genel Görüşler

Okul kültürüne yönelik okulun inançları, değerleri ve normlarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin genel dağılımı Tablo 14'de verilmiştir.

Tablo 14. Okul Kültürüne Yönelik Okulun İnançları Değerleri ve Normlarına İlişkin Genel Görüşler

M. no	Okulun İnançları, Değerleri ve Normlarına İlişkin Görüşler	$\bar{X}$	ss
4	Okulumuzun başarılı olması için herkes üzerine düşeni yapar.	3,68	0,94
5	Görev saatleri dışında da öğretmenleri okulda görmek mümkündür.	2,99	1,07
6	Kendimi okulumun bir parçası olarak görürüm.	4,01	0,95
7	Okul yöneticisinin etkinlikleri, okulun kültürel değerleri ile tutarlıdır.	3,69	0,99
8	Okulumuzda her personelin fikrine önem verilir.	3,32	1,08
9	Okulumuz öğretmenleri birbirlerine güvenir.	3,42	1,00
10	Okulumuzda ben yerine biz duygusu hakimdir.	3,25	1,08
19	Öğretmenler bilgi ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşır.	3,57	0,87
20	Başarılı öğretmenler maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir.	3,11	1,18
21	Öğretmenler okulun amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlamaktadır.	3,26	0,97
23	Aramıza yeni katılan öğretmenler okula kısa sürede alışır.	3,70	0,99

Tablo 14 incelendiğinde okulun inançları, değerleri ve normlarına ilişkin maddelerin yarısından fazlasına araştırmaya katılanların katılıyorum düzeyinde, geri kalanında kısmen katılıyorum düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Tablo 14 incelendiğinde araştırmaya katılanların en yüksek seviyede 6. madde olan “Kendimi okulun bir paçası olarak görürüm” görüşüne ve ($\bar{X} = 4,01$) katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılanlar 4. madde olan “Okulumuzun başarılı olması için herkes üzerine düşeni yapar” görüşüne ($\bar{X} = 3.68$) düzeyinde, 7. madde olan “Okul

yöneticisinin etkinlikleri, okulun kültürel değerleri ile tutarlıdır” görüşüne ($\bar{X}=3.69$) düzeyinde, 9. madde olan “Okulumuz öğretmenleri birbirlerine güvenir” görüşüne ($\bar{X}=3.42$) düzeyinde, 19. madde olan “Öğretmenler bilgi ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşır” görüşüne ($\bar{X}=3.57$) düzeyinde, 23. madde olan “Aramıza yeni katılan öğretmenler okula kısa sürede alışır” görüşüne ($\bar{X}=3.70$) katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 14 incelendiğinde araştırmacıların okulun inanç, değer ve normlarına ilişkin kısmen katılıyorum olarak ifade ettikleri, daha düşük olarak katıldıkları ifadeler de bulunmaktadır. Bunlar; 5. madde olan “Görev saatleri dışında da öğretmenleri okulda görmek mümkündür” görüşüne ($\bar{X}=2.99$) düzeyinde, 8. madde olan “Okulumuzda her personelin fikrine önem verilir” görüşüne ($\bar{X}=3.32$) düzeyinde, 10. madde olan “Okulumuzda ben yerine biz duygusu hakimdir” görüşüne ($\bar{X}=3.25$) düzeyinde, 20. madde olan “Başarılı öğretmenler maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir” görüşüne ($\bar{X}=3.11$) düzeyinde ve 21. madde olan “Öğretmenler okulun amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlamaktadır” görüşüne ($\bar{X}=3.26$) düzeyinde kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir.

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 önemsedğini ve okulun başarısı için ellerinden geleni yaptığını, okullarında bir güven duygusunun ve paylaşımcı bir yapının hakim olduğunu ve sağlıklı bir iletişimin olduğunu, bu sebeple okula yeni atananların okula kısa sürede uyum sağladıklarını ve yöneticilerin eylemlerinde okul kültürüne katkıda bulundukları söylenebilir.

Yönetici ve öğretmenlerin kısmen de olsa görev saatleri dışında okulda bulundukları söylenebilir. Okullarda personelin fikrine yeterince önem verilmediği, maddi ya da manevi ödüllendirmenin yeterli olmadığı, okulun amaçlarının aynı şekilde anlaşılması için yeteri kadar açık olmadığı, biz duygusunun yeterince yerleşmediği olumsuz olarak belirtildiği söylenebilir.

Okul kültürüne yönelik okulu açıklayan hikayelere ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin genel dağılımı Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15. Okul Kültürüne Yönelik Okulu Açıklayan Hikayelere İlişkin Genel Görüşler

M. no	Okulu Açıklayan Hikayelere İlişkin Görüşler	$\bar{X}$	ss
11	Okulumuzla özdeşleşmiş hikayeler daha çok olumlu hikayelerden oluşmaktadır.	3,33	0,98
12	Okulumuzun başarı hikayeleri personeli motive etmektedir.	3,42	0,98

Tablo 15'e bakıldığında, araştırmaya katılanlar okulu açıklayan hikayelere ilişkin iki maddeye katılıyorum ve katılıyorum ifadesine yakın derecede görüş bildirdikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılanlar 11. madde olan “Okulumuzla özdeşleşmiş hikayeler daha çok olumlu hikayelerden oluşmaktadır” görüşüne ($\bar{X}=3.33$) düzeyinde kısmen katılıyorum olarak, 12. madde olan “Okulumuzun başarı hikayeleri personeli motive etmektedir” görüşüne ($\bar{X}=3.42$) düzeyinde katıldıklarını belirtmişlerdir.

Okul kültürüne yönelik okulu açıklayan hikayelere ilişkin görüşler incelendiğinde, okullarında yaşanmış olumlu hikayelerin anlatıldığı, bu hikayelerin okul personelinin olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Okul kültürüne yönelik törenler, semboller ve adetlere ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin genel dağılımı Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16. Okul Kültürüne Yönelik Törenler-Semboller ve Adetlere İlişkin Genel Görüşler

M. no	Törenler Semboller ve Adetlere İlişkin Görüşler	$\bar{X}$	ss
13	Okulumuzda tören ve kutlamalara aktif katılım vardır.	3,73	0,96
14	Okulumuzun kendine özgü sembolleri (logo) bulunmaktadır.	3,39	1,14
15	Okulumuzda kabul gören çeşitli gelenekler (çay saati, vb.) bulunmaktadır.	2,81	1,19

Tablo 16 incelendiğinde, okulun kültürüne yönelik törenler, semboller ve adetlere ilişkin sorulardan “Okulumuzda kabul gören çeşitli gelenekler (çay saati, vb.) bulunmaktadır” maddesinin düşük oranda olduğu, diğer iki maddenin ise katılıyorum ve katılıyorum düzeyine yakın olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların “Okulumuzda tören ve kutlamalara aktif katılım vardır” görüşüne ($\bar{X}=3.73$) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu maddeden, etkinliklerde personel arasında bir uyumun olduğundan söz edilebilir.

Ayrıca “Okulumuzun kendine özgü sembolleri (logo) bulunmaktadır” görüşüne

araştırmaya katılanlar ($\bar{X}=3.39$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde olmakla beraber “katılıyorum” düzeyine yakın bir görüş bildirmişlerdir.

Araştırmaya katılanlar 15. madde olan “Okulumuzda kabul gören çeşitli gelenekler (çay saati, vb.) bulunmaktadır” görüşüne ($\bar{X}=2.81$) düzeyinde kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tören ve kutlamalar, personelin bir araya getiren özel olaylardır. Bu tür etkinlikler personel arasında sıcak bir iletişimin oluşmasına yardımcı olur. Okullarımızda bu tür etkinliklere yüksek katılım olduğu söylenebilir.

Semboller okullarımızın bir tür kimlikleri sayılmaktadır. Semboller yine aidiyet duygusu yaratan etkili işaretlerdir. Okulların kendine özgü sembollerinin olduğu ancak bunlara biraz daha önem verilmesi gerektiği sonucu çıkarılabilir.

Araştırmaya katılanların okullarında yeterince güzel adetlerin bulunmadığı görüşünde olduğu söylenebilir. Sosyal bir varlık olan insanları bir araya getiren gelenek ve adetler, insanların bir birleriyle uyumlarını artırır, sıcak ilişkilerin devamını sağlar. Bu yüzden okullarımızda bu tür etkinliklere önem verilmesi gerekmektedir.

Okul kültürüne yönelik lider ve kahramanlarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin genel dağılımı Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Okulun Kültürüne Yönelik Okulun Lider ve Kahramanlarına İlişkin Genel Görüşler

M. no	Okulun Lider ve Kahramanlarına İlişkin Görüşler	$\bar{X}$	ss
1	Okul yöneticisi öğretmenlerin okul tarihini anlamalarına yardımcı olmaktadır.	3,57	1,12
3	Öğretmenlerin mesleki gelişimi için yönetim her türlü desteği sağlar.	3,69	0,98
16	Okul kültürünün temel değerlerini pekiştiren ünlü kişi(leri)miz vardır.	3,00	1,16
17	Okul yöneticileri ve öğretmenler teknolojiyi yakından takip etmektedirler.	3,66	0,91
18	Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanır.	3,56	0,94
22	Öğretmenler okulla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilir.	3,38	1,06

Tablo 17 incelendiğinde okulun kültürüne yönelik lider ve kahramanlara ilişkin maddelerden “Okul kültürünün temel değerlerini pekiştiren ünlü kişi(leri)miz vardır” ve “Öğretmenler okulla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilir” ifadelerine araştırmaya katılanlar “kısmen katılıyorum” diğer ifadelere ise “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Araştırmaya katılanlar “Okul yöneticisi öğretmenlerin okul tarihini

anlamalarına yardımcı olmaktadır” ifadesine ($\bar{X}=3.57$) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 17 de araştırmaya katılanların 3. madde olan “Öğretmenlerin mesleki gelişimi için yönetim her türlü desteği sağlar” ifadesine ($\bar{X}=3.69$) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu bölümde en çok katılımın olduğu ifadenin, bu madde olduğu dikkati çekmektedir.

17. madde olan “Okul yöneticileri ve öğretmenler teknolojiyi yakından takip etmektedirler” ifadesine araştırmaya katılanların ($\bar{X}=3.66$) “katılıyorum” düzeyde, ve yine 18. madde olan “Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlar” ifadesine araştırmaya katılanların ($\bar{X}=3.56$) “katılıyorum” düzeyde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılanlar “Öğretmenler okulla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilir” ifadesine ($\bar{X}=3.38$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde olmakla beraber, “katılıyorum” düzeyine yakın görüş bildirdikleri görülmektedir. Okulla ilgili düşüncelerin çekinilmeden söylenilmesi, okulda olan şeylere önyargısız ve objektif yaklaşılması, okulun gelişimi için büyük önem taşımaktadır. Demokratik anlayışın olduğu okullarda ilerleme, gelişme ve iş doyumunun daha fazla olacağı düşünülebilir.

Bu veriler ışığında, yönetici ve öğretmenlerin okulun kültürüne yönelik lider ve kahramanlarına ilişkin görüşlerinden, okulda birer lider olan yöneticilerin, öğretmenlerin mesleki gelişimi için gerekli destek ve yardımı sağladığı, teknolojinin yakından takip edildiği, öğretmenlerin kişisel gelişimi için imkan verildiği, okulun tarihi hakkında bilgilerin paylaşıldığı ve öğretildiği sonucu çıkarılabilir. Okulun kültürünü pekiştiren ünlü kişi veya kahramanların bulunmaması ya da yeterince olmaması, bu okullarda olumsuz olarak değerlendireceğimiz bir faktör olmasına sebep olmaktadır. Okulla ilgili düşüncelerin çekinilmeden tam olarak ifade edilememesi, okuldaki iklimin bu yönden yeteri kadar iyi olmadığını göstermektedir diyebiliriz.

Tablo 18’de araştırmaya katılanların örgütsel kültürün alt boyutlarına ilişkin verdikleri yanıtların ortalamaları ve standart sapma değerleri gösterilmiştir.

Tablo 18. Okul kültürü Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	$\bar{X}$	ss
İnançlar, Değerler, Normlar	3.46	0.72
Hikayeler	3.37	0.87
Törenler, Semboller, Adetler	3.31	0.84
Lider ve Kahramanlar	3.48	0.76

Genel liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürünü algılama ve kanaatlerini etkileyen en önemli örgüt kültürü alt boyutunu tespit etmek amacıyla, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 18’de yer alan alt boyutların ortalamalarına bakıldığında, bütün alt boyutların birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürünü algılama ve kanaatlerini etkileyen en güçlü boyutun “Lider ve kahramanlar” olduğu görülmektedir. Kültürel lider olan yöneticiler ya da okulun kurucuları okulun kültürünü şekillendiren, geliştiren ve koruyan en önemli unsurlardır. Araştırmaya katılanlar okullarındaki kültürel yapının bu boyutunun diğer boyutlardan daha iyi olduğunu belirtmiştir.

Yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürünü algılama ve kanaatlerini etkileyen en düşük boyutun ise “Törenler, semboller ve adetler” olduğu görülmektedir. Okul kültürünü alt boyutlarına yönelik ortalamalar incelenirken, törenler boyutunun olumlu çıkmasına karşın, araştırmaya katılanların okullarındaki semboller ve adetlere yönelik görüşleri daha olumsuz olduğu görülmüştü.

İnançlar, değerler ve normlar alt boyutunun ise yine ortalaması yüksek çıkan ikinci boyut olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların okullarındaki kültürel yapının bu boyutunun da olumlu olduğunu belirtmişlerdir.

5.2.2. Örgütsel Kültürün Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Okul kültürünün alt boyutları aralarındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla, alt boyutlar arasında Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 19’da bu boyutların aralarındaki ilişki gösterilmiştir.

Tablo 19. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Pearson Korelasyon Değerleri

	İnançlar, Değerler, Normlar	Hikayeler	Törenler, Semboller, Adetler	Lider ve Kahramanlar
İnançlar, Değerler, Normlar	1			
Hikayeler	,656**	1		
Törenler, Semboller, Adetler	,669**	,565**	1	
Lider ve Kahramanlar	,842**	,685**	,719**	1

P<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablodaki sonuçlara göre, örgüt kültürünü temsil eden alt boyutların p=0.01 düzeyinde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Alt boyutların birbirleriyle orta ve yüksek derecede ilişkili oldukları sonucu çıkmıştır. En yüksek ilişkinin “inançlar, değerler, normlar” alt boyutuyla “lider ve kahramanlar” boyutu arasında (,842**) olduğu görülmektedir.

Tablo 19 incelendiğinde, en düşük ilişkinin “hikayeler” alt boyutu ile “törenler, semboller ve adetler” alt boyutu arasında olduğu görülmesine karşın bu ilişkinin yine (,565**) gibi orta derecede olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulardan, bir alt boyut hakkındaki belirtilen görüşler ile bir başka alt boyut hakkındaki belirtilen görüşlerin aritmetik ortalamaları birbirleri ile aynı yönde oldukları ve birinin ortalaması arttıkça diğerlerinin ortalamasının da arttığı sonucuna varılır. Alt boyutlarıyla örgütsel kültür bir bütündür. Bu yüzden tüm alt boyutlar örgüt kültürü yapısında rol oynamaktadır

5.2.3. Örgütsel Kültür Boyutuna İlişkin Değişkenlere Göre Elde Edilen Bulgu ve Yorumlar

Unvan değişkenine göre okul kültürüne ilişkin t testi sonuçları Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. Unvan Değişkenine Göre Araştırmaya Katılanların Okul Kültürüne İlişkin t Testi Sonuçları

Boyut	Okul Yöneticisi n=26		Öğretmen n=300		T	p
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss		
Okul Kültürü	3.63	0.59	3.42	0.69	1.47	0.14

Tablo 20’ye bakıldığında araştırmaya katılanların okul kültürü boyutuna ilişkin unvan değişkenlerine göre bağımsız gruplar t testi sonuçlarında, yönetici görüşlerinin

katılıyorum ($\bar{X}=3.63$) düzeyinde, öğretmen görüşlerinin ise yine katılıyorum ($\bar{X}=3.42$) düzeyinde olduğu fakat ortalamanın yöneticilerden daha düşük olduğu görülmektedir. Bu boyuta ilişkin olarak yapılan t testi sonuçlarında her iki grubun görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa ($p=0.14$) rastlanmamıştır.

Araştırmaya katılanların örgütsel kültür boyutuna ilişkin olumlu görüşler içerisinde oldukları söylenebilir. Okulun kültürel yapısının olduğundan daha iyi olduğunu düşünen yöneticilerin, bu düşüncelerinin okul kültürünü geliştirme rollerinde gevşemeye sebep olacağını unutmamalı, bu yüzden okullarındaki kültürel yapıyı tarafsız olarak ele alıp, eksikliklerin üzerine gitmesi gerekmektedir.

Okul kültürüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri ile ilgili bulgular Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Unvan Değişkenine Göre Okul Kültürüne İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri ile İlgili t Testi Sonuçları

Okul Kültürüne İlişkin Görüşler	Yönetici n=26		Öğretmen n=300		t	p
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss		
1. Okul yöneticisi öğretmenlerin okul tarihini anlamalarına yardımcı olmaktadır.	3.92	0.84	3.54	1.13	1.67	0.03
6. Okul yöneticisinin etkinlikleri, okulun kültürel değerleri ile tutarlıdır.	4.30	0.78	3.99	0.96	1.91	0.04*
8. Okulumuzda her personelin fikrine önem verilir.	3.73	0.96	3.29	1.09	1.97	0.04*
10. Okulumuzda ben yerine biz duygusu hakimdir.	3.65	0.93	3.22	1.08	2.23	0.03*
22. Öğretmenler okulla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilir.	3.92	0.89	3.33	1.07	2.72	0.00*

* $p<0.05$

Tablo 21’de okul kültürüne ilişkin, yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark ($p<0.05$) çıkan maddeler gösterilmiştir. Bu bağlamda okul kültürü maddelerinden 6,8,10 ve 22’nci maddelerde anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

“Okul yöneticisi öğretmenlerin okul tarihini anlamalarına yardımcı olmaktadır” görüşünü yöneticiler ($\bar{X}=3.92$) katılıyorum düzeyinde, öğretmenler ($\bar{X}=3.54$) yine katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu madde hakkında yöneticilerin görüşleri ile öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık ($p=0.03$) olduğu görülmüştür. Bu sonuçlardan, okulun tarihini öğretmenlere öğretmede, yöneticiler kendilerinin yeterli olduğunu düşünürken, öğretmenlerin aynı oranda olmasa da bu görüşe katıldıklarını söyleyebiliriz. Yapılan Levene istatistiği sonucunda bu maddenin non parametrik olduğu görülmüş bu yüzden bu madde ile ilgili aşağıda Mann-Whitney U testi

yapılmıştır.

“Okul yöneticisinin etkinlikleri, okulun kültürel değerleri ile tutarlıdır” görüşünü yöneticiler ($\bar{X}=4.30$) tamamen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, öğretmenler ($\bar{X}=3.99$) katılıyorum düzeyinde yöneticilerden daha düşük görüş belirtmişlerdir. Bu madde hakkında yöneticilerin görüşleri ile öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık ($p=0.04$) vardır. Buna göre her iki grup da yöneticilerin etkinliklerinin okulun kültürel değerleriyle tutarlı olduğunu belirtmektedir. Diğer bir ifade ile okul yöneticilerin, okulda değer verilen bir takım olgulara yaklaşımlarının olumlu olduğu, bu değerlerin korunmasında ve sürdürülmesinde gereken önemin verildiği sonucu çıkarılabilir.

“Okulumuzda her personelin fikrine önem verilir” görüşü ile ilgili olarak yöneticiler ($\bar{X}=3.73$) katılıyorum düzeyinde, öğretmenler ($\bar{X}=3.29$) kısmen katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yöneticiler her personelin fikrine önem verdiğini ve verildiğini düşünürken, öğretmenler aynı fikri tam olarak paylaşmamaktadırlar. Bu görüşlerde gruplar arasında anlamlı farkın olduğu ($p=0.04$) görülmüştür. Personelin kendilerini çalıştıkları kurumun bir parçası olarak görebilmeleri için fikirlerinin, düşüncelerinin önemsenmesi gerekmektedir. Personel ancak bu sayede çalıştıkları kurumun kültürel yapısına uyum sağlayabilir, bulundukları kurumun kültürel yapısına olumlu katkılarda bulunabilirler. Bu konuda öğretmenler, fikirlerinin yeterince önemsenmediği kanısında olduğunu bunun ise olumsuz bir netice olduğunu söyleyebiliriz.

“Okulumuzda ben yerine biz duygusu hakimdir” yargısına ilişkin yöneticiler ($\bar{X}=3.65$) katılıyorum düzeyinde, görüş bildirirken, öğretmenler ($\bar{X}=3.22$) kısmen katılıyorum düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu madde ile ilişkili unvan değişkenlerine göre anlamlı farklılığa ($p=0.03$) rastlanmıştır. Bu maddeye göre yöneticiler, kendi aralarındaki ilişkilerde paylaşımcı olduklarını ve sadece kendilerini düşünmediklerini belirtirken, öğretmenlerin bu yargıya tam olarak katılmadıkları söylenebilir.

“Öğretmenler okulla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilir” görüşüne yöneticiler ($\bar{X}=3.99$) düzeyinde katıldıklarını belirtirken, öğretmenler ($\bar{X}=3.33$) düzeyinde kısmen katılıyorum düzeyinde olmakla beraber katılıyorum düzeyine yakın bir görüş belirtmişlerdir. Bu maddeyle ilişkili yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı farkın ($p=0.00$) olduğu görülmüştür. Bir kurumun sağlıklı bir şekilde

işleyebilmesi ve var olan problemlerin çözülebilmesi için katılımcı bir yönetim anlayışına ve tüm çalışanlar arasında etkili bir iletişime ihtiyaç vardır. Yöneticiler okullarındaki birer lider olarak bu sağlıklı ortamın yaratılmasından sorumludurlar. Öğretmenler okulla ilgili düşüncelerini açıklarken çekindiklerini ifade etmişlerdir. Bu durumun yöneticiler tarafından bilinmesi, bu yargının ortadan kaldırılmasına çalışılması gerekmektedir.

Yapılan Levene istatistiği sonucunda 1. madde non parametrik olduğu tespit olduğu ve bunun sonucunda ($p=0.03$) olduğu görüldüğünden Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

Tablo 22. Okul Kültürüne İlişkin 1. Maddeyle İlgili Görev Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	n	Sıralar Ortalaması	M-Whitney U	Z	p
Yönetici	26	189.62	3221.00	-1.54	0.12
Öğretmen	300	121.64			

Tablo 22’de görüldüğü üzere Mann-Whitney U testi sonuçları araştırmaya katılanların unvana göre okul kültürü birinci madde olan “Okul yöneticisi öğretmenlerin okul tarihini anlamalarına yardımcı olmaktadır” a ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa ($p=0.12$) rastlanmamıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin bu görüşe (189.62 sıralar ortalaması) öğretmenlerden (121.64 sıralar ortalaması) daha çok katıldıkları görülmektedir. Fakat bu ilişki, grupların görüşleri arasında anlamlı fark çıkmadığından genel kıyaslama yapılamamaktadır.

Cinsiyete göre okul kültürüne ilişkin t testi sonuçları Tablo 23’te verilmiştir.

Tablo 23. Cinsiyete Göre Araştırmaya Katılanların Okul Kültürüne İlişkin t Testi Sonuçları

	Kadın n=115		Erkek n=211		T	p
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss		
Okul Kültürü	3.41	0.71	3.45	0.67	-0.64	0.52

Tablo 23’e bakıldığında araştırmaya katılanların okul kültürü boyutuna ilişkin cinsiyete göre yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre, kadınların görüşleri katılıyorum ($\bar{X}=3.41$) düzeyinde, erkeklerin görüşlerinin ise yine katılıyorum

($\bar{X}=3.45$) düzeyinde olduğu, aritmetik ortalamaların ise neredeyse aynı olduğu görülmektedir. Bu boyuta ilişkin olarak yapılan t testi sonuçlarında her iki grubun görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa ($p=0.52$) rastlanmamıştır.

Araştırmaya katılanların cinsiyete göre bu boyuttaki ifadelerle eşit şekilde yaklaştıkları sonucu çıkarılabilir.

Okul kültürüne ilişkin cinsiyet değişkeni ile ilgili bulgular Tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 24. Cinsiyete Göre Okul Kültürüne İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri ile İlgili t Testi Sonuçları

Okul Kültürüne İlişkin Görüşler	Kadın n=115		Erkek n=211		T	p
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss		
6. Kendimi okulumun bir parçası olarak görürüm.	3.88	1.00	4.09	0.92	-1.83	0.04*
9. Okulumuz öğretmenleri birbirlerine güvenir.	3.27	1.04	3.51	0.97	-2.01	0.04*
10. Okulumuzda ben yerine biz duygusu hakimdir.	3.10	1.14	3.33	1.03	-1.86	0.04*

* $p<0.05$

Tablo 24’de okul kültürüne ilişkin, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmen görüşlerinin cinsiyetler arasında anlamlı fark ($p<0.05$) çıkan maddeler gösterilmiştir. Bu bağlamda okul kültürü maddelerinden 6,9 ve 10. maddelerde anlamlı farklılığa rastlanılmıştır.

“Kendimi okulumun bir parçası olarak görürüm” ifadesine ilişkin araştırmaya katılanlardan kadın ($\bar{X}=3.88$) ve erkeklerin ($\bar{X}=4.09$) katılıyorum düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu ortalamalarda erkeklerin kendilerini bayanlara nazaran daha çok okullarıyla bütünleşmiş olduğu sonucu çıkarılabilir. Cinsiyet değişkenine göre bu madde ile ilişkili anlamlı farklılık olduğu ($p=0.04$) saptanmıştır. Bayanların okulun dışında evlerinde de çok sorumluluğa sahip olduğu bu yüzden erkeklere oranla kendilerini okullarına daha az bağlı olarak görüyor olabilirler.

“Okulumuz öğretmenleri birbirlerine güvenir” ifadesine ilişkin araştırmaya katılan bayanlar ($\bar{X}=3.27$) kısmen katılıyorum düzeyinde, erkekler ($\bar{X}=3.51$) katılıyorum düzeyinde görüş bildirdikleri, bu görüşler arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark ($p=0.04$) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan, erkeklerin bayanlara oranla daha çok güvene dayalı ilişkilerinin olduğu sonucu çıkarılabilir.

“Okulumuzda ben yerine biz duygusu hakimdir” görüşüne bayanların

($\bar{X}=3.10$) ve erkeklerin ($\bar{X}=3.33$) kısmen katılıyorum düzeyinde düşük bir oranda görüş bildirmişlerdir. Bu madde ile ilişkili bayan ve erkek görüşleri arasında ($p=0.04$) anlamlı farkın olduğu görülmüştür. Bu maddeye de erkekler, bayanlara oranla daha çok katılmışlar, okullarındaki durumun daha arkadaşça ve benmerkezci olmayan bir ortam olduğunu ifade etmişlerdir. Bu maddenin olumsuz çıkması, okullardaki kültürel yapının bu yönden zayıf konumda olduğu sonucu çıkarılabilir.

Araştırmaya katılanların medeni duruma göre okul kültürüne ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 25. Medeni Duruma Göre Araştırmaya Katılanların Okul Kültürüne İlişkin t Testi Sonuçları

	Bekar n=33		Evli N=290		T	p
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss		
Okul Kültürü	3.45	0.76	3.43	0.68	0.10	0.91

Araştırmaya katılan dul sayısı üç kişi gibi düşük bir sayıda kalmasından dolayı hesaba katılmayıp Varyans analizi yerine t testi uygulanmıştır.

Tablo 25 incelendiğinde okul kültürü boyutuna ilişkin medeni duruma göre yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre, araştırmaya katılan bekar olanlar ($\bar{X}=3.45$) ile evli olanlar ($\bar{X}=3.43$) katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu boyuta ilişkin olarak yapılan t testi sonuçlarında her iki grubun görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın ($p=0.92$) olmadığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan ve okullarda görev alan bekar ve evli personelin okul kültürünü aynı şekilde anlayıp yorumladığı, örgütsel kültür hakkındaki görüşlerinin medeni duruma göre farklılık göstermediği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Medeni durum değişkenine göre okul kültürünün her bir maddesine verilen görüşlerin bağımsız gruplar t testi incelenmiş, bu boyutun hiçbir maddesinde anlamlı farklılığa ($p<0.05$) rastlanmamıştır. Bu yüzden medeni durum değişkenine göre, okul kültürü maddeleri tablo halinde gösterilip yorumlanmamıştır.

Okul kültürüne ilişkin araştırmaya katılanların yaş değişkenine göre görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26. Yaş Değişkenine Göre Araştırmaya Katılanların Okul Kültürüne İlişkin Varyans Analizi Sonucu

Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
Okul Kültürü	21-29 yaş n=29	3.50	0.83	Gruplar Arası	1.175	3	0.392	0.81	0.48
	30-39 yaş n=140	3.37	0.70	Gruplar İçi	155.173	322	0.482		
	40-49 yaş n=121	3.48	0.68	Toplam	156.347	325			
	50 ve üzeri n=36	3.50	0.54	Homojenlik	Lev. = 2.79				
					p = 0.04				

Tablo 26'ya bakıldığında yapılan varyans analizi sonucunda araştırmaya katılanların yaş değişkenine göre okul kültürü boyutuna ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p=0.48$) bulunmamıştır. Sonuçlara bakıldığında araştırmaya katılanların görüşlerinin birbirine çok yakın ve katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir.

Yapılan Levene istatistiği sonucunda, maddelerin parametrik olmadığı ve bunun sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ($p=0.04$) görüldüğünden, Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve grupların görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı ayrıca test edilmiştir.

Araştırmaya katılanların yaşlarına göre okul kültürü boyutuna ilişkin Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 27'de gösterilmiştir.

Tablo 27. Yaş Değişkenine Göre Araştırmaya Katılanların Okul Kültürüne İlişkin Kruskal Wallis H Testi

Boyut	Gruplar	n	Sıralar Ortalaması	Kruskal Wallis H	sd	p
Okul Kültürü	21-29 yaş	29	169.64	2.709	3	0.43
	30-39 yaş	140	153.87			
	40-49 yaş	121	169.42			
	50 ve üzeri yaş	36	176.13			

Tablo 27 incelendiğinde, araştırmaya katılanların yaşlarına göre okul kültürü boyutuna ilişkin yapılan Kruskal Wallis H testide, grupların görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p=0.43$) bulunmamıştır. Sıralar ortalaması dikkate alındığında, araştırmaya katılanların farklı yaş gruplarında olmalarına rağmen okul kültürü ifadelerini benimsedikleri, en yüksek benimseyenlerin ise 50 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların çalıştıkları pozisyona göre okul kültürüne ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28. Çalışılan Pozisyona Göre Araştırmaya Katılanların Okul Kültürüne İlişkin t Testi Sonuçları

	Kadrolu n=321		Ücretli n=4		T	p
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss		
Okul Kültürü	3.44	0.69	3.11	0.39	0.94	0.34

Araştırmaya katılanlardan sözleşmeli olarak çalışanların sayısı yalnızca bir kişi olması sebebiyle analize katılmamış, bu yüzden varyans analizi yerine bağımsız gruplar t testi uygulanmıştır.

Tablo 28’e bakıldığında okul kültürü boyutuna ilişkin medeni duruma göre yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre, araştırmaya katılanlardan kadrolu çalışanlar ($\bar{X}=3.44$) katılıyorum düzeyinde, ücretli olarak çalışanlar ($\bar{X}=3.11$) kısmen katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu boyuta ilişkin olarak yapılan t testi sonuçlarında her iki grubun görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($p=0.34$) bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılanlardan kadrolu olanlar okullarındaki kültürel yapının, ücretli olarak çalışanların görüşlerine oranla daha iyi düzeyde olduğunu belirtmesi dikkat çekicidir. Bunun sebebi ücretli çalışanların kadrolu çalışanlara oranla, çalıştıkları okulda daha yeni olmaları veya daha az zaman geçiriyor olmaları olabilir. Böyle durumlarda çalışılan yerin durumu daha farklı analiz edilebilmektedir.

Okul kültürüne ilişkin yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları pozisyon değişkeni ile ilgili bulgular Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29. Çalışılan Pozisyona Göre Okul Kültürüne İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri ile İlgili t Testi Sonuçları

Okul Kültürüne İlişkin Görüşler	Kadrolu n=321		Ücretli n=4		t	p
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss		
1. Okul yöneticisi öğretmenlerin okul tarihini anlamalarına yardımcı olmaktadır.	3.59	1.10	2.25	1.25	2.40	0.01*
10. Okulumuzda ben yerine biz duygusu hakimdir.	3.23	1.07	4.25	0.50	-1.87	0.04*
11.Okulumuzla özdeşleşmiş hikayeler daha çok olumlu hikayelerden oluşmaktadır.	3.35	0.97	1.75	0.50	3.29	0.01*
12.Okulumuzun başarı hikayeleri personeli motive etmektedir.	3.43	0.98	2.50	1.00	1.89	0.04*
14. Okulumuzun kendine özgü sembolleri (logo vs.) bulunmaktadır.	3.42	1.12	1.75	1.50	2.94	0.00*

* p<0.05

Tablo 29’da okul kültürüne ilişkin, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmen görüşlerinin çalışılan pozisyona göre aralarında anlamlı fark ($p<0.05$) çıkan maddeler ele alınmıştır. Okul kültürü maddelerinden 1, 10, 11, 12 ve 14. maddelerde anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

Okul kültürüne ilişkin birinci maddeye araştırmaya katılanlardan kadrolu olarak çalışanlar ($\bar{X}=3.59$) katılıyorum düzeyinde, ücretli olarak çalışanlar ($\bar{X}=2.25$) katılmıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu madde ile ilgili kadrolu çalışanlar ile ücretli olarak çalışanların görüşleri arasında ($p=0.01$) anlamlı farkın olduğu görülmüştür. Bir kurumda kadrolu, sözleşmeli ya da ücretli de olsa görev yapan her birey o kurumun bir üyesidir. Bu yüzden, her ne şekilde çalışılırsa çalışılsın her birey bulundukları kurumun kültürünü etkiler ve o kültürden etkilenir. Ücretli olarak çalışanların bu maddeye olumsuz yanıt vermelerin sebebi, ücretli olarak çalışanlar ile iletişimin yeterli olmamasından veya ücretli olarak çalışanlar kendilerinin çalıştıkları okulda çok kalmayacaklarını düşünerek okulun tarihini merak etmemelerinden kaynaklanabilir.

“Okulumuzda ben yerine biz duygusu hakimdir” yargısına ücretli olarak çalışanlar ($\bar{X}=3.23$) kısmen katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, ücretli olarak çalışanlar ($\bar{X}=4.25$) tamamen katılıyorum gibi yüksek düzeyde olumlu görüş bildirdikleri görülmüştür. Bu madde ile ilgili kadrolu çalışanlar ile ücretli çalışanlar arasında anlamlı farklılık ($p=0.04$) olduğu görülmüştür.

“Okulumuzla özdeşleşmiş hikayeler daha çok olumlu hikayelerden oluşmaktadır” yargısına araştırmaya katılan ve ücretli olarak çalışanların ($\bar{X}=3.35$)

katılıyorum düzeyine yakın bir düzeyde olmakla beraber kısmen katıldıklarını, ücretli olarak çalışanlar ise ($\bar{X}=1.75$) hiç katılmıyorum gibi çok düşük bir düzeyde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu iki grubun görüşleri arasında anlamlı farklılık ($p=0.01$) vardır. Bu verilerden ücretli olarak çalışanların okulda yaşanmış hikayeleri bilmemelerinden kaynaklanabilir.

Okul kültürü maddelerinde 12. madde olan “Okulumuzun başarı hikayeleri personeli motive etmektedir” ifadesine, araştırmaya katılan kadrolu pozisyondaki çalışanlar ($\bar{X}=3.43$) katılıyorum düzeyinde görüş bildirirken, ücretli olarak çalışanlar ($\bar{X}=2.50$) katılmıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu maddeye ilişkin gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa ($p=0.04$) rastlanılmıştır. 11. maddede olduğu gibi, bu maddenin de ücretli çalışanlar tarafından olumsuz olarak algılanmasının sebebini, okulda yaşanmış hikayelerin bilinmediği, dolayısıyla bu tür hikayelerin çalışanlar üzerindeki etkisinin ölçülememesine bağlayabiliriz.

Grupların görüşleri arasında anlamlı farklılık ($p=0.00$) çıkan bir diğer madde de 14. maddedir. “Okulumuzun kendine özgü sembolleri (logo vs.) bulunmaktadır” görüşüne kadrolu olarak çalışanlar ($\bar{X}=3.42$) katılıyorum düzeyinde, ücretli olarak çalışanlar ($\bar{X}=1.75$) hiç katılmıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Günümüzde sembolü olmayan kurumun olduğu düşünülememektedir. Dolayısı ile kadrolu çalışanlar, okullarında sembollerin olduğunu belirtirken, ücretli olarak çalışanların bunun aksini bildirmeleri mantıklı bir sonucu doğurmamaktadır. Araştırmaya katılanların çok büyük kısmının kadrolu çalıştığı göz önüne alındığında, görev alınan okulların sembollerinin olduğu sonucu çıkarılabilir.

Okul kültürüne ilişkin yönetici ve öğretmenlerin meslekteki hizmet sürelerine göre görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30. Meslekteki Hizmet Süresine Göre Araştırmaya Katılanların Okul Kültürüne İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
Okul Kültürü	1-5 yıl n=25	3.34	0.66	Gruplar Arası	0.487	3	0.162	0.33	0.80
	6-10 yıl n=56	3.49	0.76	Gruplar İçi	155.861	322	0.484		
	11-15 yıl n=113	3.41	0.72	Toplam	156.347	325			
	16 yıl ve üzeri n=132	3.45	0.64						

Tablo 30 incelendiğinde, yapılan varyans analizi sonucunda araştırmaya katılanların meslekteki hizmet süresine göre okul kültürüne ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın ($p=0.80$) olmadığı görülmektedir. Sonuçlara bakıldığında grupların aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve 1–5 yıl (kısmen katılıyorum) dışındaki gruplar katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir. En yüksek ortalamanın olduğu grup ise 6–10 yıl arasında kıdeme sahip olanların verdiği görülmektedir.

Araştırmaya katılanlardan meslekteki hizmet süresi 1 yıldan az olanların yalnızca bir kişi olması sebebiyle, o kişi 1–5 yıl grubuna dahil edilmiştir.

Okul kültürüne ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görevli oldukları okuldaki hizmet sürelerine göre görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31. Görev Yapılan Okuldaki Hizmet Süresine Göre Araştırmaya Katılanların Okul Kültürüne İlişkin Varyans Analizi Sonucu

Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	Ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
Okul Kültürü	1 yıldan az n=26	3.56	0.75	Gruplar Arası	0.669	4	0.167	0.34	0.84
	1-5 yıl n=155	3.40	0.61	Gruplar İçi	155.678	321	0.485		
	6-10 yıl n=74	3.44	0.87	Toplam	156.347	325			
	11-15 yıl n=35	3.41	0.64	Homojenlik		Lev.=4.88			
	16 yıl ve üzeri n=36	3.49	0.58			p=0.00			

Tablo 31'e bakıldığında yapılan varyans analizi sonucunda araştırmaya katılanların görev yaptıkları okuldaki hizmet sürelerine göre okul kültürü boyutuna ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p=0.84$) bulunmamıştır. Sonuçlara bakıldığında grupların aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve hepsinin katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir. Ortalaması en düşük olan grubun, görev yapılan okuldaki 1 ile 5 yıl arasında kıdeme sahip olan grubun olduğu, ortalamasının en yüksek çıktığı grubun ise 1 yıldan az kıdeme sahip olan grubun olduğu görülmektedir.

Yapılan Levene istatistiği sonucunda maddelerin parametrik olmadığı ve bunun sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ($p=0.00$) görüldüğünden Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve grupların görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olup olmadığı ayrıca test edilmiştir.

Araştırmaya katılanların görev yaptıkları okuldaki hizmet sürelerine göre okul kültürü boyutuna ilişkin Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 32'de gösterilmiştir.

Tablo 32. Görev yapılan Okuldaki Hizmet Süresine Göre Araştırmaya Katılanların Okul Kültürüne İlişkin Kruskal Wallis H Testi

Boyut	Gruplar	n	Sıralar Ortalaması	Kruskal Wallis H	sd	p
Okul Kültürü	1 yıldan az	26	181.98	1.980	4	0.74
	1-5 yıl	155	158.12			
	6-10 yıl	74	165.24			
	11-15 yıl	35	159.80			
	16 yıl ve üzeri	36	173.36			

Tablo 32'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların görev yaptıkları okuldaki hizmet sürelerine göre okul kültürü boyutuna ilişkin yapılan Kruskal Wallis H testinde, grupların görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($p=0.74$) bulunmamıştır. Araştırmaya katılanların okul kültürü boyutuna ilişkin ifadeler olumlu yaklaşıtları ve sıralar ortalaması dikkate alındığında en düşük görüşü 1-5 yıl kıdeme sahip olanların bildirdiği görülmektedir.

5.3. İş Doyumuna İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Bu başlık altında, Genel Liselerdeki iş doyumuna ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri ($n=326$) alınarak elde edilen veriler analiz edilip yorumlanmıştır.

5.3.1. İş Doyumuna İlişkin Genel Görüşler

İş doyumuna yönelik yönetici ve öğretmen görüşlerinin genel dağılımı Tablo 33'te verilmiştir.

Tablo 33. İş Doyumuna İlişkin Genel Görüşler

M. no	İş Doyumuna İlişkin Genel Görüşler	$\bar{X}$	ss
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	3,98	0,97
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	3,99	0,84
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	3,84	0,95
4	Toplumda “saygın bir kişi” şansını bana vermesi bakımından	3,82	0,95
5	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	3,64	0,99
6	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından	3,66	1,04
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	3,90	0,92
8	Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından	3,92	0,86
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem bakımından	4,07	0,87
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	3,99	0,90
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	3,96	0,96
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından	3,69	1,02
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	3,05	1,30
14	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	3,14	1,25
15	Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından	3,66	1,05
16	Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	3,77	1,02
17	Çalışma şartları bakımından	3,75	0,99
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından	3,76	0,91
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından	3,45	1,13
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	3,99	0,87

Tablo 33 incelendiğinde iş doyumuna yönelik 13 ve 14. maddelere doyuma yönelik işleri hakkında kararsız oldukları yönünde, bu maddelerin dışında kalan 18 maddeye de işimden hoşnudum düzeyinde görüş bildirildiği görülmektedir.

Tablo 33 incelendiğinde araştırmaya katılanların en yüksek seviyede 9. madde olan “Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem bakımından” ifadesine ($\bar{X}=4.7$) işimden hoşnudum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların en düşük seviyede ise 13. madde olan “Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından” ifadesine ($\bar{X}=3.05$) doyuma yönelik işleri hakkında kararsız olduklarını belirtmişlerdir. İşleri hakkında kararsız oldukları diğer madde ise 14. madde

olan “İş içinde terfi olanağının olması bakımından” ($\bar{X}=3.14$) ifadesidir.

Araştırmaya katılanlar 1. madde olan “Beni her zaman meşgul etmesi bakımından” ifadesine ($\bar{X}=3.98$) düzeyinde, 2. madde olan “Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından” ifadesine ($\bar{X}=3.99$) düzeyinde, 3. madde olan “Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından” ifadesine ($\bar{X}=3.84$) düzeyinde, 4. madde olan “Toplumda “saygın bir kişi” şansını bana vermesi bakımından” ifadesine ($\bar{X}=3.82$) düzeyinde ve işimden hoşnudum düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Araştırmaya katılanlar, 5. madde olan “Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından” ifadesine ($\bar{X}=3.64$) düzeyinde, 6. madde olan “Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından” ifadesine ($\bar{X}=3.66$) düzeyinde, 7. madde olan “Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından” görüşüne ($\bar{X}=3.99$) düzeyinde, 8. madde olan “Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından” ifadesine ($\bar{X}=3.92$) düzeyinde, 10. madde olan “Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından” ifadesine ($\bar{X}=3.99$) işimden hoşnudum düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Araştırmaya katılanlar yine 11. madde olan “Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından” ifadesine ($\bar{X}=3.96$) işimden hoşnudum, 12. madde olan “İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından” ifadesine ($\bar{X}=3.69$) işimden hoşnudum, 15. madde olan “Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından” ifadesine ($\bar{X}=3.66$) işimden hoşnudum, 16. madde olan “Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından” ifadesine ($\bar{X}=3.77$) işimden hoşnudum, 17. madde olan “Çalışma şartları bakımından” ifadesine ($\bar{X}=3.75$) işimden hoşnudum, 18. madde olan “Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından” ifadesine ($\bar{X}=3.76$) işimden hoşnudum, 19. madde olan “Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından” ifadesine ($\bar{X}=3.45$) işimden hoşnudum ve 20. madde olan “Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden” ifadesine ($\bar{X}=3.99$) işimden hoşnudum düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Bu sonuçlardan araştırmaya katılanların, başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olduklarını, tek başlarına çalışma imkanlarının 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 imkanlarının kısıtlı ya da hiç olmaması konuları oluşturmaktadır. Çalışanların bu yönlerden işlerinde doyum sağlayamadığı sonucu çıkarılabilir.

Araştırmaya katılanların unvan değişkenine göre, iş doyumuna ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 34'te gösterilmiştir.

Tablo 34. Unvan Değişkenine Göre Araştırmaya Katılanların İş Doyumuna İlişkin t Testi Sonuçları

	Okul Yöneticisi n=26		Öğretmen n=300		t	p	Levene	
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss			F	p
İş Doyumu	3.92	0.43	3.74	0.70	1.31	0.19	7.29	0.00

Araştırmaya katılanların iş doyumuna ilişkin unvana göre bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre, yöneticilerin ve öğretmenlerin aritmetik ortalamalarının işimden hoşnudum seviyesinde olduğu görülmektedir. Bu boyuta ilişkin olarak yapılan t testi sonuçlarında her iki grubun görüşleri arasında istatistiksel olarak (p=0.19) anlamlı olarak farklılığa rastlanmamıştır.

Yapılan levene istatistiği sonucunda maddelerin unvana göre parametrik olmadığı ve bunun sonucunda anlamlı farklılık (p=0.00) görüldüğünden, unvana göre Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

Araştırmaya katılanların unvana göre iş doyumuna ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 35'de verilmiştir.

Tablo 35. İş Doyumuna İlişkin Unvan Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	N	Sıralar Ortalaması	Sıralar Toplamı	M-Whitney U	Z	p
Yönetici	26	179.50	4667	3484.00	-0.903	0.36
Öğretmen	300	162.11	48634			

Mann Whitney U testi sonuçlarına göre, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmen gruplarının görüşleri arasında iş doyumuna ilişkin istatistiksel olarak anlamlı ($p=0.36$) farklılığın olmadığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan yöneticilerin işlerinden sağladıkları doyumun (179.50 sıralar ortalaması), öğretmenlerin işlerinden sağladığı doyuma göre (162.50 sıralar ortalaması) daha fazla olduğu yine Tablo 35’de görülmektedir. Fakat gruplar arasında anlamlı fark olmadığından genel bir yargıyı kapsamamaktadır.

İş doyumuna ilişkin unvan değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ile ilgili bulgular Tabla 36’da verilmiştir.

Tablo 36. Unvan Değişkenine Göre İş Doyumuna İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri ile İlgili t Testi Sonuçları

İş Doyumuna İlişkin Görüşler	Yönetici n=26		Öğretmen n=300		t	p
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	Ss		
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	4.30	0.54	3.95	0.99	2.87	0.00*
2. Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	4.07	0.56	3.98	0.86	0.52	0.60
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	3.84	0.73	3.84	0.97	0.03	0.97
4. Toplumda “saygın bir kişi” şansını bana vermesi bakımından	4.11	0.51	3.80	0.98	2.68	0.01
5. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	3.73	0.77	3.64	1.01	0.44	0.65
6. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından	3.61	0.98	3.66	1.04	-0.24	0.81
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından	3.84	0.88	3.91	0.92	-0.33	0.73
8. Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından	3.88	0.81	3.92	0.86	-0.23	0.81
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem bakımından	4.23	0.76	4.06	0.88	0.93	0.35
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	4.19	0.56	3.98	0.92	1.15	0.25
11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından	4.11	0.58	3.94	0.99	0.85	0.39

12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından	3.88	0.58	3.67	1.05	1.00	0.31
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	3.46	0.85	3.02	1.32	2.36	0.02
14. İş içinde terfi olanağının olması bakımından	3.38	1.06	3.12	1.26	1.02	0.30
15. Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından	3.88	0.71	3.64	1.07	1.10	0.26
16. Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	4.03	0.52	3.75	1.05	1.37	0.16
17. Çalışma şartları bakımından	3.88	0.71	3.74	0.94	0.69	0.48
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından	4.03	0.52	3.74	0.94	2.52	0.01
19.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından	3.80	0.74	3.42	1.15	2.40	0.02
20.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	4.19	0.74	3.97	0.88	1.20	0.23

* $p<0.05$

Yönetici ve öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri arasında unvan değişkeni açısından yalnızca 1. maddede anlamlı farklılık bulunmuştur. Tablo 36’da 4, 13, 18 ve 19. maddelerde grupların görüşleri arasında anlamlı farklılık ($p<0.05$) olduğu görülmesine karşın, yapılan homojenlik testi sonucunda maddelerin parametrik olmadığı tespit edilmiş, bu maddeler için ayrıca Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

Birinci madde olan “Beni her zaman meşgul etmesi bakımından” ifadesine yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında unvan değişkenine göre anlamlı farklılık ($p=0.00$) olduğu belirlenmiştir. Bu maddeye ilişkin elde edilen bulgulara göre yöneticilerin ($\bar{X}=4.30$) öğretmenlere göre ($\bar{X}=3.95$) işlerinden daha çok hoşnut oldukları anlaşılmaktadır. Yaptıkları işin yöneticileri daha çok meşgul ettiğini, bu yönden yöneticilerin öğretmenlere göre işlerinden daha çok doyum sağladıkları söylenebilir.

“Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından” ifadesine yöneticiler ($\bar{X}=4.07$) ve öğretmenler ($\bar{X}=3.98$) işimden hoşnudum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerin tek başlarına çalışma imkanlarının öğretmenlere göre daha çok olduğu, bu yönden araştırmaya katılan yöneticilerin öğretmenlerden biraz daha fazla işlerinden doyum elde ettiğini söyleyebiliriz.

“Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından” ifadesine yönetici ve öğretmenler aynı oranda ($\bar{X}=3.84$) ve işimden hoşnudum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. “Toplumda “saygın bir kişi” şansını bana vermesi bakımından” ifadesine yöneticiler ($\bar{X}=4.11$) ve öğretmenler ($\bar{X}=3.80$) işimden hoşnudum düzeyinde görüş bildirmesine karşın, yöneticiler bu maddeye daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

“Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından” ifadesine yöneticiler ($\bar{X}=3.73$) ve öğretmenler ($\bar{X}=3.64$) işimden hoşnudum düzeyinde, “Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından” ifadesine yöneticiler ($\bar{X}=3.61$) ve öğretmenler ($\bar{X}=3.66$) işimden hoşnudum düzeyinde, “Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından” ifadesine yöneticiler ($\bar{X}=3.84$) ve öğretmenler ($\bar{X}=3.91$) işimden hoşnudum düzeyinde, “Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından” ifadesine yöneticiler ($\bar{X}=3.88$) ve öğretmenler ($\bar{X}=3.92$) işimden hoşnudum düzeyinde ve birbirine yakın görüş bildirmişlerdir.

“Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem bakımından” ifadesine yöneticiler ($\bar{X}=4.23$) işimden çok hoşnudum düzeyinde görüş bildirirken, öğretmenler ($\bar{X}=4.06$) işimden hoşnudum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. “Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından” ifadesine yöneticiler ($\bar{X}=4.19$) işimden çok hoşnudum düzeyine yakın yanıt verirken, öğretmenler ($\bar{X}=3.98$) işimden hoşnudum düzeyinde yanıt vermişlerdir.

“Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından” ifadesine yöneticiler ($\bar{X}=4.11$) ve öğretmenler ($\bar{X}=3.94$) işimden hoşnudum düzeyinde, “İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından” ifadesine yöneticiler ($\bar{X}=3.88$) ve öğretmenler ($\bar{X}=3.67$) işimden hoşnudum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. “Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından” ifadesine yöneticiler ($\bar{X}=3.46$) işimden hoşnudum düzeyinde görüş bildirirken, öğretmenler ($\bar{X}=3.02$) işimle ilgili kararsızım düzeyinde görüş bildirmişlerdir. “İş içinde terfi olanağımın olması bakımından” ifadesine yöneticiler ($\bar{X}=3.38$) ve öğretmenler ($\bar{X}=3.12$) işimle ilgili kararsızım düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından” ifadesine yöneticiler ($\bar{X}=3.88$) ve öğretmenler ($\bar{X}=3.64$) işimden hoşnudum düzeyinde, “Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından” ifadesine yöneticiler ($\bar{X}=4.03$) ve öğretmenler ($\bar{X}=3.75$) işimden hoşnudum düzeyinde, “Çalışma şartları bakımından” ifadesine yöneticiler ($\bar{X}=3.88$) ve öğretmenler ($\bar{X}=3.64$) işimden hoşnudum düzeyinde, “Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından” ifadesine yöneticiler ($\bar{X}=4.03$) ve öğretmenler ($\bar{X}=3.74$) işimden hoşnudum düzeyinde, “Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından” ifadesine yöneticiler ($\bar{X}=3.80$) ve öğretmenler ($\bar{X}=3.42$) işimden hoşnudum düzeyinde, ve “Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden” ifadesine yöneticiler ($\bar{X}=4.19$)

ve öğretmenler ($\bar{X}=3.97$) işimden hoşnudum düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 36 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin, iş doyumu ifadelerinden yalnızca 6,7 ve 8. maddelerde belirtilen durumlarda yöneticilerden daha çok iş doyumu sağladıkları, öğretmen ve yöneticiler iş doyumu maddelerinden 3. süne eşit oranda görüş bildirdikleri, diğer tüm maddelerde belirtilen durumlardan dolayı yöneticiler öğretmenlere göre işlerinden daha çok doyum sağladıkları görülmektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin işleri hakkındaki en olumsuz durumu, 13. ve 14. maddeler oluşturmaktadır. Yönetici ve öğretmenler yaptıkları işlerin karşılığında aldığı ücretten ve iş içerisinde terfi olanağının olmaması ya da terfi etmenin güç olmasından memnun olmadıklarını belirtmişlerdir.

Yapılan levene istatistiği sonucunda iş doyumuna ilişkin 4, 11, 13, 15, 16, 18 ve 19. maddelerin unvan değişkenine göre parametrik olmadığı görüldüğünden, unvana göre Mann-Whitney U testi uygulanmış, test sonuçları Tablo 37 de gösterilmiştir.

Tablo 37. İş Doyumuna İlişkin Unvan Değişkenine Göre Parametrik Olmayan Maddeler ile İlgili Mann-Whitney U Testi Sonuçları

M. no	Gruplar	n	Sıralar Ortalaması	M-Whitney U	Z	p
4	Yönetici	26	184.08	3365.00	-1.28	0.19
	Öğretmen	300	161.72			
11	Yönetici	26	170.10	3728.50	-0.40	0.68
	Öğretmen	300	162.93			
13	Yönetici	26	190.02	3210.50	-1.54	0.123
	Öğretmen	300	161.20			
15	Yönetici	26	177.60	3533.50	-0.85	0.39
	Öğretmen	300	162.28			
16	Yönetici	26	178.46	3511.00	-0.90	0.36
	Öğretmen	300	162.20			
18	Yönetici	26	184.23	3361.00	-1.30	0.19
	Öğretmen	300	161.70			
19	Yönetici	26	188.46	3251.00	-1.48	0.13
	Öğretmen	300	161.34			

Tablo 37 incelendiğinde, yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda iş doyumuna ilişkin yönetici ve öğretmenlerin unvan değişkenine göre parametrik olmayan maddelerin hiç birinde anlamlı farklılığa ($p<0.05$) rastlanmamıştır.

Araştırmaya katılan yöneticiler 4. madde olan “Toplumda “saygın bir kişi” şansını bana vermesi bakımından” ifadesine (184.08 sır. ort.) öğretmenlerden (161.72 sır. ort.) daha fazla katılmışlardır. Yöneticilerin toplumda kendilerini öğretmenlerden daha fazla saygın hissettiklerini, bu yönden öğretmenlere oranla işlerinden daha çok doyum sağladıklarını söyleyebiliriz.

Araştırmaya katılan yöneticiler 11. madde olan “Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından” işlerinden (170.10 sır. ort.) öğretmenlere oranla (162.93 sır. ort.) daha fazla doyum sağladıklarını belirtmişlerdir. Bu durumdan, yöneticilerin yeteneklerini işlerinde, öğretmenlere oranla daha çok kullanabildiği yargısına varabiliriz. 13. madde olan “Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından” yöneticiler (190.02 sır. ort.) işlerinden öğretmenlerden (161.20 sır. ort.) daha çok hoşnut olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerin aldığı ücret bakımından işlerinden doyum sağlayamadığı sonucu çıkarılabilir.

Araştırmaya katılan yöneticiler (177.60 sır. ort.), “Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından” öğretmenlere göre (162.28 sır. ort.) işlerinden daha çok hoşnut durumdadır. Yöneticiler 16. madde olan “Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından” ifadesine (178,46 sır. ort.) yine öğretmenlerden (162.20 sır. ort.) daha fazla katılmışlardır. Buradan, yöneticilerin işleri hakkında verdikleri kararları, öğretmenlere oranla daha çok uygulama özgürlüğünün olduğunu ve yöneticilerin işlerinde yeteneklerini daha çok kullanma şansı bulunduğunu söyleyebiliriz. Bu yönden yöneticiler öğretmenlerden daha çok doyum elde etmekte.

Yine araştırmaya katılan yöneticiler iş doyumuna ilişkin 18. (184.23 sır. ort.) ve 19. madde olan (188.46 sır. ort.) “Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından” ile “Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından” ifadelerine, öğretmenlerden (161.70 ve 161.34 sır. ort) daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Yöneticiler öğretmenlere göre, çalışma arkadaşlarıyla daha iyi anlaşmış ve yaptıkları iyi bir iş karşılığında çevrelerinin bunu takdir ettiğini belirtmişler ve bu yönlerden öğretmenlere oranla işlerinden daha fazla doyum sağladıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılanların cinsiyetine göre, iş doyum boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 38’de verilmiştir.

Tablo 38. Cinsiyete Göre Araştırmaya Katılanların İş Doyumuna İlişkin t Testi Sonuçları

Boyut	Kadın n=115		Erkek n=211		t	p
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss		
İş Doyumu	3.67	0.76	3.80	0.64	-1.64	0.10

Tablo 38'e bakıldığında, araştırmaya katılanların iş doyumuna ilişkin cinsiyetlerine göre bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre kadın ve erkeklerin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının işimden hoşnudum düzeyinde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan erkek ve bayanların işlerinden doyum sağladıkları söylenebilir. Bu boyuta ilişkin olarak yapılan t testi sonuçlarında her iki grubun görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa (p=0.10) rastlanmamıştır.

İş doyumuna ilişkin cinsiyet değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ile ilgili bulgular Tabla 39'da verilmiştir.

Tablo 39. Cinsiyete Göre İş Doyumuna İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri ile İlgili t Testi Sonuçları

İş Doyumuna İlişkin Görüşler	Kadın n=115		Erkek n=211		t	p
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss		
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	3.82	1.06	4.07	0.91	-2.18	0.02*
2. Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	3.93	0.90	4.02	0.81	-0.99	0.32
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	3.66	1.04	3.93	0.89	-2.40	0.01
4. Toplumda "saygın bir kişi" şansını bana vermesi bakımından	3.81	0.99	3.83	0.93	-0.15	0.88
5. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	3.65	1.04	3.64	0.97	0.06	0.94
6. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından	3.61	1.08	3.68	1.01	-0.57	0.56
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından	3.86	0.99	3.92	0.88	-0.50	0.61
8. Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından	3.87	0.96	3.94	0.80	-0.69	0.48
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem bakımından	3.99	0.98	4.12	0.80	-1.30	0.19
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	3.90	1.00	4.04	0.83	-1.36	0.17
11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından	3.86	1.07	4.01	0.89	-1.37	0.17
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından	3.53	1.17	3.77	0.92	-2.08	0.03
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	2.86	1.38	3.16	1.24	-2.02	0.04*
14. İş içinde terfi olanağının olması bakımından	3.12	1.35	3.15	1.19	-0.23	0.81
15. Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından	3.72	1.05	3.63	1.04	0.71	0.47

16. Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	3.73	1.06	3.79	1.00	-0.44	0.66
17. Çalışma şartları bakımından	3.64	1.06	3.81	0.95	-1.49	0.13
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından	3.58	1.05	3.86	0.81	-2.69	0.00
19.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından	3.29	1.23	3.53	1.06	-1.83	0.04
20.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	3.89	1.01	4.04	0.79	-1.49	0.13

* $p < 0.05$

Yönetici ve öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri arasında cinsiyet değişkenini açısından yalnızca 1. ve 13. maddelerde anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Tablo 39’da 3,12,18 ve 19. maddelerde grupların görüşleri arasında anlamlı farklılık ($p < 0.05$) olduğu görülmesine karşın, yapılan homojenlik testi sonucunda bu maddelerin parametrik olmadığı tespit edilmiş, bu maddeler için ayrıca Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

Birinci madde olan “Beni her zaman meşgul etmesi bakımından” ifadesine yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık ($p = 0.02$) olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu maddeye ilişkin bulgulara göre erkeklerin ($\bar{X} = 4.07$) kadınlara göre ($\bar{X} = 3.82$) işlerinden daha çok hoşnut oldukları görülmüştür. Erkek ve kadınların görüşleri, işimden hoşnudum düzeyinde olduğu görülmektedir. Erkeklerin mesleklerinde daha çok meşgul oldukları, bu yönden işlerinden kadınlara göre daha çok doyum sağladıkları söylenebilir.

On üçüncü madde olan “Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından” ifadesine yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık ($p = 0.04$) olduğu görülmüştür. Bu maddeye ilişkin elde edilen verilere göre erkeklerin ($\bar{X} = 3.16$) kadınlara göre ($\bar{X} = 2.86$) işlerinden daha çok hoşnut oldukları görülmesine karşın, bu maddeye kadın ve erkekler işimle ilgili kararsızım düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Her iki cinsiyetteki kişilerin aldığı ücret konusunda işlerinde doyum sağlayamadıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılanlardan “Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından” ifadesine kadınlar ($\bar{X} = 3.93$) ve erkekler ($\bar{X} = 4.02$) işimden hoşnudum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Erkeklerin, kadınlara göre daha fazla tek başlarına çalışma imkanı bulduklarını, bu yönden araştırmaya katılan erkeklerin kadınlardan biraz daha fazla işlerinden doyum elde ettiğini söyleyebiliriz.

“Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından” ifadesine araştırmaya katılan öğretmenler ($\bar{X} = 3.66$) ile erkek yönetici ve öğretmenler ($\bar{X} = 3.93$)

işimden hoşnudum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. “Toplumda “saygın bir kişi” şansını bana vermesi bakımından” ifadesine kadınlar ($\bar{X}=3.81$) ve erkekler ($\bar{X}=3.83$) işimden hoşnudum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu maddeye kadın ve erkekler neredeyse aynı görüş bildirdikleri görülmektedir.

“Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından” ifadesine kadınlar ($\bar{X}=3.65$) ve erkekler ($\bar{X}=3.64$) işimden hoşnudum düzeyinde, “Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından” ifadesine kadın ($\bar{X}=3.61$) ve erkekler ($\bar{X}=3.68$) işimden hoşnudum düzeyinde, “Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından” ifadesine kadınlar ($\bar{X}=3.86$) ve erkekler ($\bar{X}=3.92$) işimden hoşnudum düzeyinde, “Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından” ifadesine kadınlar ($\bar{X}=3.87$) ve erkekler ($\bar{X}=3.94$) işimden hoşnudum düzeyinde ve birbirine yakın görüş bildirmişlerdir.

“Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem bakımından” ifadesine kadınlar ($\bar{X}=3.99$) ve erkekler ($\bar{X}=4.12$) işimden hoşnudum düzeyinde, “Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından” ifadesine kadınlar ($\bar{X}=3.90$) ve erkekler ($\bar{X}=4.04$) işimden hoşnudum düzeyinde, “Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından” ifadesine kadınlar ($\bar{X}=3.86$) ve erkekler ($\bar{X}=4.01$) işimden hoşnudum düzeyinde, “İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından” ifadesine kadınlar ($\bar{X}=3.53$) ve erkekler ($\bar{X}=3.77$) işimden hoşnudum düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“İş içinde terfi olanağımın olması bakımından” ifadesine araştırmaya katılan kadın öğretmenler ($\bar{X}=3.12$) ile erkek yönetici ve öğretmenler ($\bar{X}=3.15$) işimle ilgili kararsızım düzeyinde, birbirine yakın görüş bildirmişlerdir. İş içerisinde terfi imkanının bulunmaması, iş doyumunu açısından olumsuz olduğundan, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerden kadınlar ve erkekler bu konuda doyum elde edemediklerini söylemek mümkündür.

“Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından” ifadesine kadınlar ($\bar{X}=3.72$) ve öğretmenler ($\bar{X}=3.63$) işimden hoşnudum düzeyinde, “Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından” ifadesine kadınlar ($\bar{X}=3.73$) ve erkekler ($\bar{X}=3.79$) işimden hoşnudum düzeyinde, “Çalışma şartları bakımından” ifadesine kadınlar ($\bar{X}=3.64$) ve öğretmenler ($\bar{X}=3.81$) işimden hoşnudum düzeyinde, “Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından” ifadesine kadınlar ($\bar{X}=3.58$) ve erkekler ($\bar{X}=3.86$) işimden hoşnudum düzeyinde görüş

bildirmişlerdir.

“Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından” ifadesine kadınlar ($\bar{X}=3.29$) işimle ilgili kararsızım düzeyinde görüş bildirirken erkekler ($\bar{X}=3.53$) işimden hoşnudum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. “Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden” ifadesine kadınlar ($\bar{X}=3.89$) ve erkekler ($\bar{X}=4.04$) işimden hoşnudum düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 39 incelendiğinde kadınların, iş doyumunu ifadelerinden yalnızca 5 ve 15. maddelerde belirtilen durumlarda erkeklerden daha çok iş doyumunu sağladıkları, diğer tüm maddelerde belirtilen durumlardan dolayı erkeklerin kadınlara göre işlerinden daha çok doyum sağladıkları, kadın ve erkeklerin iş doyumunu maddelerinden 4, 5 ve 14. süne neredeyse eşit oranda görüş bildirdikleri, görülmektedir.

Kadın ve erkeklerin işleri hakkındaki en olumsuz durumu, 13, 14 ve 19. maddeler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan her iki cinsiyetteki yönetici ve öğretmenler yaptıkları işlerin karşılığında aldığı ücretten, iş içerisinde terfi olanağının olmaması ya da terfi etmenin güç olmasından, ve yaptıkları işin karşılığında yeteri kadar taktiri toplayamadıklarından dolayı işlerinde yeterince doyum sağlayamadıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılan her iki cinsiyetteki yönetici ve öğretmenler, en yüksek 9. madde olan “Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem bakımından” ifadesine olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu madde, araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin işlerinde başkaları için bir şeyler yapma fırsatı bulduklarını, bu durumunun ise kendilerinin iş doyum düzeylerini arttırdığı yönünde yorumlanabilir.

Yapılan levene istatistiği sonucunda iş doyumuna ilişkin 3, 11, 12, 19 ve 20. maddelerin cinsiyet değişkenine göre parametrik olmadığı görüldüğünden, cinsiyet değişkenine göre Mann-Whitney U testi uygulanmış, test sonuçları Tablo 40’da gösterilmiştir.

Tablo 40. İş Doyumuna İlişkin Cinsiyete Göre Parametrik Olmayan Maddeler ile İlgili Mann-Whitney U Testi Sonuçları

M. no	Gruplar	n	Sıralar Ortalaması	M-Whitney U	Z	p
3	Kadın	115	148.36	10391.50	-2.33	0.01*
	Erkek	211	171.75			
11	Kadın	115	157.10	11397.00	-0.97	0.32
	Erkek	211	166.99			
12	Kadın	115	153.64	10998.50	-1.50	0.13
	Erkek	211	168.87			
18	Kadın	115	149.57	10530.50	-2.19	0.02*
	Erkek	211	171.09			
19	Kadın	115	152.13	10824.50	-1.69	0.09
	Erkek	211	169.70			
20	Kadın	115	158.13	11515.50	-0.84	0.39
	Erkek	211	166.42			

* p<0.05

Tablo 40 incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre iş doyumuna ilişkin ifadelerden parametrik olmayan maddelere uygulanan Mann-Whitney U testi sonucunda 3 ve 18. maddelerde anlamlı farklılık ($p<0.05$) olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan erkekler, iş doyumunu maddelerinden “Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından” ifadesine (171.75 sır. ort.) kadınlardan daha fazla (148.36 sır. ort.) işlerinden hoşnut oldukları görülmektedir. İş doyumunun bu maddesine yönelik cinsiyet grupları arasında anlamlı farklılık ($p=0.01$) olduğu görülmektedir. Bu madde ile genel liselerdeki erkek yönetici ve öğretmenlerin kadınlara oranla, icra ettikleri görevlerinde daha fazla değişik işler yapabildiğini, bu yüzden işlerinde monoton bir süreç yaşanmadığından kadınlara oranla daha fazla işlerinden doyum sağladıklarını söyleyebiliriz.

Erkek yönetici ve öğretmenler, iş doyumunu maddelerinden 18. olan “Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından” ifadesine (171.09 sır. ort.) kadınlara oranla daha fazla (149.57 sır. ort.) işlerinden hoşnut olduklarını belirtmişlerdir. İş doyumunun bu maddesine yönelik cinsiyet grupları arasında anlamlı farklılık ($p=0.02$) olduğu görülmektedir. Bu veriler ışığında genel liselerdeki erkek yönetici ve öğretmenlerin, görev yaptıkları okulda çalışan arkadaşlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin, bayanların düşüncelerine oranla daha yüksek olduğunu, bu yüzden erkeklerin bayanlara oranla iş doyum düzeylerinin bu konuda daha yüksek olduğunu

söylemek mümkündür. Sosyal varlık olan insanlar sevmek, sevilme, takdir edilmek, ve başka insanlarla bir arada bulunmak isterler. İnsanların bir araya gelebildikleri, birbirleriyle iyi bir şekilde anlaşabildikleri ortamda insanlar yaptıkları işten daha fazla doyum sağlayacaklardır. Erkeklerin bu iş doyumuna maddesine daha yüksek görüş bildirmeleri, erkeklerin bu konuda işlerinden daha fazla hoşnut olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılanlardan erkek olanlar “Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından” ifadesine (166.99 sır. ort.) kadınlardan daha yüksek düzeyde (157.10 sır. ort.) görüş bildirmiş işlerinden daha fazla hoşnut olduklarını belirtmişlerdir. “İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından” erkekler (168.87 sır. ort.) bayanlara oranla (153.64 sır. ort.) daha fazla işlerinde hoşnut olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanlardan erkek olanlar 19. madde olan “Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından” ifadesine (169.70 sır. ort.) yine bayanlara oranla daha yüksek seviyede (152.13 sır. ort.) görüş bildirmişlerdir. Araştırmaya katılan erkekler “Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden” ifadesine (166.42 sır. ort.) kadınlardan (158.42 sır. ort.) daha fazla işlerinden hoşnut olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan erkek yönetici ve öğretmenler, saydığımız bu maddelerdeki belirtilen durumlardan dolayı bayanlara oranla daha fazla iş doyumunu yaşadıkları söylenebilir. Fakat bu maddelerde gruplar arasında anlamlı farklılık ($p<0.05$) bulunmamaktadır.

Medeni durumuna göre, iş doyumuna boyutuna ilişkin görüşleri belirlemek amacıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 41’de verilmiştir.

Tablo 41. Medeni Duruma Göre Araştırmaya Katılanların İş Doyumuna İlişkin t Testi Sonuçları

Boyut	Bekar n=33		Evli n=290		t	p
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss		
İş Doyumu	3.62	0.86	3.77	0.66	-1.15	0.24

İş doyumuna boyutuna ilişkin medeni duruma göre yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre bekar ve evli olanların görüşlerinin aritmetik ortalamaları işimden hoşnudum düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu boyuta ilişkin olarak yapılan t testi sonuçlarında her iki grubun görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa

($p=0.24$) rastlanmamıştır.

Tablo 41 incelendiğinde, araştırmaya katılan evli kişilerin ($\bar{X}=3.77$) bekarlara göre ($\bar{X}=3.62$) biraz daha fazla işlerinden hoşnut oldukları görülmektedir.

İş doyumuna ilişkin medeni durum değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ile ilgili bulgular Tabla 42’de verilmiştir.

Tablo 42. Medeni Duruma Göre İş Doyumuna İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri ile İlgili t Testi Sonuçları

İş Doyumuna İlişkin Görüşler	Bekar n=33		Evli n=290		t	P
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	Ss		
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	3.72	1.25	4.01	0.91	-1.65	0.10
2. Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	3.78	1.11	4.01	0.81	-1.42	0.15
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	3.69	1.04	3.85	0.92	-0.93	0.35
4. Toplumda “saygın bir kişi” şansını bana vermesi bakımından	3.51	1.30	3.85	0.90	-1.95	0.04
5. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	3.54	1.09	3.65	0.98	-0.57	0.56
6. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından	3.51	1.09	3.66	1.03	-0.80	0.42
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından	3.66	1.05	3.92	0.90	-1.51	0.13
8. Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından	3.87	1.08	3.92	0.83	-0.26	0.79
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem bakımından	3.87	1.11	4.09	0.84	-1.33	0.18
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	3.72	1.06	4.03	0.86	-1.88	0.04*
11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından	3.93	1.08	3.96	0.93	-0.14	0.88
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından	3.42	1.17	3.72	0.99	-1.61	0.10
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	2.87	1.29	3.08	1.29	-0.85	0.39
14. İş içinde terfi olanağının olması bakımından	3.27	1.15	3.13	1.25	0.63	0.54
15. Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından	3.60	1.11	3.67	1.03	-0.34	0.79
16. Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	3.87	1.02	3.75	1.02	0.67	0.50
17. Çalışma şartları bakımından	3.69	1.01	3.77	0.96	-0.44	0.65
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından	3.57	1.09	3.78	0.88	-1.28	0.19
19.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından	3.24	1.29	3.47	1.10	-1.15	0.26
20.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	4.03	0.98	3.99	0.84	0.23	0.81

* $p<0.05$

Yönetici ve öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri arasında medeni durum değişkenini açısından yalnızca 10. maddede anlamlı farklılığa ($p<0.05$) rastlanmıştır. Yapılan homojenlik testi sonucunda 1, 2, 4, 8 ve 18. maddelerin parametrik olmadığı tespit edilmiş, bu maddeler için ayrıca Mann-Whitney U testi yapılmıştır.

Onuncu madde olan “Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından” ifadesine yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık ($p=0.04$) olduğu tespit edilmiştir. Bu maddeye ilişkin elde edilen bulgulara göre evliler ($\bar{X}=4.01$) bekarlara göre ($\bar{X}=3.72$) işlerinden daha çok hoşnut oldukları görülmüştür. Tablo 42’de bekar ve evlilerin bu maddeye ilişkin görüşlerinin, işimden hoşnudum düzeyinde olduğu görülmektedir.

“Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından” ifadesine araştırmaya katılan bekar yönetici ve öğretmenler ile evli olanlar işimden hoşnudum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu maddeye ilişkin araştırmaya katılanlardan evli olanların ($\bar{X}=4.01$) bekarlara oranla ($\bar{X}=3.72$) daha fazla doyum elde ettikleri belirlenmiş. “Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından” ifadesine bekarlar ($\bar{X}=3.54$) ve evliler ($\bar{X}=3.65$) işimden hoşnudum düzeyinde, “Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından” ifadesine bekarlar ($\bar{X}=3.51$) ve evliler ($\bar{X}=3.66$) işimden hoşnudum düzeyinde, “Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından” ifadesine bekarlar ($\bar{X}=3.66$) ve evliler ($\bar{X}=3.92$) işimden hoşnudum düzeyinde, “Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem bakımından” ifadesine bekarlar ($\bar{X}=3.87$) ve evliler ($\bar{X}=4.09$) işimden hoşnudum düzeyinde, “Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından” ifadesine bekarlar ($\bar{X}=3.72$) ve evliler ($\bar{X}=4.03$) işimden hoşnudum düzeyinde, “Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından” ifadesine bekarlar ($\bar{X}=3.93$) ve evliler ($\bar{X}=3.96$) işimden hoşnudum düzeyinde, “İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından” ifadesine bekarlar ($\bar{X}=3.42$) ve evliler ($\bar{X}=3.72$) işimden hoşnudum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Araştırmaya katılan evliler, bu ifadelerin tamamına bekarlara oranla daha yüksek düzeyde görüş bildirmişlerdir. Bu durumların tamamında evlilerin işlerinden daha fazla doyum elde ettiği söylenebilir.

“İş içinde terfi olanağının olması bakımından” ifadesine araştırmaya katılan bekar yönetici ve öğretmenler ($\bar{X}=3.27$) ile evli olan yönetici ve öğretmenler ($\bar{X}=3.13$)

işimle ilgili kararsızım düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Cinsiyet değişkeninde olduğu gibi medeni durumunda da bu durum olumsuz olarak algılanmakta ve yönetici ve öğretmenlerin iş doyum düzeylerine olumsuz şekilde etki etmektedir.

“Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından” ifadesine araştırmaya katılan bekar yönetici ve öğretmenler ($\bar{X}=3.60$) ve evliler ($\bar{X}=3.67$) işimden hoşnudum düzeyinde, “Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından” bekarlar ($\bar{X}=3.87$) ve evliler ($\bar{X}=3.75$) işimden hoşnudum düzeyinde, “Çalışma şartları bakımından” ifadesine bekarlar ($\bar{X}=3.69$) ve evliler ($\bar{X}=3.77$) işimden hoşnudum düzeyinde, “Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden” ifadesine bekarlar ($\bar{X}=4.03$) ve evliler ($\bar{X}=3.99$) işimden hoşnudum düzeyinde görüş bildirmişlerdir. “Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından” ifadesine ise bekar yönetici ve öğretmenler ($\bar{X}=3.24$) işimle ilgili kararsızım düzeyinde görüş bildirirken erkekler ($\bar{X}=3.47$) işimden hoşnudum düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Bekar ve evlilerin işleri hakkındaki en olumsuz durumu 13. madde olan “Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından” ifadesi oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan bekar ($\bar{X}=2.87$) ve evliler ($\bar{X}=3.08$) bu duruma, işimle ilgili kararsızım düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Araştırmaya katılanlar elde ettikleri ücretin düşük olduğunu belirtmektedirler. Bu durum ise çalışanların iş doyumuna etki eden önemli bir unsur oluşturmaktadır.

İş doyumunu maddelerinden bekarların en fazla, yaptıkları iş karşılığında hissettikleri başarı duygusunun ($\bar{X}=4.03$) kendilerine daha fazla iş doyumunu sağladığını, evliler ise, işlerinde başkaları için bir şeyler yapma olanağı bulduklarını, bu durumun ($\bar{X}=4.09$) kendilerine daha fazla iş doyumunu sağladığını ifade etmişlerdir.

Tablo 42 incelendiğinde araştırmaya katılan bekar yönetici ve öğretmenlerin yalnızca 14, 16 ve 20. maddelerde belirtilen durumlarda evlilerden daha fazla iş doyumunu sağladıkları, diğer tüm maddelerde belirtilen durumlardan dolayı, evlilerin bekarlara oranla daha fazla iş doyumunu sağladıkları görülmektedir.

Yapılan levene istatistiği sonucunda iş doyumuna ilişkin 1, 2, 4, 8 ve 18. maddelerin medeni durum değişkenine göre parametrik olmadığı görüldüğünden, bu maddelere medeni durum değişkenine göre Mann-Whitney U testi uygulanmış, test sonuçları Tablo 43’de gösterilmiştir.

Tablo 43. İş Doyumuna İlişkin Medeni Duruma Göre Parametrik Olmayan Maddeler ile İlgili Mann-Whitney U Testi Sonuçları

M. no	Gruplar	n	Sıralar Ortalaması	M-Whitney U	Z	p
1	Bekar	33	148.08	4325.50	-1.01	0.30
	Evli	290	163.58			
2	Bekar	33	148.67	4345.00	-1.00	0.31
	Evli	290	163.52			
4	Bekar	33	146.89	4286.50	-1.08	0.27
	Evli	290	163.72			
8	Bekar	33	164.36	4707.00	-0.17	0.86
	Evli	290	161.73			
18	Bekar	33	148.30	4333.00	-0.99	0.32
	Evli	290	163.56			

Tablo 43 incelendiğinde, medeni durum değişkenine göre iş doyumuna ilişkin ifadelerden parametrik olmadığı tespit edilen maddelere uygulanan Mann-Whitney U testi sonucunda, hiçbir maddede anlamlı farklılığa ($p < 0.05$) rastlanmamıştır.

Araştırmaya katılan evli yönetici ve öğretmenler, iş doyumunu maddelerinden 1. madde olan “Beni her zaman meşgul etmesi bakımından” ifadesine (163.58 sır. ort.) bekarlardan daha yüksek (148.08) düzeyde görüş bildirmiş, bu konuda bekarlardan daha fazla işlerinden doyum sağladıklarını belirtmişlerdir. “Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından” evli olanlar (163.58 sır. ort.) bekar olanlara oranla (148.67 sır. ort) daha fazla işlerinden doyum sağladıklarını belirtmişlerdir. “Toplumda “saygın bir kişi” şansını bana vermesi bakımından” ifadesine evli olanlar (163.32 sır. ort.) bekarlara oranla (146.89) sır. ort.) daha fazla katılmışlardır. Yaptıkları iş, evli olanlara daha fazla saygınlık hissi uyandırmaktadır ve bekar olanlara göre bu yönden işlerinden daha fazla doyum sağlamalarına neden olmaktadır. “Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından” ifadesine bekar olanlar (164.36 sır. ort.) evli olanlara oranla (161.73. sır. ort.) işlerinden daha fazla hoşnut olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanlar son olarak iş doyumuna ilişkin 18. madde olan (Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından) ifadesine evli olanlar (163.56 sır. ort.) bekar olanlara oranla (148. 30 sır. ort.) daha yüksek düzeyde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 43’de görülen iş doyumunu maddelerinden yalnızca 8. maddeye bekarlar evlilere oranla daha yüksek düzeyde katılmışlardır.

İş doyumuna yönelik yönetici ve öğretmenlerin yaşlarına göre görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 44’de verilmiştir.

Tablo 44. Yaş Değişkenine Göre Araştırmaya Katılanların İş Doyumuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p
İş Doyumu	21-29 yaş n=29	3.65	0.96	Gruplar Arası	0.878	3	0.293	0.60	0.61
	30-39 yaş n=140	3.72	0.67	Gruplar İçi	154.976	322	0.481		
	40-49 yaş n=121	3.81	0.64	Toplam	155.854	325			
	50 ve üzeri n=36	3.74	0.64						

Tablo 44’de belirtildiği gibi, yapılan varyans analizi sonucunda araştırmaya katılanların iş doyumuna ilişkin yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p=0.61$) bulunmamıştır. Araştırmaya katılanların tüm yaş gruplarına göre görüşleri, işimden hoşnudum düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu tablodan, araştırmaya katılanların hangi yaş grubunda olursa olsun birbirine yakın görüşleri paylaştıklarını ve işlerinden doyum elde ettiklerini söyleyebiliriz. Araştırmaya katılanlardan en yüksek iş doyumuna sahip yaş grubunun 40-49 yaş grubu olduğu görülmektedir.

Aşağıdaki Tablo 45’de, iş doyumuna yönelik yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları pozisyona göre görüşlerini belirlemek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 45. Çalışılan Pozisyona Göre Araştırmaya Katılanların İş Doyumuna İlişkin t Testi Sonuçları

	Kadrolu n=321		Ücretli n=4		t	p
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss		
İş Doyumu	3.74	0.69	4.25	0.40	-1.44	0.14

Araştırmaya katılanlardan sözleşmeli olanların sayısı yalnızca bir kişi olması sebebiyle analize katılamamış, bu sebepten varyans analizi yerine bağımsız gruplar t

testi uygulanmıştır.

Tablo 45'e bakıldığında araştırmaya katılanların iş doyumunu boyutuna ilişkin çalışılan pozisyona göre bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre, kadrolu olarak çalışanların görüşlerinin aritmetik ortalamaları ($\bar{X}=3.74$) işimden hoşnudum düzeyinde, ücretli olarak çalışanların ortalamaları ise ($\bar{X}=4.25$) işimden çok hoşnudum düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu boyuta ilişkin olarak yapılan t testi sonuçlarında her iki grubun görüşleri arasında istatistiksel olarak ($p=0.14$) anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Araştırmaya katılan ücretli olarak çalışanların işlerinden sağladığı doyumun, kadrolu çalışanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Bunun sebebi, araştırmaya katılan ücretli olarak çalışanların sayısının oldukça az olmasından dolayı tüm ücretli çalışanların görüşlerini yansıtmıyor olabileceği gibi, bu tür pozisyonda çalışanların yaşadığı bazı kaygılardan dolayı kendilerini işlerine daha fazla vermelerinden de kaynaklanabilir.

İş doyumuna ilişkin çalışılan pozisyon değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ile ilgili bulgular Tabla 36'da verilmiştir.

Tablo 46. Çalışılan Pozisyona Göre İş Doyumuna İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri ile İlgili t Testi Sonuçları

İş Doyumuna İlişkin Görüşler	Kadrolu n=321		Ücretli n=4		t	p
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss		
4. Toplumda “saygın bir kişi” şansını bana vermesi bakımından	3.97	0.96	4.25	1.50	-1.95	0.04*
6. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından	3.64	1.03	4.75	0.50	-2.12	0.03*
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından	3.92	0.90	2.50	1.00	3.12	0.00*
11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından	3.94	0.96	5.00	0.00	-2.18	0.02*
15. Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından	3.64	1.04	5.00	0.00	-2.58	0.01*
16. Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	3.75	1.02	4.75	0.50	-1.93	0.04*

* $p<0.05$

Tablo 46'da iş doyumuna ilişkin, yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark ($p<0.05$) çıkan maddeler gösterilmiştir. Bu bağlamda iş doyumunu maddelerinden 4, 6, 7, 11, 15 ve 16. maddelerde anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Yapılan homojenlik testi sonucunda 15. maddenin parametrik olmadığı ortaya çıkmış, bu madde için ayrıca Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

“Toplumda “saygın bir kişi” şansını bana vermesi bakımından” ücretli olarak

Çalışanlar, kadrolu çalışanlardan daha fazla işlerinden hoşnut olduklarını belirtmişlerdir. Bu madde hakkında kadrolu çalışanların ile ücretli çalışanların görüşleri arasında anlamlı farklılık ($p=0.04$) olduğu görülmüştür. Bu bulgulardan ücretli olarak çalışanların, kadrolu çalışanlara oranla işlerinin saygın bir iş olduğunu benimsemiş, bu yönden işlerinden daha fazla doyum sağlamış oldukları söylenebilir.

“Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından” ücretli çalışanlar, kadrolu çalışanlara oranla işlerinden daha fazla hoşnut olduğu görülmektedir. Kadrolu alışanlar bu iş doyumunu maddesine “işimden hoşnudum” düzeyinde görüş bildirirken, ücretli olarak çalışanlar “işimden çok hoşnudum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu maddeye ilişkin gruplar arasında anlamlı farklılık ($p=0.03$) olduğu tespit edilmiştir. Her iki grupta amirlerinin idare tarzını beğenmekte, bu da iş doyum düzeylerine etki etmektedir.

“Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından” ifadesine kadrolu çalışanlar, ücretli çalışanlara oranla daha yüksek düzeyde görüş bildirmişlerdir. Yapılan istatistiki analiz sonucunda bu maddeye ilişkin grupların görüşleri arasında anlamlı farklılık ($P=0.00$) olduğu görülmüştür. Bu maddeye kadrolu çalışanlar “işimden hoşnudum” düzeyinde görüş bildirirken, ücretli çalışanlar “işimle ilgili kararsızım” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından” ifadesine ücretli olarak çalışanlar, kadrolu çalışanlara göre daha yüksek düzeyde görüş bildirmişlerdir. Bu maddeye ilişkin kadrolu ve ücretli olarak çalışanların görüşleri arasında anlamlı farklılık ($p=0.02$) olduğu görülmüştür. Ücretli olarak çalışanlar, işlerinde kadrolulara göre daha fazla yeteneklerini kullanabildiklerini ifade etmişlerdir. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde son basamak olan kendini gerçekleştirme, iş doyumunun önemli noktasını oluşturmaktadır. İnsanların işlerinde kendi yeteneklerini kullanabilmesi, bu basamağa hitap ettiğinden, insanların bu tür yerlerde çalışması iş doyum düzeylerine oldukça katkıda bulunacaktır.

“Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından” ifadesine ücretli çalışanlar kadrolu çalışanlara oranla daha yüksek sevide görüş bildirmişlerdir. Bu ifadeye kadrolu çalışanlar “işimden hoşnudum” düzeyinde görüş bildirirken, ücretli çalışanlar “işimden çok hoşnudum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu maddeye ilişkin çalışılan pozisyon grupları arasında anlamlı farklılık ($p=0.04$) olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan levene istatistiği sonucunda iş doyumuna ilişkin 15. maddenin çalışılan

pozisyon değişkenine göre parametrik olmadığı görüldüğünden, çalışılan pozisyona göre Mann-Whitney U testi uygulanmış, test sonucu Tablo 47’de verilmiştir.

Tablo 47. İş Doyumuna İlişkin 15. Maddeyle İlgili Çalışılan Pozisyona Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	n	Sıralar Ortalaması	M-Whitney U	Z	p
Kadrolu	321	161.35	112.00	-3.05	0.00*
Ücretli	4	295.50			

* $p < 0.05$

Tablo 47’de iş doyumuna ilişkin çalışılan pozisyon grupları arasında parametrik olmadığı tespit edilen 15. maddenin Mann-Whitney U testi sonuçları gösterilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre “Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından” ifadesine ücretli olarak çalışanlar (295.50 sır. ort.) kadrolu çalışanlara oranla daha yüksek seviyede (161.35 sır. ort.) işlerinden hoşnut olduklarını belirtmişlerdir. Yapılan istatistiki analiz sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılık ($p=0.00$) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre ücretli olarak çalışanlar işlerinde kendilerini daha fazla özgür görmekte, verdikleri kararları uygulamaya koyabildikleri söylenebilir. Bu maddedeki durum bakımından ücretli olarak çalışanlar, kadrolu olarak çalışanlara oranla daha fazla iş doyumuna sahip oldukları tespit edilmiştir.

İş doyumuna yönelik yönetici ve öğretmenlerin meslekteki hizmet sürelerine göre görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 48’de verilmiştir.

Tablo 48. Meslekteki Hizmet Süresine Göre Araştırmaya Katılanların İş Doyumuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
İş Doyumu	1-5 yıl n=25	3.68	0.60	Gruplar Arası	0.686	3	0.229	0.47	0.70
	6-10 yıl n=56	3.69	0.85	Gruplar İçi	155.168	322	0.482		
	11-15 yıl n=113	3.81	0.66	Toplam	155.854	325			
	16 yıl ve üzeri n=132	3.74	0.65						

Yapılan varyans analizi sonucunda araştırmaya katılanların iş doyumu boyutuna ilişkin görüşleri arasında, meslekteki hizmet süresi gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p=0.70$) bulunmamıştır. Sonuçlara bakıldığında araştırmaya katılanların kıdem gruplarının aritmetik ortalamaları birbirine yakın ve işimden hoşnudum düzeyinde olduğu görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde, 15 yıl kıdeme kadar iş doyumun yükseldiği 16 yıldan sonra iş doyumun düştüğü görülmektedir.

İş doyumuna yönelik yönetici ve öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki hizmet sürelerine göre görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 49’da gösterilmiştir.

Tablo 49. Görev Yapılan Okuldaki Hizmet Süresine Göre Araştırmaya Katılanların İş Doyumuna İlişkin Varyans Analizi Sonucu

Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
İş Doyumu	1 yıldan az n=26	4.04	0.52	Gruplar Arası	2.406	4	0.601	1.25	0.28
	1-5 yıl n=155	3.73	0.64	Gruplar İçi	153.448	321	0.478		
	6-10 yıl n=74	3.73	0.81	Toplam	155.854	325			
	11-15 yıl n=35	3.75	0.68						
	16 yıl ve üzeri n=36	3.69	0.70						

Tablo 49’a bakıldığında; yapılan varyans analizi sonucunda araştırmaya katılanların görev yaptıkları okuldaki hizmet sürelerine göre iş doyumu boyutuna ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p=0.28$) bulunmamıştır.

Sonuçlara bakıldığında okuldaki hizmet süresi gruplarının aritmetik ortalamalarının birbirine yakın ve işimden hoşnudum düzeyinde olduğu, görev yaptıkları okulda 1 yıldan daha yeni olanların iş doyumunun diğer gruplara göre daha yüksek olduğu, okuldaki hizmet süresinin artması ile bu iş doyumunun bir miktar düştüğü görülmektedir.

İş doyumuna yönelik yönetici ve öğretmenlerin mezuniyet düzeylerine göre görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 50’de verilmiştir.

Tablo 50. Mezuniyet Düzeyine Göre Araştırmaya Katılanların İş Doyumuna İlişkin Varyans Analizi Sonucu

Boyut	Gruplar	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
İş Doyumu	Öğretmen Okulu n=17	4.03	0.83	Gruplar Arası	5.689	5	1.138	2.42	0.03
	Eğitim Enstitüsü n=32	3.91	0.70	Gruplar İçi	150.164	320	0.469		
	Eğitim Fakültesi n=160	3.63	0.74	Toplam	155.854	325			
	Eğt. Fak. Dışında Bir. Fak. n=92	3.86	0.53	Homojenlik		Lev. =2.63 p =0.02			
	Yüksek Lisans n=22	3.69	0.59						
	Doktora n=3	3.58	0.75						

Yapılan varyans analizi sonucunda yönetici ve öğretmenlerin mezuniyet düzeylerine göre iş doyumu boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık ($p=0.03$) olduğu görülmeye karşın, yapılan Levene istatistiği sonucunda iş doyumu maddelerinin parametrik olmadığı, bunun sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu ($p=0.02$) görülmüştür. Bu yüzden ayrıca Kruskal Wallis H testi uygulanmış ve grupların görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olup olmadığı test edilmiştir.

Tablo 50'ye bakıldığında grupların aritmetik ortalamalarının işimden hoşnudum düzeyinde ve ($\bar{X}=3.58$ ile 4.03) arsında değiştiği görülmektedir. Araştırmaya katılanlar arasında, işimden en çok öğretmen okulu mezunlarının, en az ise doktora mezunlarının hoşnut oldukları görülmektedir. Doktora mezunlarının diğer gruplara oranla işlerinden daha az doyum sağlaması düşündürücüdür. Bunun sebebi almış oldukları eğitimlerinin görev yaptıkları okulda ve eğitim sektöründe yeterince karşılığını bulmamasından kaynaklanabilir.

Araştırmaya katılanların mezuniyet düzeylerine göre iş doyumu boyutuna ilişkin Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 51'de gösterilmiştir.

Tablo 51. Mezuniyet Düzeyine Göre Araştırmaya Katılanların İş Doyumuna İlişkin Kruskal Wallis H Testi

Boyut	Gruplar	n	Sıralar Ortalaması	Kruskal Wallis H	sd	p
İş Doyumu	Öğretmen Okulu	17	211.76	14.955	5	0.10
	Eğitim Enstitüsü	32	196.06			
	Eğitim Fakültesi	160	148.35			
	Eğt. Fak. Dışında Bir. Fak.	92	174.95			
	Yüksek Lisans	22	145.70			
	Doktora	3	130.00			

Tablo 51 incelendiğinde, araştırmaya katılanların mezuniyet düzeylerine göre iş doyumunu boyutuna ilişkin yapılan Kruskal Wallis H testide, grupların görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p=0.10$) bulunmamıştır. Sıralar ortalaması dikkate alındığında, araştırmaya katılanlardan doktora ve yüksek lisans mezunlarının iş doyum oranlarının düşük olması dikkati çekmektedir.

5.4. Örgütsel Kültür - İş Doyumu İlişkisi

Araştırmaya katılanların okul kültürü ile iş doyumuna ilişkin görüşleri arasında ne düzeyde ilişkinin olduğu ve bu ilişkinin anlamlı olup olmadığını tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analize ilişkin bulgular tablo 52’de görülmektedir.

Tablo 52. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Kültür ile İş Doyumuna İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki

	n	$\bar{X}$	ss	Pearson Moment (r)	p
Örgütsel Kültür	326	3,43	0,69	0,554	0,00
İş Doyumu	326	3,75	0,69		

$p<0.01$

Örgütsel kültür ile iş doyumunu ilişkisini ortaya koymak için yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda, örgütsel kültür ile iş doyumunu arasında orta düzeyde ($r =0.554$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Tablo 52’de bu ilişkinin $p<0.01$ önem seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki kültüre ilişkin düşünceleri ne kadar olumlu olursa iş doyumlarına yönelik düşüncelerinin de o derecede yüksek olacağı belirlenmiştir. Elde edilen verilerden örgütsel kültürün iş doyumunu için ne kadar çok

önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

5.5. Örgütsel Kültürün İş Doyumuna Etkisi

Genel liselerdeki örgütsel kültürün öğretmen ve yöneticilerin iş doyumuna etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 53’de verilmiştir.

Tablo 53. Örgütsel Kültürün İş doyumuna Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: İş Doyumu						
Bağımsız Değişken	B	ShB	β	t	p	r
Sabit	1.355	0.177		7.659	0.00	
Örgütsel Kültür	0.555	0.046	0.554	11.975	0.00	0.554
		R = 0.554		R ² = 0.307		
		F(1,324)=143.391		p = 0.00		

p<0.01 düzeyinde anlamlı

Genel liselerdeki örgütsel kültürün iş doyumuna etkisini tespit etmek için gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda % 1 (F(1,324)=143.391; p<0.01) önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç elde edilmiştir. Tablo 53’de görüldüğü gibi örgütsel kültür boyutu, iş doyumuna ait varyansı (R²=0.307) % 30.7 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunun yaklaşık % 31’inin çalıştıkları okulların kültürüne bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

Okullardaki örgütsel kültür hakkındaki görüşlerde iyileşme oldukça, yönetici ve öğretmenlerin iş doyumuna olan etkisi de (r =0.554) oranında artacaktır.

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgulara göre varılan sonuçlar ve bu sonuçlara uygun öneriler yer almaktadır.

6.1. SONUÇLAR

6.1.1. Örgütsel Kültür Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Örgüt kültürünün alt boyutu olan okulun inançları, değerleri ve normlarına ilişkin genel görüşler incelendiğinde, araştırmaya katılanların en yüksek seviyede “Kendimi okulun bir parçası olarak görürüm” görüşüne katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Diğer yüksek ifadeyi ise “Aramıza yeni katılan öğretmenler okula kısa sürede alışır” katılıyorum düzeyi oluşturmaktadır.

Okulun inanç, değer ve normlarına ilişkin okulun zayıf yönlerini ise “Görev saatleri dışında da öğretmenleri okulda görmek mümkündür” görüşü “Başarılı öğretmenler maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir” görüşü, “Okulumuzda ben yerine biz duygusu hakimdir” görüşü ve “Öğretmenler okulun amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlamaktadır” görüşü oluşturmaktadır. Bu görüşlere verilen yanıtlar “kısmen katılıyorum” düzeyinde olmuştur.

Okulu açıklayan hikayelere ilişkin verilen yanıtların ortalaması katılıyorum düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu alt boyuttaki ifadelere orta düzeyde görüş belirtilmiştir.

Okul kültürüne yönelik törenler, semboller ve adetlere ilişkin görüşler incelendiğinde, “Okulumuzda kabul gören çeşitli gelenekler (çay saati, vb.) bulunmaktadır” maddesinin düşük oranda ve kısmen katılıyorum düzeyinde olduğu, bu alt boyutun yüksek çıkan ifadesi ise “Okulumuzda tören ve kutlamalara aktif katılım vardır” ifadesidir. Bu ifadeye katılıyorum düzeyinde görüş bildirilmiştir.

Okul kültürüne yönelik, okulun lider ve kahramanlara ilişkin görüşler incelendiğinde, “Öğretmenlerin mesleki gelişimi için yönetim her türlü desteği sağlar” ifadesi bu alt boyutun en yüksek düzeyde görüş bildirilen maddesi olmuştur. Bu alt boyutun en düşük ifadesini ise “Okul kültürünün temel değerlerini pekiştiren ünlü kişilerimiz vardır” görüşü oluşturmıştır.

Örgütsel kültür alt boyutlarına verilen yanıtlar incelendiğinde, alt boyutların

ortalamalarının birbirine yakın olduğu fakat çok yüksek olmadıkları görülmüştür. Yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürünü algılama ve kanaatlerini etkileyen en güçlü alt boyutun “Lider ve kahramanlar” olduğu görülmüştür. Yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürünü algılama ve kanaatlerini etkileyen en düşük boyutun ise “Törenler, semboller ve adetler” olduğu görülmüştür.

Örgütsel kültürün alt boyutları arasında orta ve yüksek derecede ilişki olduğu tespit edilmiştir. En yüksek ilişkinin “inançlar, değerler ve normlar” alt boyutuyla “lider ve kahramanlar” alt boyutu arasında olduğu görülmüştür. Bir alt boyuttaki görüşlerde iyileşme yaşandığında, diğer alt boyuta yönelik düşüncelerin de olumlu yönde değişeceği sonucu çıkmaktadır.

Örgütsel kültürün genel boyutuna ilişkin unvan, cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışılan pozisyon, mesleki kıdem ve okuldaki hizmet süresi değişken grupları arasındaki görüşlerde anlamlı farklılık bulunmamıştır.

“Okulumuzda her personelin fikrine önem verilir” görüşüne, öğretmenlerin yöneticilerden daha düşük seviyede katıldıkları ve görüşler arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin çalıştıkları okullarda, fikirlerine önem verilmediği düşünmeleri okul kültürünün zayıf yönlerinden birini oluşturmaktadır.

“Öğretmenler okulla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilir” ifadesine öğretmenlerin görüşleri, yöneticilerden daha düşük oranda olduğu bulunmuştur. Yöneticiler “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirirken, öğretmenler “kısmen katıldıklarını” belirtmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür.

“Okulumuz öğretmenleri birbirlerine güvenir” ifadesine kadınların görüşü erkeklerden düşük olduğu ve görüşler arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Bayanların bu güvensizliği, okul kültürü hakkındaki genel görüşü olumsuz etkilemektedir.

6.1.2. İş Doyumu Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Genel liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler iş doyumu maddelerinden “Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından” ifadesi ile “İş içinde terfi olanağımın olması bakımından” ifadesine işimle ilgili kararsızım düzeyinde, diğer tüm ifadeler ise işimden hoşnudum düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. İş içerisinde terfi olanağının olmayışı ya da terfi etmenin çok güç oluşu genel liselerdeki iş doyum düzeyini düşürmektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin iş doyumuna katkı yapan en önemli unsurun, başkaları için bir şeyler yapma şansına sahip olmaları olduğu tespit edilmiştir. İnsanlara faydalı olma, onlar için iyi bir şeyler yapma isteği tüm yönetici ve öğretmenlerin ortak duygusunu oluşturduğu söylenebilir.

Genel İş Doyumuna İlişkin araştırmaya katılanların unvan, cinsiyet, medeni durum, yaş, pozisyon, mesleki kıdem, okuldaki kıdem ve mezuniyet düzeyi değişkenleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. İş doyumuna hakkındaki ifadeler, bütün gruplar için aynı şeyi ifade ettiği sonucu çıkarılabilir.

“Beni her zaman meşgul etmesi bakımından” ifadesine yöneticiler öğretmenlerden daha fazla katılmışlar ve istatistik analiz sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Bu ifadeyle yöneticilerin iş yükünün daha yoğun olduğu, bu durumun ise kendilerinin üretkenlik hissini artırıp işlerinden daha fazla doyum sağlamalarına vesile olduğu sonucu elde edilir. Aynı zamanda cinsiyet değişkenine göre bu ifadeye erkeklerin kadınlara oranla daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

“Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından” erkek yönetici ve öğretmenlerin kadınlara oranla işlerinden daha fazla hoşnut oldukları tespit edilmiştir.

“Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından” genel liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerden evli olanların bekarlara oranla daha fazla doyum sağladıkları tespit edilmiştir.

Ölçekte ifade edilen durumlardan; “Toplumda “saygın bir kişi” şansını bana vermesi bakımından”, “Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından”, “Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından”, Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından” ve “Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından” ücretli olarak çalışanlar, kadrolu çalışanlardan daha fazla işlerinden hoşnut olduklarını tespit edilmiştir.

6.1.3. Örgütsel Kültürün İş Doyumuna Etkisine Yönelik Sonuçlar

Genel liselerdeki örgütsel kültürün iş doyumuna etkisini tespit etmek için yapılan testler sonucunda, örgütsel kültür boyutunun iş doyumuna ait varyansı yaklaşık % 31 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile genel liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunun %31’i, çalıştıkları okulun kültüründen kaynaklandığı tespit

edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda örgütsel kültür ile iş doyumu arasında orta düzeyde (Pearson Moment (r) = ,554) ilişki tespit edilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki kültüre ilişkin düşünceleri ne kadar olumlu olursa iş doyumlarına yönelik düşüncelerinin de o derecede yüksek olacağı sonucuna varılmıştır.

6.2. ÖNERİLER

6.2.1. Araştırmaya Yönelik Öneriler

Genel liselerde gerçekleştirilen bu araştırma bulgularına dayanılarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Okul kültürünü oluşturma, yayma ve korumada en önemli görev başta okul müdürü olmak üzere, yöneticilerindir. Yönetici sık sık okulda var olan durumla ilgili öğretmenlerden ve tüm çalışanlardan geri bildirimler almalı, bu doğrultuda okuldaki uygulamalarına yön vermelidir.

Öğretmenlerin okulla ilgili kararlara katılımı sağlanmalı, öğretmenlerin katkıda bulunduğu kararları uygulamada daha istekli olacakları göz ardı edilmemelidir.

Öğretmenlerin daha sık hizmet içi eğitimlere alınabilmeleri sağlanmalı, bir takım teşviklerle bu duruma özendirilmelidirler.

Öğretmenlerin yüksek lisans ve doktora yapmaları tavsiye edilmeli, bir takım teşviklerle bu durum avantajlı hale getirilmelidir.

Okulda tüm çalışanların rahatlıkla kendilerini ifade etmelerine olanak sağlayan şeffaf bir yönetim anlayışı geliştirilmeli ve bu öğretmenlere yansıtılmalıdır.

Çalışanların olumlu davranışı ve çabaları ödüllendirilmelidir. Maddi veya manevi olarak ödüllendirilmelere önem verilmelidir.

Okulun amaç ve hedeflerinin herkes tarafından ve aynı şekilde algılanması ve benimsetilmesi sağlanmalıdır.

Öğretmenlere mesleklerinde yükselme şansı tanınmalıdır.

Okullarda yaşanmış olumlu hikayeler, çalışanlara ve çevreye anlatılmalı, çalışanların bu hikayelerden kendilerine anlam çıkartıp motivasyonlarının artmasına yardımcı olunmalıdır.

Okullar kendine özgü sembollerini seçip bunları ön plana çıkarmalıdır.

Yönetici, öğretmen ve diğer personelin aralarında daha samimi ve sıcak dostlukların oluşması, birbirlerine karşı güven duygularının artması için sık sık bir araya

gelebilecekleri düzenli etkinlikler düzenlenmeli ve bunlar gelenek haline getirilmelidir.

Öğretmen ve yöneticilerin iş doyumunu en olumsuz etkileyen etkenin ücret olduğu tespit edildiğinden, bu konuda bir şeyler yapılması gerekmektedir.

6.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Aynı araştırma farklı bölgelerde yapılabilir.

Aynı araştırmanın farklı öğretim kurumlarında ve kademelerinde, farklı eğitim bölgelerinde ve daha geniş kapsamla, farklı araştırma teknikleri kullanılarak yapılması önerilebilir.

Yöneticinin kültürel liderliğinin iş doyumuna etkisi araştırılabilir.

Okulun etkililiği ile çalışanların iş doyumunu ilişkisi araştırılabilir.

Farklı eğitim kurumlarında çalışanların iş doyum düzeyleri karşılaştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1994). **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Akıncı, B.Z. (2003). **Kurum Kültürü**. İstanbul: İletişim Yayınevi.
- Aksoy, H. H. (2008). **Değişme ve Yenileşme**. (Erişim Tarihi: 27.01.2008). http://politics.ankara.edu.tr/~aksoy/seminer_1.htm.
- Aktan, C. C. (2008). **Motivasyon Teorileri**. (Erişim tarihi: 05.01.2008). <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-teorileri.htm>.
- Aktan, C. C. ve Tutar, H. (2007). **Kültür: Tipoloji**. (Erişim tarihi: 30.12.2007). <http://www.canaktan.org/felsefe-sosyo/kultur/tipoloji.htm>.
- Alakuş, A. O. (2004). **Kültür Kavramı ve Tanımlamalarına İlişkin Bir Analiz**. *Milli Eğitim Dergisi*, 164. (Erişim tarihi: 25.03.2008) <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/164/alakus.htm>.
- Altaş, M., Köse, T. ve Hacıaliekoğlu, E. (2006). **Kültürler Arası İletişim**. (Erişim Tarihi: 27.12.2007). http://tufankose.com/tr/files/Kulturlerarasi_Iletisim.doc.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arslan, M. (2001). **İş ve Meslek Ahlakı**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ataman, G. (2001). **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ateş, M. (2008). **Güdülenme**. (Erişim Tarihi: 19.01.2008). <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm>.
- Aydın, M. (1991). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- _____ (2000). **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.

- Aytaç, S. (2003). **Çalışma Ekonomisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık.** İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi 5(2) <http://www.isgucdergi.org> (Erişim Tarihi: 26.01.2008).
- Balcı, A. (2002). **Örgütsel Gelişme.** Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- _____ (2008). **Etkili Okul Araştırmalarına Göre Etkili Öğretim ve Etkili Öğretmen.** <http://ankara.meb.gov.tr/dergi/467.pdf> (Erişim Tarihi: 27.01.2008).
- Balcı, A., Açıkalın, A., Başar, H., Aydın, İ., Şişman, M., Özdemir, S., Çelik, V., Karip, E., Turan, S. ve Terzi, A.R. (2005). **Eğitim ve Okul Yöneticiliği (el kitabı).** Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balçık, B. (2002). **İşletme Yönetimi.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ.E. (1982). **Örgütsel Davranış.** Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:108.
- _____ (2008). **Örgütsel Davranış – İnsanın Üretim Gücü.** Ankara: Siyasal Basın Yayın Dağıtım.
- Bayram, L. (2004). **Örgüt Kültürü.** Polis Dergisi, 39. (Erişim tarihi: 20.12.2007). http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/39/web/makale/Levent_Bayram.htm.
- Berberoğlu, G. (1991). **Karşılaştırmalı Yönetim.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bingöl, D. (1990). **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler.** Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 676.
- Can, H. (1992). **Organizasyon ve Yönetim.** Ankara: Adım Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2002). **Öğretmen Performansının Arttırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü.** Milli Eğitim Dergisi Sayı 153–154.

- 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. (2002). **Okul Kültürü ve Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- _____ (2005). **Sınıf Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çelik, M. (2007). **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Çetinkanat, C. (2000). **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**. Ankara: Anı Yayıncılık
- Davis, K. (1988). **İşletmede İnsan Davranışı**. (Çev. K. Tosun, T. Somay, ve diğ.) İstanbul: İstanbul Matbaası.
- Dedehayır, H. (2004). **Kurum Kültürü ve Performans**. Kaynak Dergisi, Sayı 18. <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=294&SAYI=18> (Erişim Tarihi: 27.12.2007).
- Dinçer, Ö. (1998). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Dönmezer, S. (1999). **Toplumbilim**. İstanbul: Beta Basım Yayım Yayın Dağıtım.
- Erdem, R. (2007). **Örgüt Kültürü Tipleri ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma**. Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2(2), 64.
- Erdoğan, İ. (1983). **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: Evrim Ofset Matbaacılık.
- _____ (1996). **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Eren, E. (1989). **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- _____ (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

- Ersever, G. O. (1995). **İlköğretim Müfettişleri Adaylarının İş Doyumlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi**. Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10(1).
- Fındıkçı, İ. (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Melisa Matbaacılık.
- Gümüş, M. (1995). **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2000). **Davranış Bilimleri**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürçay, C. (2001). **İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları**. İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi 3(1). (Erişim Tarihi: Aralık 2007). http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc_view&ex=99&inc=arc&cilt=3&sayi=1&year=2003.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güvenç, B. (1979). **İnsan ve Kültür**. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Hasanoğlu, M. (2004). **Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi**. Sayıştay Dergisi, Sayı 52, 43–60.
- Hodgetts, R. M. (1999). **Yönetim- Teori Süreç ve Uygulama**. (Çev. Canan Çetin ve Esin Mutlu). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Hulin, C. L; Roznowski, M ve Hachiya, D. (1985). **“Alternative Opportunities And Withdrawal Decisions: Empirical And Theoretical Discrepancies & An Integration”**. Psychological Bulletin, 97, 233–250.
- İncir, G. (1990). **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Karcioğlu, F. (2001). **Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi**. Erzurum: Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, 15, (1-2), 92.

- Keser, A. (2008). **İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama.** <http://www.calismatoplum.org/sayi7/makale4.pdf> (Erişim Tarihi: Ocak 2008).
- Kocabaş, İ. ve Turhan, M. (2002). **Objektif Bir Değerlendirme ve Doğru Hareket İçin Performans Yönetimi.** Standart Dergisi, 40.
- Kuyumcu, M. (2007). **İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ve Takım Liderliği.** Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Luthans, F. (1995). **Organizational Behavior.** İstanbul: McGraw-Hill inc.
- Malatya İl MEB. (2008). <http://malatya.meb.gov.tr/duyuru/istatistik/istatistik.htm> (Erişim Tarihi: 15.03.2008).
- Malinowski, B. (1990). **İnsan ve Kültür.** (Çev. Fatih Gümüş). Ankara: V Yayınları.
- MEB, (2008). **Toplumsal İletişim ve Davranışlar.** Milli Eğitim Bakanlığı Yayını. http://kocaeli.meb.gov.tr/GenelDosyalar/TOPLUMSAL_%20ILETISIM_VE_%20DAVRANISLAR.doc (Erişim tarihi:26.01.2008).
- Morgan, G. (1998). **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor.** (Çev. Gündüz Bulut) İstanbul: Mess Yayınları.
- Naktiyok, A. (2003). **Yönetici Değerleri ve Pazar Yönlülük Bir Uygulama.** Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi 20, 100.
- Nas, T. (2003). **Okul Kültürü ve Gelişimi.** (Erişim tarihi: 25.01.2008). <http://site.mynet.com/kumrufizme/tanas.htm>.
- Narsap, H. (2006). **Genel ve Mesleki Liselerde Örgüt Kültürü.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Onal, G. (2000). **İşletme Yönetimi ve Organizasyon.** İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Onaran, O. (1981). **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları.** Ankara: Sevinç Matbaası.

- Özdemir, A. (2006). **Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar**. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi 4(4), 411–433 (Erişim Tarihi: 19.12.2007) http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2006_cilt4/sayi_4/411-436.pdf.
- 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, S. (2000). **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özenli, S. (2006). **İşletmelerdeki Örgütsel Kültür Yapısının Takım Anlayışına Etkisi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Özkalp, E ve Kirel, Ç. (2001). **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Etam Matbaa Tesisleri.
- Öztekin, A. (2005). **Yönetim Bilimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Öztürk, M. (2003). **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Pekşen, G ve Oruç, B. (2007). **Etkin Örgüt Yapısının Belirlenmesinde Rol Oynayan Faktörler: Örgüt Kültürü ve Yapısı**. (Erişim Tarihi: 02.01.2008). <http://www.ozyazilim.com/ozgur>.
- Raelin, J.A. (1999). **Kültürlerin Çatışması (Yönetenler-Yönetilenler)**. (Çev. Kamuran TUNCAY). Türkiye İş Bankası Yayınları NO: 412, Ekim 1999, s. 22.
- Robbins, S. P. (1994). **Örgütsel Davranışın Temelleri**. (Çev. S. A. Öztürk). İstanbul: ETAM A.S. Basım ve Yayım.
- Sabuncuoglu, Z. ve Tüz, M. (2001). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Schein, E. H. (2002). **Örgütsel Kültür**. (Çev: Atilla Akbaba). Dokuz Eylül üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 4(3).

- Schultz, D.P ve Schultz. S.E. (1990). **Psychology and Industry Today, an Introduction to Industrial and Organizational Psychology** (Fifth Edition), New York: Macmillian.
- Sencer, M. (1982). Dil ve ideoloji. **Amme İdaresi Dergisi**. 15(3).
- Şencan, H. (2008). **Personel Motivasyonunda Süreç Kuramları**. (Erişim Tarihi: 19.01.2008). <http://hunersencan.com/files/motivasyon1.doc>.
- Şengül, C. ve Sönmezöz, F. (2007). **Motivasyon**. (Erişim Tarihi: 18.01.2008). <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/motivasyon1.htm>.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2008). **Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler**. (Erişim Tarihi: 19.01.2008). <http://eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M7.pdf>.
- Spector, P. E. (1997). **Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences**. California: SAGE Publications.
- Şanlı, S. (2006). **Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Şimşek, N. ve Fidan, M. (2005). **Kurum Kültürü ve Liderlik**. Konya: Tablet Kitabevi.
- Şisman, M. (1994). **Örgüt Kültürü**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- _____ (2002a). **Örgütler ve Kültürler**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- _____ (2002b). **Eğitimde Mükemmellik Arayışı. Etkili Okullar**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Terzi, A. R. (2000). **Örgüt Kültürü**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tosunoğlu, H. (1998). **Fırat Üniversitesi Öğretim Elemanlarında İş Doyumu**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.

- Tutar, H. (2007). **Kuramsal Davranışın Kültürel Boyutu ve Kültürel Sinerji**. (Erişim Tarihi: 28.12.2007). <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-davranis/kulturel-boyut.htm>.
- Türk, M. Z. (2003). **Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Üçok, T. (1989). **Organizasyon Kültürünün Oluşumu**. Dokuz Eylül Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi, 4 (1), 308–321.
- Yalçın, S. (2007). **Kültür (and) Popüler Kültür**. Kardelen Dergisi, Sayı:54, Ekim/Aralık 2007. <http://www.kardelendergisi.com/yazi.php?yazi=220>.
- Yıldırım, B. (2008). **Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikle Meslek Ahlakı İlişkisi**. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. (Erişim Tarihi: 26.01.2008). <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c8s13/makale/c8s13m3.pdf>.
- Yıldız, S. M. (2007). **Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarında Eğitim Hizmetleri Kalitesini Etkileyen Faktörler**. Kastamonu Eğitim Dergisi 15(1), 151–462 <http://www.ksef.gazi.edu.tr/dergi/pdf/Cilt-15-No1-2007Mart/451syildiz.pdf>.
- Yüksel, Ö. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Walton, C. S. (1988). **The Moral Manager**. New York: Harper and Row Publ.

EKLER

T.C.
MALATYA VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı :B.08.4.MEM.4.44.00.07.328/
Konu : Anket Uygulama İzin Onayı

19935

30 Mayıs 2008

MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : a) T.C. Fırat Üniversitesi 14/05/2008 tarih ve 5336 sayılı yazısı.
b) Müdürlüğümüzün 19/09/2007 tarih ve 49067 sayılı Valilik Onay yazısı
c) Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve
Araştırma Desteğine Yönelik izin ve Uygulama Yönergesi

T.C. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Mehmet TÜRKOĞLU Müdürlüğümüze bağlı Genel Liselerde öğretmen ve yöneticilere yönelik Anket Uygulaması isteğine dair ilgi (a) yazı ve ekindeki dosya, ilgi (b) Valilik onayı ile oluşturulmuş olan "Araştırma Değerlendirme Komisyonu" tarafından, ilgi (c) Yönerge doğrultusunda incelenerek ekte bulunan Araştırma Değerlendirme Formu (Ek-2) ile Uygulama Çalışmasının yapılabilmesi için izin verilmesinin uygun olacağı görüşü bildirilmiştir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde ilgi (a) yazıda adı geçen araştırma sahibi Mehmet TÜRKOĞLU ilgi (b) yönergesinin 13. maddesinde belirtilen hususlara bağlı kalmak ve yönerge ekinde yer alan iki ayrı taahhünameyi önceden imzalamak kaydıyla, ilimizdeki resmi okullarda anket uygulaması yapılmasına izin verilmesi hususunu; tensiplerinize arz ederim.

M.Nurettin ŞAHİN
Şube Müdürü

EKİ :Değerlendirme Formu (1 Adet-1Sayfa)

OLUR
30.05/2008
Mehmet BULUT
İl Milli Eğitim Müdürü

T.C.
MALATYA VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı :B.08.4.MEM.4.44.00.07.328/
Konu :Anket Uygulama İzin Onayı

19936

30 Mayıs 2008

T.C. FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 14/05/2008 tarih ve 5336 sayılı yazınız.

İlgi yazınızla Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Mehmet TÜRKOĞLU'nun bilimsel çalışmalarında kullanmak üzere, Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı Genel Liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilere anket uygulaması yapabilmesi için gerekli izinin verildiğine dair onay yazısı ve eki yasımız ekindedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.



Mehmet BULUT
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü

EKİ:
EK-Onay Yazısı ve eki (2 Sayfa)

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Mehmet TÜRKOĞLU
Kurumu / Üniversitesi	Elazığ Fırat Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi
Araştırma yapılacak iller	Malatya
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	Malatya ilindeki Genel Liseler
Araştırmanın konusu	"Genel Liselerde Örgütsel Kültürün İş Doyumuna Etkisi"
Üniversite / Kurum onayı	Var
Araştırma/proje/ödev/tez önerisi	Yok
Veri toplama araçları	Ünite değerlendirme sorularından oluşan yazılı bir test, sözlü performans ölçümüne yönelik münazara etkinliğinin değerlendirilmesi için oluşturulacak bir rubrik.
Görüş istenilecek Birim/Birimler	
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
İl Millî Eğitim Müdürlüğünün 29.05.2008 tarih ve 19744 sayılı yazısı gereğince 29.05.2008 tarihinde toplanan komisyonumuzca; Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi ilimizdeki Genel Liselerde Anket uygulaması isteğine dair Fırat Üniversitesi Rektörlüğünün 14/05/2008 tarih ve 5336 sayılı yazısı ve ekindeki dosya, "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesinin 5. maddesindeki esaslara göre incelenmiş olup, başvuru dosyasında belirtilen esaslara göre uygun olduğu değerlendirilmiştir. Komisyonumuzun görüşü, söz konusu anket uygulaması yapılabilmesi için gerekli iznin verilmesinin uygun olacağı yönündedir.	
Komisyon kararı	Oybirliği ile alınmıştır.
Muhalef üyenin Adı ve Soyadı :	

KOMİSYON

29/05/2008
Komisyon Başkanı
M. Nurettin ŞAHİN
Şube Müdürü

Üye
Mustafa ARSLAN
Rehberlik ve Araştırma Mrk. Müdürü

Üye
Aylin SİLİĞ
Türkiyem İ.O. Psk. Danışmanı

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.

Mehmet TÜRKOĞLU
Fırat 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

	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.	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
	İFADELER					
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 - MINNESOTA İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ

	Aşağıda belli bazı duyguları ve durumları içeren ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerde belirtilen duygu ve durumları yaşıyıp yaşamadığınızı düşünerek, size en uygun yanıt aralığına çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.	İşimden Hiç Hoşnut Değilim	İşimden Hoşnut Değilim	İşimle ilgili Kararsızım	İşimden Hoşnudum	İşimden Çok Hoşnudum
	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 arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

ÖZGEÇMİŞ**Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı: Mehmet TÜRKOĞLU

Doğum Tarihi: 06.12.1980

Doğum Yeri: Malatya – Merkez

Eğitim Durumu

İlkokul: 1987 – 1990 Malatya Suluköy İlkokulu
1990 – 1992 Malatya Milli Egemenlik İlkokulu

Ortaokul: 1992 – 1995 Malatya Yeşiltepe Lisesi.

Lise: 1995 – 1996 Malatya Ş.K. Özalper End. Meslek Lisesi -Metal İşleri Bölümü
1996 – 1999 Malatya Ş.K. Özalper Teknik Lisesi - Bilgisayarlı Nümerik Kontrol (CNC) Bölümü.

Ön Lisans: 2001 – 2003 Kocaeli Üniversitesi - Gölcük Meslek Yüksek Okulu Otomotiv Tasarım ve İmalat Bölümü.

Lisans: 2003 – 2006 Fırat Üniversitesi - Teknik Eğitim Fakültesi - Otomotiv Öğretmenliği Bölümü.

Yüksek Lisans: 2006 – 2008 Fırat Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü - Eğitim Bilimleri Bölümü.