



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEZSİZ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

**EĞİTİM KURUMLARINDA OKUL KÜLTÜRÜNÜN
ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ**

DÖNEM PROJESİ

Danışman

Prof. Dr. İbrahim Kocabaş

Hazırlayan

Kenan Kılıçdere

(200512014)

İSTANBUL, 2021



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEZSİZ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

DÖNEM PROJESİ

Hazırlayan

Kenan KILIÇDERE

(200512014)

Danışman

Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ

İmza :.....

İSTANBUL, 2021

BEYAN/ ETİK BİLDİRİM

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bağlı olduğum üniversite veya bir başka üniversitedeki başka bir çalışma olarak sunulmadığını beyan ederim.

Kenan KILIÇDERE

TEŐEKKÖR

Tezsiz Yűksek Lisans projemin her aŐamasında bana yardımcı olan değerli tez danıŐmanım Prof. Dr. İbrahim KOCABAŐ'a, eğitim alanında dersleriyle ve imkânlarıyla bizlere öncü olan Fatih Sultan Mehmet Vakıf Ŭniversitesi'nin değerli akademisyenlerine, her daim yanımda olan aileme teŐekkűrlerimi sunarım.

Kenan KILIÇDERE

ÖZET

Örgütsel kültür bir organizasyondaki insanların davranışlarına rehberlik eden normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Bir eğitim kurumu olarak okulda var olan kültür, ortak hedeflere rehberlik eder ve başarılı olmak için hangi disiplinlerin gerekli olduğu konusunda normların oluşmasını sağlar. Bu nedenle okulun başarısını desteklemek ve sürdürmek için kültür oluşturulmalıdır.

İş tatmini, insanların iş veya iş hayatı değerlendirmesinden ürettikleri tatmin veya olumlu durum olarak tanımlanmaktadır. İşten memnuniyet ya da memnuniyetsizlik, kişilerin motivasyonları ile ilgili olduğu gibi, çalışanların kendileri, işin özellikleri, çalışma ortamı gibi birçok faktörden de etkilenmektedir. Bu nedenle, bir kişinin iş doyum düzeyini belirlemek oldukça zordur.

Tüm bu bilgilerden hareketle bu araştırmanın amacı, eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü ile iş doyumları arasında bir bağlantı olup olmadığını belirlemektir.

Araştırmada yapılan literatür taraması sonuçlarına göre eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü iş doyumlarını doğrudan etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: İş Doyumu, Örgüt Kültürü, Eğitim Kurumları

ABSTRACT

Organizational culture is a system of norms, behaviors, values, beliefs and habits that guide the behavior of people in an organization. The culture that exists in the school as an educational institution guides common goals and establishes norms about which disciplines are necessary to be successful. Therefore, a culture should be created to support and sustain the success of the school.

Job satisfaction is defined as the satisfaction or positive state that people derive from their job or work life evaluation. Job satisfaction or dissatisfaction is affected by many factors such as the employees themselves, the characteristics of the job, and the working environment, as well as the motivations of the people. Therefore, it is quite difficult to determine the level of job satisfaction of a person.

Based on all this information, the aim of this research is to determine whether there is a connection between organizational culture and job satisfaction of teachers working in educational institutions.

According to the results of the literature review conducted in the research, the organizational culture of the teachers working in educational institutions directly affects their job satisfaction.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Culture, Educational Institutions.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
1. BÖLÜM GİRİŞ.....	1
1.1. Problemin Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
2. BÖLÜM YÖNTEM.....	6
2.1. Araştırmanın Modeli.....	6
2.2. Veriler ve Toplanması.....	6
2.3. Verilerin Çözümü.....	6
2.4. Verilerin Yorumlanması.....	7
3. BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	8
3.1. Örgüt Kültürü.....	8
3.2. Örgüt Kültürü Tanımlamaları.....	9
3.3. Örgüt Kültürünün Okullar İçin Önemi.....	10
3.4. Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	11
3.4.1. Örgüt Kültürünün Ana Öğeleri.....	11
3.4.2. Örgüt Kültürünün İfade Biçimleri.....	12
3.5. Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürleri.....	13
3.6. Örgüt Kültürü Modelleri.....	13
3.7. Okul Kültürü.....	16
3.8. Okul Kültürünün Oluşturulması ve Korunması.....	18

3.9. Okul Kültürü ve Öğretmen.....	19
4. BÖLÜM İŞ DOYUMU.....	21
4.1. İş Doyumu ile İlgili Kuramsal Çerçeve.....	21
4.1.1. İş Doyumu.....	21
4.1.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	22
4.1.3. İş Doyumun Önemi.....	27
4.1.4. İş Doyumu Kuramları.....	28
4.1.5. Öğretmenlerde İş Doyumu.....	34
SONUÇ.....	36
KAYNAKÇA.....	39

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın problemi, amacı ve önemine yer verilmiştir.

1.1. Problemin Durumu

Sözlükteki eğitim tanımına göre, belirli bir bilim alanında bilgi ve becerilerin edinilmesi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi işidir. Davranış psikolojisine göre eğitim, öğrenme deneyimi yoluyla bireylerde istenen davranış değişikliklerinin yaratılması sürecidir.

Yapılandırmacı yaklaşıma göre eğitim, kişinin kendi bilişsel şemasını deneyim, gözlem, deneme yanılma yoluyla oluşturma sürecidir. Bu üç tanımdan hareketle eğitim, en genel anlamıyla insanların ulaşmak istediği belirli hedeflere göre yetiştirme sürecidir. Bu süreçten geçen insanların davranışları farklıdır. Davranış ve yaşamdaki bu farklılıklar, insanların eğitim sürecinde karşılaştıkları bilgi, beceri, tutum ve değerleri bir araya getirir. Günümüzde eğitim sürecinin büyük bir kısmı okullarda gerçekleşmektedir. Okullar eğitim sürecinin büyük bir bölümünü oluşturmakla birlikte eğitim sadece okullarda yapılmamaktadır. Eğitim denilince ilk olarak akla okullar gelmektedir. Ancak eğitim okul dışı ortamlarda yapılabilir. Ayrıca eğitim ağırlıklı olarak evlerde, kafelerde, sokaklarda, camilerde, pazarlarda ve herhangi bir grup insanla gerçekleşmektedir. Eğitimin tüm bu alanları düşünüldüğünde geniş anlamda eğitim, sosyo-kültürel uyum sürecinin bir parçasıdır.

Toplumlar kendi hedeflerine uygun, kendilerine özgü insanı kendi özgün eğitim süreci içinde yetiştirirler. Toplumlar eğitim sürecini tesadüflere ve kültürlenmenin gelişigüzel etkilerine açık bırakmamışlardır. Her toplum bireylere birlikte yaşayabilmenin gereklerine göre temel amaç, içerik ve eğitim çeşidini belirleyip onu denetim altına almıştır. Bu nedenlerle eğitim süreci toplumlarda kamu hizmeti olarak yerini almıştır. Aile, sokak, cami, Pazar, işyeri gibi çeşitli eğitim ortamları gittikçe artan ve değişen teknolojilerin bireylere aktarılmasını beceremez. Temel eğitimin

yanında meslek eğitimi düşünüldüğünde her meslek grubu uzmanlaşmayı gerektirir bu nedenle bu konulardaki birçok bilgi ve becerinin uzmanlarca verilmesi bir zorunluluk olur. Toplumda bir arada yaşayan vatandaşların, vatandaşlık görevlerinin gereği olan bilgi, beceri ve değer yargılarının her vatandaşa aynı şekillerde verilmesi herkesin ortak bir eğitim sürecinden geçirilmesi ile mümkün olur. Tüm bu durumlar göz önüne alındığında eğitim ‘okul’ olarak kurumlaşmıştır. Bu kurumsallaşmadan yola çıktığımızda bir ülkenin vatandaşlarının aldığı eğitimin kalitesi okulların kalitesi ile doğru orantılıdır. Bu nedenle başta okullar olmak üzere eğitim yaşantısının olduğu her ortam ülkelerin geleceği için çok önemlidir. Bir ülkenin vatandaşlarına verdiği eğitimin kalitesi o ülkenin okullarının kalitesiyle doğru orantılıdır. Bu nedenle ülkelerin eğitim kurumları kendilerine hedef olarak temel amaçlara ulaşmanın yanında öğrenci ve toplumun gelişmesine katkı sağlamak, çağa ayak uydurmak ve kaliteyi artırmayı ilke edinmelidirler. Ancak bu sayede gelişen ve değişen dünyaya ayak uydurabilir ve bir arada mutlu bir şekilde yaşayabilen bir toplum oluşturulabilir (Dervişoğlu, 2017).

Günümüz toplumunun bir bilgi toplumu olduğu düşünüldüğünde, en sık karşılaşılan sorunlar; bilgi edinme, bilgiyi analiz etme, faydalı bilgiyi seçme ve bilgiyi organize etme, öğrenme sürecini denetleme, takım çalışması ve işbirliğidir.

Bu konuların okul sürecine yansıtılabilmesi için öğrencilerin edindiği bilgi ve becerilerin çeşitlendirilmesi gerekmektedir. Bu konuların işleyebilmesi için öğrenilen bilgilerin günlük yaşama kazandırılması ve yaşamda kullanılması gerekmektedir (Vural, 2004). Eğitim kurumları geleceğe yön verebilecek zeki, farklı düşünebilen, bilgili bireyler yetiştirmeye çalışmaktadırlar. Eğitim kurumlarının bireylerin en fazla zaman geçirdiği bölümü olan okullar bireylerin fiziksel, bilişsel ve duygusal yönden gelişimi ve değişimini sağlamaktadırlar. Bu amaçla toplumun içinde bulunduğu kültürel seviyeyi bilmeli ve gelecekte toplumun olmak istediği noktayı belirleyerek kendisine bu doğrultuda hedefler koymalıdır (Kırhallı Gök,2015). Okul modern toplumların hepsinde insanları günlük

hayattaki farklı rollere hazırlayan bir kurum olarak görülür. Toplumun genelindeki rol dağılımı okulda da aynen devam etmektedir.

Okul bazı araştırmacılara göre örgüt, bazı araştırmacılar için bir işletme, bazı araştırmacılara göre aile, bazı araştırmacılara göre de insan topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlardaki ortak özelliklere bakılarak okulu insan topluluğu olarak kabul ettiğimizde okul önce insan grubudur (Şişman, 2007). Okullar bilgi toplumlarının en önemli kurumlarıdır. Bireyler ise bilgi toplumlarında bilginin oluşmasına katkı sağlayacak ve bilgiyi kullanacak kişilerdir. Yöneticiler kurumların aynası konumundadırlar. Bireylerin okullardaki en önemli rol modeli okul yöneticisidir. Bu vizyonları nedeni ile okul yöneticisi kurumunu değişimlere ayak uydurabilen, yenilenmeye açık olan, bilgi üretilen, üretilen bilgiyi kullanan ve kendini geliştirebilen takım olarak çalışarak bireylerde özgüven oluşturan, toplumların gelecek bilgi ihtiyaçlarını karşılayabilen, bireylerin özgün düşünebilmesini sağlayabilen çok amaçlı bir yapı haline getirilebilmelidir.

Yöneticinin kim olduğunun anlaşılması için yönetimin tanımını yapmak gerekirse yönetim ortak hedefler için bir arada bulunan kişilerin, belirlenen amaçlara en kısa zaman ve en iyi bir şekilde ulaşmaları için topluluk halinde sistemli olarak eyleme geçilen faaliyetlerdir. Yöneticiler de yönetim işinin başında bulunan kişi veya kişilerdir(Sabuncu ve Tokal, 2011).

Eğitim yönetimi kavramı, toplumun ve sistemdeki tüm örgütlerin eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için hazırlanan eğitim sisteminin yönetimini içeren yönetim kavramının alt başlığıdır. Eğitim kurumlarında eğitim programlarını etkin bir şekilde uygulamaya, öğretim hizmetlerini yerine getirmeye, sistemdeki personeli yönetmeye, bütçe yöntemlerini formüle etmeye, bina, araç ve gereçleri hedeflere göre etkin bir şekilde kullanmaya ve yönetim süreçlerini etkin bir şekilde ele almaya çalışır (Ilgar, 2005).

Araştırma konusu olarak örgüt kültürü, örgütteki insanlara rehberlik eden normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Ilgar, 2005). Bir eğitim kurumundaki organizasyon, eğitimin gerçekleştiği ortamdaki (okullar, kurslar vb.) bir organizasyonu ifade eder. Bir eğitim kurumu olarak okulda var olan kültür, ortak hedeflere rehberlik eder ve

başarılı olmak için hangi disiplinlerin gerekli olduğu konusunda normların oluşmasını sağlar. Dolayısıyla bu şekilde bir kültür oluşturmak, okulun başarısını desteklemek ve sürekliliğini sağlamak için gerekli bir koşuldur (Dinçer, 1992). Araştırmanın ikinci kavramı olan iş doyumunu kişilerin işi veya işleriyle ilgili iş yaşantılarını değerlendirmeleri sonucu oluşan memnuniyet veya olumlu durum olarak tanımlanmaktadır. İş doyumunu kişilerin motivasyonları ile ilgili olduğu gibi, çalışanların kendileri, işin özellikleri, çalışma ortamı gibi birçok faktörden de etkilenmektedir. Bu nedenle, bir kişinin iş doyum düzeyini belirlemek oldukça zordur.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada eğitim kurumlarında örgüt kültürünün iş doyumunu ile nasıl bir ilişki içinde olduklarını literatür taraması yöntemiyle ortaya koymaya çalışmaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Yapılan çalışmayla; eğitim kurumlarında örgüt kültürü ile iş doyumunu arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan araştırmada eğitim kurumlarında görev yapan okul öncesinden liseye kadar eğitim örgütlerinin farklı kademelerinde görevli öğretmenler ile çalışılmıştır. Araştırma bu özelliği ile alanda yapılan kapsamlı bir çalışma olduğu için bundan sonraki bu alanda konu ile ilgili olarak yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ülke için hayati öneme sahip olan eğitimin güçlü bir temel üzerinde yükselbilmesi için eğitim çalışanları öğretmenlerin, görev yaptıkları örgüt içinde ilişkilerinin olumluluğu, örgüt kültürü ile ilgili algı seviyelerinin üst düzeyde olması, iş doyumlarının yüksek olması önem taşımaktadır.

Öğretmenlerin en kaliteli şekilde görevini yapmaları; görev yaptıkları eğitim kurumuna inanmaları, çalıştıkları kuruma değer vermeleri, çalıştıkları eğitim kurumu ile ilgili olumlu tutum sergilemeleri ile çok yakından ilgilidir. Yaptıkları görevden mutlu olan eğitim çalışanları meslektaşlarına liderlik yapabilir, iş birliği içinde çalışır ve görev yaptıkları kuruma bağlılıkları üst seviyede olur. Bu sayılan durumlar göz önüne alındığında eğitim sistemimiz gelecek kuşaklar ve ülkemiz açısından önemli ve

kıymetlidir. Eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerin örgüt kültürünün iş doyumuna etkisinin belirlenmesi, ilgili kurumlarca bu konuda iyileştirme ve geliştirme yapılması konusunda önem taşımaktadır. Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü ve iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi, performanslarının artırılması, eğitim kalitesi ve eğitim verimliliğinin artması hususunda önemlidir.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma tarama modelinde tasarlanmıştır. Örgüt kültürü ve İş Doyumu kavramları literatürde taranmış, daha önce yapılmış çalışmalar derlenerek kavramlara ait unsurlar sunulmuştur.

2.2. Veriler ve Toplanması

Araştırma tasarımı literatür taramasına dayandığı için ilgili kavramlar için literatür taraması yoluna gidilmiştir. Verilerin toplanmasında aşağıdaki kaynaklar kullanılmıştır.

- Ulusal Tez Merkezi
- Google Akademik
- Etos
- SCI İndexli Dergiler
- DergiPark
- İnternet Kaynakları

2.3. Verilerin Çözümü

Literatür taraması sonucunda elde edilen kaynaklar tasnif edilmiştir. Tasnif işlemi şu başlıklara göre yapılmıştır.

- Örgüt kültürünü içeren yayın taraması
- İş doyumunu içeren yayın taraması
- Eğitim kurumlarında örgüt kültürünü içeren yayın taraması
- Eğitim kurumlarında iş doyumunu içeren yayın taraması

2.4. Verilerin Yorumlanması

Verilen yorumlanarak rapor haline getirilmiştir. Verilerin raporlanması işlemi bu şekilde yapılmıştır.

- Araştırmanın problem durumunu ifade eden yayınların raporlanması
- Örgüt kültürü ve unsurlarını ifade eden yayınların raporlanması
- İş doyumu ve unsurlarını ifade eden yayınların raporlanması

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

3.1. Örgüt Kültürü

İnsanoğlunun var olma ve yaşamını devam ettirme mücadelesinde başarılı olması kültür kavramına dayanmaktadır. Çünkü kültür insanoğluna, tecrübeleri sonucu elde ettiği bilgi birikimini gelecek nesillere aktarma fırsatı tanımaktadır (Oğuz, 2011). Örgüt kültürü kavramı literatüre 1980'li yıllarda girmiş ve yönetim bilimi alanında kullanılan önemli bir kavram haline gelmiştir. Bu kavramla ilgili bilim adamları henüz ortak bir tanıma ulaşabilmiş değillerdir. Örgüt kültürü konusunda fikir birliği olmasa da bu kavramın taşıyıcısı olarak ortak değerler, normlar ve değerlerden oluştuğu söylenebilir (Hofstede, Neuijen, Ohavy ve Sanders, 1990; Terzi, 2000).

Örgüt kültürü kavramının yönetim bilimindeki araştırmalara konu edilmesinin ardında üç neden olduğu belirtilmektedir (Cavaleri ve Obloj'dan aktaran Terzi, 2000):

Japon işletmelerinin 1970'li yıllardan sonra ekonomik bağlamda yükselişe geçmesinin nedenlerini öğrenmek,

- Japonların yükselişi ile Amerikan ve Avrupalı şirketlerin küçülmeye ve iflasa gitmesi örgütlerdeki başarının ve başarısızlığın kültür ile ilişkisini ortaya koymak,
- Bilimsel araştırmalarda pozitivist yaklaşımın nicel ağırlığına karşı nitel araştırmaların önem kazanması ve örgütün kültürü ile sembolik yönünün nitel araştırmalara konu edilmesi.

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan araştırmalardaki tartışmalarda bazı yaklaşımlar temel alınmıştır. Rasyonalist yaklaşım için örgüt, başarının anahtarıdır ve örgütün sahip olduğu kültür başarıya ulaşmada bir araçtır. İşlevselci yaklaşım için ise örgüt, belirli fonksiyonları yerine getirerek varlığını devam ettiren bir topluluktur. İşlevselci teori, örgüt kültürünü çevreye uyumu ve örgüt içinde bütünleşme sağlayan temel varsayımlar ve değerler olarak görmektedir. Sembolizm bakış açısında da örgüt, karmaşık eylem örüntülerini açıklayan bir insan sistemidir. Bu sistemde kültür,

insanların sosyal varlıklarıyla ortaya koydukları semboller ve anlamlar bütünlüğüdür (Terzi, 2000).

Schein (1992), örgüt kültürünün bir grup insanın algılarını, düşüncelerini ve duygularını belirleyen ve onlar arasında paylaşılan temel varsayım olduğuna inanmaktadır. Schein'in (1985) örgüt kültürü modelinde, üç düzeyde karşılıklı etki vardır (yapay, değerler, normlar ve inançlar). Bu üç seviye, örgütlerin kendi iç bütünlüğünü ve dış uyumunu sağlamasına yardımcı olmaktadır. Schein (2004), bu seviyeleri inceleyerek ve genişleterek, organizasyonel kültürü zenginleştirmeye ve organizasyonel değişim sürecinin karmaşıklığını basitleştirmeye çalışmıştır. Schein (2004), organizasyon içinde beş seviye belirlemiştir. Bunlar:

1. Yapay: Politik dokümanlar, misyon, giyim, binalar.
2. Davranış: İnsanların söyleyip yaptıkları, ödüller, hataları telafi etme yöntemi.
3. Düşünce: Davranışları belirleyen ve sınırlandıran değerler.
4. Duygu: Duygusal durumlar ve duygusal ihtiyaçlar.
5. Motivasyon: Örgüt ve bireyleri birbirine bağlayan hisler.

3.2. Örgüt Kültürü Tanımlamaları

Örgüt kültürü, farklı araştırmacılar tarafından farklı yöntemler kullanılarak ele alındığından, kavramın ortak bir tanımına henüz ulaşamamıştır. Bu nedenle her araştırmacının kavramları ele alış biçimine göre farklı tanımlamaları bulunmaktadır.

Pettigrew (1979) örgüt kültürünü, belirli bir grubun belirli bir zamanda toplu olarak kabul ettiği bir anlam sistemi olarak tanımlarken, Hofstede (1980), bir grubu diğer gruplardan ayırmak için rasyonalitenin işbirlikçi kullanımı olarak tanımlamaktadır. Schwartz ve Davis'e (1981) göre örgüt kültürü, bir örgütteki bireylerin ve grupların davranışlarını şekillendiren, örgütsel normlar oluşturan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değer ve inançların bir modelidir. Öte yandan, Deal ve Kennedy (1982), örgüt kültürünü, örgütün nasıl işlediğini ve çalışanların yarattığı tutum ve

davranışları da dahil olmak üzere bir bütün olarak ele alır. Peters ve Waterman'a (1982) göre örgüt kültürü örgüte ait hikayeler, inançlar, sloganlar ve hikayelerden oluşan bir yapıdır. Bu yapılar örgütte paylaşılan değerlerle birlikte ortaya çıkar ve örgüte sembolik olarak yansıtılır. Jelinek, Smircich ve Hirsch (1983) örgüt üyelerinin algı, yorum ve davranışlarını tanımlayan temel anlam yapısını açıklamış ve zamanla örgüt kültürü olarak varlığını sürdürmüştür. Louis (1985), örgüt kültürü kavramını bir grup insan tarafından paylaşılan bir dizi anlam olarak yorumlamıştır. Kozlu (1986) ise bunu ortak değerler, inançlar, kahramanlar, ritüeller, efsaneler ve hikayeler olarak tanımlamaktadır. Armstrong (1990) bunu örgüt içindeki eylem ve etkileşim biçimlerini şekillendiren ve işlerin nasıl yapıldığını gösteren ortak inançlar, beklentiler ve varsayımların bir modeli olarak tanımlamıştır. (Deal ve Peterson,1991).

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak örgüt kültürünün, örgütü örgüt yapan ve örgütün geçmişinden örgütün geleceğine uzanan değerler, inançlar, davranış kalıpları, beklentiler ve varsayımlar olduğu söylenebilir.

3.3. Örgüt Kültürünün Okullar İçin Önemi

Okul denince akla ilk olarak öğrenci, öğretmen ve eğitim programı gelir. Ancak okul bu olgulardan çok daha fazlasıdır. Örgüt kültürünün okullar için önemini bir örgüt olarak okul ve okuldaki öğrenci başarısı boyutlarında ele almak mümkündür. Okul boyutunda ele alındığında örgüt kültürü, bir okulu diğer okullardan ve makro düzeyde diğer örgütlerden ayıran, okula kendine özgü kimlik ve davranış kalıpları öneren bir kavramdır (Fyans Maehr'den Aktaran Tonbul Akçay Güngör, 2017). Bu anlamda kendi örgüt kültürünü oluşturamamış veya tanımlayamamış okullar dolaylı olarak kimliklerini de ortaya koyamamışlardır.

Okul ve öğrenci başarısı söz konusu olduğunda da örgüt kültürü önemli bir rol üstlenmektedir. Westhuizen, Mosoge, Swanepoel ve Coetsee (2005), öğrenci başarısıyla ilgili 2002- 2003 yıllarında yapılmış ve yayınlanmış 260 makaleyi incelemişler ve araştırma sonucunda öğrenci başarısında rol oynayan üç temel faktörden söz etmişlerdir. Bu faktörler, öğrenciyle ilgili faktörler, öğretmenle ilgili faktörler ve örgüt kültürüdür. Girdisi ve çıktısı

insan olan bir sistemde kültür çok daha önem arz etmektedir. Toplum kültürünün yeni nesillere aktarılabilmesi, insan kaynağının sosyalleşebilmesi ve onların istendik yönde bilgi, yetenek ve davranış kazanabilmesi, okulların etkili bir örgüt kültürüne sahip olmaları ile mümkündür (Terzi, 2000; Shein, 2010).

3.4. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Kültürü yansıtan öğeler temelde semboller, dil, hikâyeler, uygulamalar, varsayımlar, törenler, ritüeller, kahramanlar, mitler, değerler, normlardır (Güney, 2017; Özkalp ve Kirel, 2016; Şişman, 2007). Bu öğeleri iki başlık altında incelemek mümkündür. Örgüt kültürünün ana öğeleri değerler, inançlar ve normlar olarak; örgüt kültürünün ifade biçimleri ise ritüeller, hikâyeler, törenler, mitler, kahramanlar, semboller ve dil olarak ele alınabilir (Terzi, 2000).

3.4.1. Örgüt Kültürünün Ana Öğeleri

Örgüt kültürünün ana öğelerinden ilki değerlerdir. Değerler, örgütün temel karar verme süreçlerinde örgüt çalışanlarının ve yöneticilerinin dikkate aldıkları ortak ölçütlerdir (Kozlu, 2014). Paylaşılmış kavramlar olan değerler, işgörenlerin başarısını belirleme de çokça başvurulan bir ölçüttür. Paylaşılmış değerler, örgütsel kimlik ve karakter duygusunu anlamada önemlidir (Çelik, 2000). Örgütler açısından değerler iyiyi, doğruyu ve güzeli temsil eden aynı zamanda arzulanan ve istenen şeyleri ifade eden ölçütlerdir. Örgütteki ortak değerler, örgüt üyelerini birbirine bağlar ve örgütü bütünleştirerek süreklilik sağlar (Şişman, 2007).

Örgüt kültürünün ana öğelerinden bir diğeri de inançlardır. İnançlar, örgüt çalışanları tarafından tartışılmaksızın, karşı koyulmaksızın, değiştirmeksizin işleyiş ve düzene ilişkin oluşturdukları algıları, anlamları ve varsayımları ifade eder (Balcı, 2008). İnançlar soyut olmakla birlikte, işgörenlerin davranışlarının temelinde bulunur ve örgütsel davranışı derinden etkiler. Doğruluğu tartışılmadan kabul edilir (Çelik, 2000).

Örgüt kültürünün ana öğelerinden sonuncusu normlardır. Normlar, örgüt içinde uyulması beklenen, yazılı veya yazılı olmayan temel kurallardır

(Güney, 2017). Başka bir ifadeyle normlar, hangi işin ne zaman ne düzeyde ve nasıl yapılacağını tanımlayan kabul görmüş kaidelerdir. Dolayısıyla örgüt çalışanlarının davranışlarında benzerlik oluşturarak davranışların önceden kestirilmesini sağlarlar (Şişman, 2007).

3.4.2. Örgüt Kültürünün İfade Biçimleri

Ritüeller, örgütte alışılan ve tekrarlanan faaliyetleri ifade eder. Törenler ise, özel olayların veya kutlamaların yapıldığı, geçmişteki önemli olaylara verilen önemi sürekli kılan toplu faaliyetlerdir. Törenler ve ritüeller, örgütte belirli ve önemli olan olayları gösterir. Bu sayede örgütün değerlerinin ve normlarının aktarılmasına yardımcı olur (Balcı, 2008; Şişman, 2007).

Hikâyeler, gerçek olaylardan yola çıkarak anlatılan, örgütün geçmişinde yaşanmış olaylardır. Hikâyeler sayesinde örgüte yeni katılan bireylerin sosyalleşmesi hızlanır. Mitler ise, örgütün abartılara dayanan, açıklanması zor, eleştirilemez ve sorgulanmaz, genel kabul görmüş masallamalarıdır (Özkalp ve Kirel, 2016; Şişman, 2007). Geçmişte de kültürün en etkili aktarılma araçları olarak sözel kültüre dayanan mitler ve hikâyeler kullanılmıştır.

Kahramanlar örgütün rol modelleridir. Onlar ulaşılamayan kişiler değildirler. Tam tersine örgütsel değer, norm, inanç ve kültürün öğelerini kimliklerinde ve kişiliklerinde taşıyan kimselerdir (Kozlu, 2014). Dil, örgüt kültürünün temel yansıtıcısıdır. Aynı zamanda örgütün kendi dünyasını ve çevresini kavramasına aracılık eder. Örgütteki tüm yönetim süreçlerinde ortak bir dilin kullanılması örgüt kültürünün bireyce kabul edildiği anlamına gelir (Güney, 2017; Balcı, 2008).

Son olarak semboller ise, örgütte özel anlamlar yüklenen kelimeler ve nesnelere dir. Kültürü yansıtarak örgütün değerlerini simgelerler (Şişman, 2007). Rozetler, afişler, logolar, unvanlar ve isimler örgütü simgeleyen sembolere örnek olarak verilebilir.

3.5. Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürleri

Güçlü kültürlerde örgüt şemalarına, politika dokümanlarına, ayrıntılı prosedür ve kurallara daha az ihtiyaç duyulmakta, normlar açık bir şekilde belirlendiği için örgütteki herkes ne yapacaklarını ve nasıl davranacaklarını iyi bilmektedirler. Güçlü örgüt kültürleri ortak bir felsefeye sahiptir, insanlara ilgi gösterir, örgütün kahramanını kabul eder, ritüel ve törenlere inanır, beklenti geliştirir ve informal kurallarla ahengi sağlar. Güçlü örgütlerde aynı zamanda paylaşırlık ve yoğunluk faktörleri de önem arz eder. Paylaşırlık, örgüt üyelerinin aynı değerlere sahip olma derecesini, yoğunluk ise örgüt üyelerinin bu değerlere bağlılığını ifade eder (Balcı, 2008; Güney, 2017; Terzi, 2000).

Zayıf kültürlerde ise ortak bakış açısı geliştirememeye, yönetici ve çalışan arasındaki kopukluk, diyalog eksikliği, kuşku ve düşmanlık belirtileri görülür. Bu örgütler daha çok kaybetme korkusuyla hareket ettikleri için kazanmak gibi bir hedef yerine direnmek ve korumak gibi hedefleri vardır. Yeniliklere ve değişimlere kapalı bir sistem hâkimdir (Balcı, 2008; Güney, 2017; Terzi, 2000). Güçlü ve zayıf kültürü birbirinden ayıran en önemli iki faktörün “değerlerin paylaşılma gücü” ve “insana yönelim” olduğu söylenebilir.

3.6. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgütler, geçmişlerine, liderlerinin özelliklerine, büyüklüklerine, amaçlarına, çalışan özelliklerine ve yapısal birçok özelliklerine göre farklı kültür tiplerine sahiptirler. Dolayısıyla bu farklılaşma örgüt kültürü kavramının farklı modeller adı altında ele alınması ile sonuçlanmıştır.

Bu modellerden biri Ouchi'nin “Z kültürü” modelidir. Bu modelde Japon yönetimini “J kültürü”, Amerikan yönetimini “A kültürü” karakterize etmektedir. “Z kültürü” ise her iki yönetim yaklaşımının karışımını ifade etmektedir. Bu üç kültür, çalışanlarda bağlılık, değerlendirme, kariyer gelişimi, kontrol, karar verme süreçleri, sorumluluk ve çalışanlara ilgi ölçütlerinde karşılaştırılmıştır (Ouchi ve Wilkins, 1985).

Handy (1981) bu sınıflamayı merkezi otoritenin odak noktası olduğu “güç kültürü”, bürokrasinin temel alındığı “rol kültürü”, örgütün amaçlarına ulaşmanın esas alındığı “görev kültürü” ve bireysel amaçların benimsendiği

“birey kültürü” şeklinde yapmıştır. Schneider (2000), öngörülebilirliğin ve güvenliğin kültürü olarak “kontrol kültürü”; sinerji kültürü olarak “iş birliği kültürü”; farklı fikir ve yeteneklerin kültürü olarak “yetenek kültürü” ve yüksek hedef ve zenginleşme kültürü olarak “gelişme kültürü” şeklinde dört boyutta sınıflandırma yapmıştır. Deal ve Kennedy (1982), risk alan ve hızlı karar veren “sert erkek maço kültürü”, takım çalışmasının ve geribildirim önemsendiği “sıkı çalış/sert oyna kültürü”, “örgütünle iddiaya gir kültürü” ve “süreç kültürü” boyutlarında kültür ve çevre ilişkisine dayanan dörtlü bir sınıflama yapmıştır (Aktaran Konaklı, 2019).

Hofstede (1990), örgüt kültürü ile ilişkili gördüğü dört özellik üzerine kültür incelemeleri yapmıştır. Bu dört özellik güç mesafesi, erillik ve dişilik, belirsizlikten kaçınma ve bireysellik-kolektiflik kavramlarından oluşmaktadır (Güney, 2017; Konaklı, 2019).

Güç mesafesi, örgütlerde alt kademedeki gücü çok az oranda kullananların, güç dağılımındaki eşitsizliği kabul etmeleri anlamına gelmektedir. Bir diğer ifadeyle, astın, üst yöneticilerin gücü elinde bulundurmasından herhangi bir rahatsızlık duymaması durumudur. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde hiyerarşik silsile ve dikey yönlü bir iletişim, düşük güç mesafesi olan örgütlerde ise yatay iletişim, karara katılım ve gücün sınırlandırılması söz konusudur (Güney, 2017; Konaklı, 2019; Sargut, 2015).

Erillik ve dişilik, bir örgütte veya toplumda var olan değer, norm ve inançların ne derecede eriksi veya kadınsı olduğuyla ilgilidir. Eril örgütler veya toplumlar güçlü olamaya çalışır, iş hayatını önde tutar ve kazanç/başarı öncelikli hareket eder. Dişil örgütler veya toplumlar için ise sempati, aile ve iş yaşamı arasında denge ve ilişkileri önemseme söz konusudur (Güney, 2017; Konaklı, 2019; Sargut, 2015).

Belirsizlikten kaçınma, değişimle gelecek bilinmezle karşı olan tutumları ifade eder. Bir örgütte veya toplumda belirsizlikten kaçınma güçlü seviyelerdeyse orada belirsizliğin getirecekleri, birer tehdit olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla bu örgütlerin farklı görüşlere, yeniliklere ve değişimlere kapalı bir yapı olduğundan bahsedilebilir. Belirsizlikten

kaçınmanın zayıf olduğu örgütler veya toplumlarda ise belirsizliğin getirdiği her şey hayatın doğal akışının bir parçasıdır. Buralarda fikirler önemsenir ve değişim bir tehdit değil fırsat olarak değerlendirilir (Güney, 2017; Konaklı, 2019; Sargut, 2015).

Bu modellere ek olarak Peters ve Waterman (1982), örgütün başarı kriterlerini oluşturan sekiz kültürel faktör ortaya koymuşlardır. Bu sekiz faktörü şu şekilde sıralamak mümkündür (Eren, 2017; Özkalp ve Kirel, 2016):

- Aksiyon eğilimli olma,
- Müşteri ile yakın ilişki kurma,
- Özerklik ve girişimciliği teşvik etme,
- İnsanlara değerli olduklarını hissettirerek verimliliği arttırma,
- Yalın bir örgüt yapısı oluşturarak örgütte daha az kurmay personele yer verme,
- Örgüt yöneticilerini de uygulamaların içinde yer alması ve ortak değerlere ilgi göstermesi,
- Öz yetenek alanından çıkmama,
- Esnek ama aynı zamanda birbirine sıkıca bağlı örgüt yapısı oluşturma.

Miles, Snow, Meyer ve Coleman (1978), örgütlerin girişim, yönetim ve üretimle ilgili problemleri çözmeye kullandıkları stratejilerle ilgili yaptıkları araştırma sonucunda dört farklı kültür tipi ortaya koymuşlardır. Bunlar yeni fırsatların veya pazarların aranmadığı “savunmacı- koruyucu kültür”, sürekli piyasadaki yeni fırsatların peşinden koşan “yeni maden arayan kültür”, sürekli piyasa analizleri yapan ve yeniliklere temkinli yaklaşan “analizci kültür” ve tepkiselliğinden dolayı sürekli tutarsızlık ve dengesizlik yaşayan reaktör-tepki kültürüdür.

Kono ve Clegg (1998), örgüt kültürünün paylaşılan değerler, karar verme biçimi ve davranış kalıplarından oluştuğunu savunmuş ve dört farklı örgüt kültürü tipi ortaya koymuşlardır. Bu kültür tipleri, yenilikçiliğin ve ilerlemenin esas alındığı “yaşayan canlı kültür”, liderin model alındığı ve işbirlikçi sosyal bir ortamın bulunduğu “lideri takip eden yaşayan canlı

kültür”, kuralların ve prosedürlerin değer gördüğü “bürokratik kültür” ve kendi içinde ikiye ayrılan geleneksel anlayışın esas alındığı “yaşamayan durgun kültür” ve “lideri takip eden yaşamayan durgun kültür” şeklinde açıklanabilir.

Bir diğer örgüt kültürü yaklaşımı ise Wallach’ın (1983) yenilikçi, destekleyici ve bürokratik kültür sınıflamasıdır. Yenilikçi kültür dinamik bir yapıya sahiptir. Gelişim, risk alma, yeni fikirlere açık olma, yeni rekabet koşullarına uyum sağlama ve büyüme en önemli değerlerdir. Değişimi, girişimciliği, heyecanı ve dinamizmi teşvik etmektedir. Destekleyici kültür ise geniş bir aile görünümü ile uyumlu ilişkileri ve insani değerleri temele alan kültür tipidir. Bu açıdan destekleyici kültürler, çalışanların birlikte ve birbirlerinden öğrenebildikleri, sıcak bir aile ortamına sahip oldukları, işbirlikçi ve ilişki yönelimli davrandıkları bir yapı ile karakterize edilir. Son olarak bürokratik kültürde, güç ve kontrol, sorumluluk ve otorite açıkça tanımlanmaktadır. Örgüt, sistemli bir yapı ve formalitelerle işlemektedir. Bu kültürde yaratıcılığa tolerans gösterilmez (Wallach, 1983).

3.7. Okul Kültürü

Örgütler, kültür üretirler. Her örgüt kendi kültürünü oluşturur, yaşatır ve değiştirir. Kültürün aktarılmasıyla, örgütsel miras aktarılmış olur. Örgütsel kültürün paylaşılmasıyla örgütün felsefesi, normları, misyonu ve gelenekleri de aktarılır. Örgüt kültürü yönetilebilen yani planlanabilen, denetlenebilen, değiştirilebilen bir özelliğe sahiptir. Okul yöneticisi, okul kültürünü bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde yönetir. Okul yöneticisi önce güçlü bir okul kültürü oluşturmalıdır. Stratejik okul kültürü belirlendikten sonra, bu kültür okul personeline benimsetilmesi yalnızca okulun çevresel koşulları değil, evrensel, ulusal ve yerel toplum değerleriyle okul kültürü arasında uyum sağlanarak yapılmalıdır (Çelik, 2000).

Firestone ve Lois(1999), okul kültürü alanında yapılan tüm çalışmalarını inceleyerek yaptıkları araştırmada, o yıllarda yapılan araştırmalarının yetersiz olduğu kanısına varmışlardır. Bundan sonraki dönemlerde ise ortak olan kültür üzerinde çok fazla sayıda araştırma ve çözümleme olmasına rağmen, eğitim alanında az sayıda bulunan eğitim araştırmacısı bu sonuçları

olarak okullarda test etmişlerdir. Okullarla ilgili çalışmalarda genellikle çok sayıda teorik veya uygulamaya dönük konu incelenmiştir. Firestone ve Wilson (1985) ve Deal (1985) tarafından oluşturulan kavramsal çerçeveler okul kültürü araştırmalarında kullanılabilecek yararlı çalışmalardır.

Bu alanda ilk akla gelen okullarda tek bir kültürün mü yoksa birden fazla kültürün mü hâkim olduğudur. Okullarda tek ve üniter bir kültür olmasını beklemek gerçek anlamda çok büyük bir beklenti olabilir. Fakat bu konu deneysel araştırmalarda incelenmeden bir sonuca varılması mümkün görünmemektedir. Okul kültürü, gelenekler, değerler, inançlar, davranış kalıpları, iklim ve çevre faktörleri gibi farklı ve çok sayıda değişkenden oluşmaktadır. Bir kültür araştırmacısı olan Barrett, kültürü toplulukların üyelerinin paylaştığı ve gelecek olan üyeler ile diğer kuşaklara aktarılacak olan, davranışlara rehberlik eden öğrenilmiş inanç ve değerlerin tamamı olarak tanımlamaktadır. Bir başka araştırmacı olan Carter, grupları diğer gruplardan ayıran, nesiller arsında aktarılan, öğrenilmiş düşünce ve davranış kalıplarıdır diye tanımlamaktadır. Sosyal bilimler araştırmacısı olan bu iki araştırmacının yaptığı tanımlamalar okul kültürünü araştırmada tam olarak yeterli olmasa da okul kültürünün özünü ve sınırlarını belli ölçülerde çizmektedir. Bütün örgütlerde olduğu gibi okullar da kendine has özellikler gösteren kurumlardır. O yüzden okulları incelerken formal özelliklerinin yanında informal özelliklerini de unutmamak gerekir (Çevik, 2009). Bir okul kültürü, okulun kararlarını, özelliklerini, kararlarının ne olduğunu ve bu kararların nasıl alındığını etkiler (Palmer, akt; Uzun, 2016,). Bunlara ek olarak katabileceğimiz insanların giyimleri, hareket şekilleri, konuştukları konular, meslektaşlarıyla iletişim ve yardımlaşma şekilleri, öğretmen ve öğrencilerin işleri ve buldukları durum konusunda neler hissettikleri eklenebilecek durumlara örnek olarak gösterilebilir (Çevik, 2009).

Okul kültürleri büyük çoğunlukla okul yöneticileri tarafından planlanır, yönetilir ve uygulanır. Bunun sonucu olarak okul kültürü okul paydaşları olan öğretmenler, öğrenciler ve öğrenci velilerin benimseyeceği ortak değerler olmaktan çok yönetim değerlerini vurgulayan diğer paydaşların çok benimsemediği değerlerden oluşur (Çevik, 2009).

3.8. Okul Kültürünün Oluşturulması ve Korunması

Okul yöneticisi, okul ile üstlendiği eğitimi davranış, disiplin, güvenlik gibi yönetim gibi alanların yanı sıra bilinçli olarak ya da bilinçli olmadan okulun kültürünü de yönetmektedir.

Okul kültürünün okul yönetimi açısından önem derecesini bilen okul idarecisi, kültürün yönetime olan katkısını bildiği için daha aktif bir kültür yönetimi davranışı sergiler.

Yöneticinin bu anlamdaki ilk işi güçlü bir okul kültürü oluşturmak olmalıdır. Güçlü okul kültürleri ise yönetici, öğretmen ve paydaşların norm, ortak değerleri ve inançları çerçevesinde birleşmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Okul kültürü kültürün bozulmasına neden olan olumsuz ve bozucu alt kültürlerin çıkmasına müsaade etmez (Çevik, 2009). Okulun bireyden beklentisi olduğu gibi, haklı olarak bireyin de okuldan birtakım beklentileri vardır. Bireyler arasında farklılık gösteren bu beklentiler, bireylerin kültüre katılma fikirlerine etki etmektedir. Gerçek anlamda çalışanlar kendi değer, norm ve inançlarına uygun olan ve kolaylıkla benimseyebilecekleri kültüre katılmayı tercih ederler, kültürler de aynı şekilde norm, değer ve inançlarına uygun çalışanların kendilerine dahil olmasını isterler (Çevik, 2009).

Blandford (1997, akt; Eyüpoğlu, 2006,) okul kültürünün birçok şekillerde oluşabileceğini ileri sürerek bunları 4 ana başlık altında toplamıştır. Bunlar;

1-Uygulamalar: Tören ve Ritüeller.

2-Fiziksel oluşumlar: Yerleşim, okul binalarının yapılış tarzı.

3-Ortak dil: Okulda kullanılan yaygın dil.

4-İletişim: Mitler, hikayeler, sembol ve efsaneler.

Değerler ışığında insan kaynaklarının yönetimi, personellerin seçimi geliştirme işlevleri açısından önemlidir. Okul çalışanı öğretmenlere farklı eğitim ve etkinlikler kanalı ile örgüte ait norm, değer ve kültürün farklı boyutlarının gösterilmesi, güçlü bir okul kültürünün oluşmasını, devamını

ve sürekliliğini sağlayacaktır. İnsan kaynakları yönetiminin değerler baz alınarak yapılması öğretmen motivesi olarak çok önemlidir. Okul kültürünün değer, felsefe ve normuna bağlı olarak öğretmenler, okulun örgüt olarak amaçları doğrultusunda çabuk ve güçlü olarak motive olurlar (Çelik, 2000).

3.9. Okul Kültürü ve Öğretmen

Okulun amaç ve faaliyetlerinin temeline öğrenci başarısı alınmaktadır. Bu amaç ülkelerin geleceğine şekil verir; toplumlara yönlendirir ve toplumların gelişmesini sağlar. Başarılı bireyler aile ve toplum yaşantısında ahlak kurallarına uygun olan davranışlar sergilerler ve çevresinden bakıldığında rol model bir görüntü çizerler. Bireyle birebir ilişkisi olan öğretmen öğrencinin gelecekte yapacağı meslek ile ilgili seçimi ve fikirleri ile ilgili etkileyici unsur olarak yer alabilir. Öğretmenlik mesleği tarih boyunca hiçbir zaman özel bir meslek grubu olarak algılanmamış, bunun aksine bilen öğretir anlayışı ile anılmıştır (Yüksel, 2011).

Öğretmenin tanımı ise eğitim, öğretim hizmetlerinin yürütülmesinde eğitimde öğretmen rollerini kullanarak öğrenme çevresini düzenleyen kişiye öğretmen denir (Keskinkılıç, 2011).

Müdürler ile kıyaslandığında beklendiği gibi öğretmenler çok sayıda sınıf içi etkinlik aracılığı ile öğrencinin öğrenmesini doğrudan etkiler ve bu sayede öğrenme konusunda yöneticiden daha fazla aktif konumdadırlar. Günümüzde teknolojik gelişmeler eğitim anlamında da hızlı ilerlemesine rağmen eğitimde öğretmenin merkezde yer alan rolüne etki edememişlerdir (Çevik, 2009). Okulun eğitim ortamlarının üst seviyede olması, gerekli hazırlıkların yapılması, maddi olanakların yeterli seviyede olması, okul ve sınıf ortamının üst düzeyde fiziki olarak hazırlanması öğrenmenin tam olarak gerçekleşmesi için hiçbir zaman yeterli olmayacaktır.

Burada önemli olan öğrenci ile birebir iletişim kurarak eğitim için etkileşim yaşayacak olan öğretmendir (Çevik, 2009). Öğretmenin eğitim için üstlendiği rolü gerçekleştirebilmesi için bu anlamda yetkinleşmesi gerekmektedir. Öğrencilerin bilgiye ulaşmalarının sağlanması, her öğrencinin kendinde var olan gizli gücün farkına varması, yalnızca

öğrenmeye yardım eden değil, sınıf ile kendisi de öğrenen bir öğretmen olmayı amaçlamalıdır (Çevik, 2009).

Yönetici okulundaki kültürü değiştirmeyi, yenileştirerek çağın gereklerine uygun hale getirmeyi kendine hedef olarak koyabilir. Öğretmenlerin buradaki görevleri üzerlerine düşen konularda müdüre yardımcı olacak görevler almalarıdır. Okul müdürü öğretmenlerin ihtiyaç duyacağı kendini geliştirme, iş geliştirme vb. faaliyetler ile destek olarak güvenini kazanmalı ve temel amaç olan eğitimde başarıyı okulu hep birlikte ulaştırmaya yardımcı olmalıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ DOYUMU

4.1. İş Doyumunu ile İlgili Kuramsal Çerçeve

Araştırmamızın bu bölümünde iş doyumunu etkileyen faktörler, iş doyum kuramları ve öğretmenlerde iş doyumunu konularına değinilmiştir.

4.1.1. İş Doyumu

İş doyumunu 1930'lu yıllarda Elton Mayo'nun Howthorne deneyleriyle ilgili incelemelerine konu olarak örgütlerin yaşanabilecek rekabetlerde avantajlı olabilmesi için mevcutta bulunan kaynaklardan en önemlisinin "insan kaynağı" olduğu düşüncesi önem kazanmıştır (Taş ve Önder, 2010). Locke (1976), iş doyumunu ile ilgili, kişinin yaptığı işi olumlu ve haz veren bir his olarak değerlendirmesi sonucunda tarifini yapmıştır. Böylece iş doyumunu, kişinin kendi algısına göre önemli olan etkenlerin kişi tarafından değerlendirmesinin özetidir (Özkalp ve Kirel, 2016). İş doyumunu, çalışanların işlerine karşı hissettikleri güzel hisler ve bu hislerin çalışanlar üzerinde oluşturduğu sonuçlar olarak izah edilebilir. Bununla birlikte iş doyumunu, öğretiler, fikirler, his, değer ve davranışsal eğilimlerin komplike bir bileşenidir. Eren (2001)'e göre iş doyumunu elde eden, kişinin çalışarak elde ettiği maddi kazancı, kişinin beraber çalışmaktan mutlu olduğu ve kendini mutlu hissettiği çalışma arkadaşları ile yeni bir eser ortaya koymanın verdiği mutluluktur (Demirtaş ve Ersözlü, 2010).

İş doyumunu, genellikle işyerinde oluşabilen durumlar (işin kendisi, yönetim) veya işyerinde oluşabilecek sonuçların (iş güvenliği, ücret) kişisel değerlendirmesi olarak tanımlanabilir. İş doyumuna örgütsel öğelerden oluşan etmenlerin belirlenebilmesi için yapılan araştırmalar neticesinde, önderlik, yönetim şekli, çalışma şartları, arkadaş ortamı, maaş, güvenlik, yükselme, takdir görme ve işin bizzat kendisi gibi etkenlerin iş doyumunu üzerindeki etkisi ortaya çıkmıştır.

İş doyumunu iş görenin işini icra ederken duymuş olduğu manevi mutluluk şeklinde tanımlayan Yelboğa (2007), yapılmakta olan işin özellikleri ve iş görenin istekleri kesişirse eğer iş doyumunun ortaya çıktığını ifade etmektedir. İş doyumunu, iş görenin yapmış olduğu işten almış olduğu mutluluk ve doyumunu ifade etmektedir. Eğinli'nin (2009) ifade etmiş

olduğu iş doyumunu veya doyumсуzluđu, insanın güdülenmesiyle ilgili olmasının yanında iş görenin kendi, yaptığı işin özellikleri ve yapılan işin çevresiyle ilgili birden fazla etmen etkileyerek ortaya çıkmaktadır. İş görenin ilgileri ve kabiliyetlerine uygun olan bir işle uğraşmıyorsa eğer belli bir zamandan sonra kişide mutсуzлuk, rahatsızlık ve huzursuz olma durumları oluşacaktır. İlgilerine ve kabiliyetlerine uygun olmayan işlerde görev yapan bazı beceri seviyesi fazla, kabiliyetli bireylerde bu durumda kendini önemsiz görme, bezginlik, hayata tutunma seviyesinde düşüklük, gerilim ve yaptığı işte doyumсуzлuk gibi belirtiler görülecektir (Ada, 2014).

4.1.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Çalışanların işten elde ettikleri doyum bağlı oldukları örgüt etkisine göre değişebilir. Diğer bir söyleyişle, kişi örgütten elde ettiği ihtiyaçlarını değerlendirirken diğer paydaşların fikirlerinden etkilenebilir. Diğer paydaşlar çalışanların işten doyum seviyesini yükseltebilir ya da indirgeyebilir. Bunun yanında yapılan işin kalitesi, ücret, yükselme imkânı, övölmek, çalışma şartları, denetleme, örgüt atmosferi ve çalışanların karakteri de kişinin iş doyum seviyesini etkiler (Başaran, 2008).

İş doyumunun oluşmasına, yükselmesine veya alçalmasına neden olan kişisel gereksinimler ve değerler ile iş doyumuna etki eden etmenler iş görenlere göre farklılık gösterebilir. Bununla beraber, bu etmenlerin ne derecede etkili olduğu kişiden kişiye farklılık arz edebilir. Aynı zamanda, kişilerin iş doyumuna etki eden etmenler bireyin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim seviyesi, kıdemi, statüsü, karakter yapısı ve kültürel başkalıklarıdır (Luthans, 1994). Bu etmenler kişilerin kendi karakterleri, bireysel özellikleri ve hayatını sürdürdüğu çevreden kaynaklı (Çetinkanat, 2000; Telman ve Ünsal, 2004) ve kişilerin içinde bulunduğu teşkilat ve teşkilatın bünyesinden kaynaklanan etmenlerdir (Luthans, 2001). Bunlarla beraber, bu etmenlerin kişilerin iş doyumunu ne seviyede ve ne şekilde etki ettikleri; kişilerin gereksinimleri, davranış ve değerlerine göre bireyden bireye farklılık gösterebilir.

4.1.2.1. İş doyumunu etkileyen bireysel faktörler.

İş doyumuna etki eden bireysel faktörler bireyin yaşı, cinsiyeti, eğitim seviyesi, bilgileri becerileri ve yetenekleri, statüsü ve medeni durumudur (Telman ve Ünsal, 2004).

Yaş: Kişinin yaşı, tutumu ve davranışı doyumunu üzerinde önemli bir etki gücüne sahiptir. Bu sebeple kişilerin yaptıkları işle ilgili davranış ve düşünceleri yaşlarına bağlı olarak değişiklik göstermesi muhtemeldir (Eğimli, 2009). Ünsal ve Telman (2004)'a göre işe yeni başlayan iş görenlerin iş doyumunu işin yeni olması sebebiyle artan seviyede olmaktadır, fakat zaman geçtikçe iş yerinde yaşanabilecek tekdüzelik sebebiyle iş gören bıkmaya hissedebilecek ve orta yaşlara doğru iş doyumunu alt seviyelere inecektir. Olmayan işlerde görev yapan bazı beceri seviyesi fazla, kabiliyetli bireylerde bu durumda kendini önemsiz görme, bezginlik, hayata tutunma seviyesinde düşüklük, gerilim ve yaptığı işte doyumsuzluk gibi belirtiler görülecektir (Ada, 2014).

Sonraları kişi iş doyumsuzluğunu yenmek ve iş yapmak için sergilediği mücadeleleri düşünerek iş doyumunda yükseliş olur.

Cinsiyet: İş doyumunu etki eden faktörlerden bir diğeri de cinsiyettir. Çalışanların cinsiyetleri işe karşı davranışlarının şekillenmesinde ve işle ilgili platformun değerlendirilmesinde değişiklikler oluşturabilir, buna ilaveten kadın ve erkek çalışanların şartları eşit olduğunda iş doyumunda herhangi bir değişiklik göstermediği de gözlemlenmektedir (Eğimli, 2009). İnsanların birlikte yaşamış olduğu toplumunun yapısı itibariyle kadın ile erkekler farklı olarak yetiştirilmiş, farklı rol ve sorumlulukları yüklenmiş ve farklı davranış şekillerinde bulunmaları daha uygun görülmüştür. Bu şekilde kadınlar ve erkekler yapmış oldukları işlerine farklı bakış açılarıyla bakmalarına, yapmış oldukları iş ile alakalı farklı beklenti oluşturmalarına ve yaptıkları işe karşı farklı davranışsal tepkiler gösterebilmelerine sebep olmuştur (Akbulut, 2015).

Eğitim düzeyi: Çalışanların doyum seviyesine etki eden etmenlerden bir tanesidir. Genel şekliyle, eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin iş doyumlarının, eğitim seviyesi düşük olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bununla beraber, kişiler eğitim seviyelerine uygun olan

konumlarda çalışmadıkları zaman iş doyumları düşmektedir; fakat yeterliklerinden fazla olarak beklenti oluştuğu bir durumla karşılaştıkları zaman da sıkıntı ve stres yaşayarak iş doyumlarında eksilme olabilir (Eğinli, 2009).

Bilgi Beceri ve Yetenekler: Kişiler sahip oldukları bilgi, maharet ve kabiliyetlerine uygun iş pozisyonlarında çalışmalılar. Yapılan iş çalışanların kazandıklarından ya da kabiliyetlerinden daha fazlasını gerektirmekte ise ya da bilgi ve maharetlerini kullanmasına imkân vermiyorsa birey tatmin olmayacaktır (Telman ve Ünsal, 2004).

Statü: Bireyin teşkilat aşama sıralaması içerisindeki yerini, mesleğinin ona verdiği saygınlığı ifade eden pozisyon, iş ve iş dışındaki hayatını sürdürdüğü alan üzerinde etkili olan bir unsurdur (Özaydın ve Özdemir, 2014). Birey çalıştığı teşkilatta belli bir statüye ulaşabilmek için birçok çaba sarf edebilir. Bunun sebebi pozisyon saygı ile kazanılır ve kişi belli bir pozisyona geldiği vakit beraber çalıştığı arkadaşlarından veya iş yeri dışında ilişkide olduğu bireylerden saygı görür (Eren, 2000).

Medeni Durum: Aile hayatındaki doyumun işe yaygınlaştırılmasından ve evlilik hayatının iş görenlerin yaptıkları işle ilgili umutlarını farklılaştırmasından, genelde evli olan kişilerin bekâr olanlara göre iş doyumlarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir (Telman ve Ünsal, 2004).

Bununla beraber, Şahin (2013)"in çalışmasında bekâr çalışanların iş doyumunun daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunu da evliliğin bireylere biraz daha çok sorumluluk yüklemesi nedeninden olduğu söylenebilir (Tutar, 2014).

4.1.2.2. İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler.

İş doyumuna tesir etmekte olan örgütsel etmenler yapılan işin kendisi, ücreti, terfisi, yöneticilerin yaklaşımı ve arkadaşlar arasında olan ortamdır. (Luthans, 2011).

İşin kendisi: İşin kendisi, iş doyumuna etki eden etmenlerden en önemlisidir. Umutları ve amaçları açık olarak belirtilen işler iş görenler açısından daha fazla tercih sebebidirler, çünkü işin kendisinin belirgin olması iş görenlerin vazife ve sorumluluklarını çok iyi ve dosdoğru algılamalarını sağlar, bu da yapılan iş için doyumunu yükseltir (Cherrington, 1994 akt. Çarıkçı, 2000).

Bir işin iş gören için oluşturduğu doyum, işin kalitesine ve bunun iş görenler açısından nasıl anlaşıldığına bağlıdır. İşin diğerlerinden farklı ve neşeli olması, iş görenin alaka ve yetenekleriyle orantılı olması iş doyumunu etkilemektedir. Bununla birlikte yapılacak olan işin tek kişi tarafından yapılabilmesi, değişik çalışma programlarıyla esnek saatlerin uygulanabilirliği, yaratıcılığı gerektirmesi doyuma net bir şekilde etki etmektedir (İşcan ve Sayın, 2010).

Luthans'a (1995) göre işteki doyumun önemli olan kaynaklarından biri işin bizzat kendisidir. Bununla beraber bazen işin iş görene sağlamış olduğu ücret ve pozisyon yükseklerde olmasına karşılık, iş genel yapılış olarak iş görenin karakterine uygun değilse ve ümitlerine denklik oluşturmuyorsa eğer böyle durumlarda iş doyumunu sağlanmaz (Tiffin ve McCormick, 1965 akt. Öztürk ve Güzelsoydan, 2001).

Ücret: Çalışma hayatına girmek isteyen kişilerin net bir şekilde baktıkları şey ücrettir; çünkü kişinin elde etmek istediği gelir hayat kalitesine etki etmektedir (Keser ve Güler, 2016). Ücret iş görenlerin ekonomisini güçlü hale getirir ve kişilerin geleceğini teminat altına alınmasına yardımcı olur. Ücretin yüksek olması kişinin insanlar içerisinde otoritesini güçlü ve itibarlı olmasına yardım eder. Bunlarla beraber alınacak ücretin iş görenler üzerinde tatmin yarattığı bilinmektedir (Sabuncuoğlu, 1987). Eren, (2000)'e göre bu konu ile ilgili olan en mühim şey alınacak ücretin hakkaniyetli olarak tayin edilip ödenmesidir. Bu açıdan alınacak ücret işin ölçüsü ve kalitesi ile uygun olmalıdır. Bununla beraber ücretin bireysel değer, unvan ve mezun olunan eğitim düzeyi ile alakalı olarak verilmesi önemlidir.

Terfi: Kişiler genelde uğraş verdikleri iş alanında başarı sahibi olmak ve ilerleyerek daha üst kademelere terfi etmek istemektedirler. Terfi kişinin

alacağı ücretin artmasını temin eder, pozisyonu olumlu olarak etkiler ve terfi etmiş olan iş görenlerin de işlerine sadakati ve çalışma hevesi artmaktadır. Buna bağımlı olarak kişinin çalıştığı iş yerinde kariyer aşamaları belirlenemezse ve eşitlikçi bir yükselme mekanizması olmazsa eğer iş görenlerde doyumsuzluk oluşabilir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008). Can'a göre (2014) yükselme bireyi çalışmaya ve emek vermeye sevk etmekte olan önemli etmenlerden bir tanesidir. Bir işe alınan kişi, bu işte yükselme imkânının olmadığını ve alacağı ücretin artmayacağını hissederse bu işe emek vermenin anlamsız olduğunu düşünerek olumsuz duygulara kapılır. Bu şekilde iş doyumunu oluşamaz.

Arkadaşlık Ortamı: Kişinin çalışma hayatında geçirmiş olduğu vakit günlük hayatında çok önemli yer kaplamakta olup kişiler vakitleri ve günlerinin birçoğunu iş arkadaşları ile beraber geçirirler. Bu nedendir ki kişinin iş arkadaşlarıyla olan iletişimin niteliği iş doyumunu için önem arz etmektedir; ilişkilerin olumlu olması iş doyumunu da olumlu olarak etkilemektedir (Keser ve Güler, 2016). Daha güzel iş ortamı oluşturmak için kişiler beraber çalıştığı insanlarla iş birliği yaparak kuvvetlerini birleştirmektedirler. Bu şekilde istediklerine daha kolay elde ulaşabilirler (Aydın, 2000).

Liderin iş arkadaşlarına yönelik yöneticilik yaklaşımı da iş doyumunu etki eder. Eğer iş görenlerin kişiliklerine uyumlu, adaletli bir liderlik özelliği oluşturulursa bu iş görenlerin başarı seviyesini, birleşmeyi, iş birliğini arttırmakta, bu da iş görenlerin doyum seviyesine anlamlı olarak etki etmektedir. (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 1998).

Yöneticilerin Yaklaşımı: Yöneticiler iş doyumunu ile değişik nedenlerden dolayı ilgilenmektedirler. Birtakım yöneticiler iş doyumunun verimlilik üstünde net olarak etkisi olduğuna inanmaktadırlar; huzurlu ve doyum alan iş görenlerin etki seviyesi yüksek, yenilikçi, titiz ve hassas olacağını farz ederler. Bunun yanında birtakım yöneticiler iş görenlerin iş doyumunu konusunda iş görenlerin işyerindeki devamsızlığın ve işi bırakmalarda azalma olmasının bahanesi olduğuna inanmaktadırlar (Çetinkanat, 2000).

Yöneticilerin iş görenlere yönelik olan muameleleri, iş görenin yaptığı işten doyum sağlaması bakımından önem arz etmektedir. Yöneticilerin iş görenleri arasında hakkaniyetli olması, hoşgörülü ve belirgin bir iletişim şekli sergilemesi iş görenlerin iş doyumunun yükselmesine olanak sağlamaktadır (Eğimli, 2009). Buna ilaveten, iş görenlerde yönetime karşı güven duygusu oluşması önem arz etmektedir, çünkü yönetime karşı güven olmazsa çalışma koşullarının nasıl olduğu fark etmeksizin iş doyumunu oluşmayabilir.

4.1.3. İş Doyumun Önemi

Kişiler hayatları süresince bireysel yeteneklerini ortaya çıkarmak istemektedirler, çünkü yapılacak olan iş, kişinin yaşamının dönüm noktasıdır. Çalışmayan, yetenek ve gizil güçlerini göstermeyen kişilerin psikolojik açıdan sağlığı olumsuz etkilenerek yaşamdan beklentileri düşer. Fakat kişilerin iş yaşamında mutlu ve verimlilik gösterebilmeleri kişilerin iş doyumunu ile sınırlıdır. İş doyumunu bireyin psikolojik yetkinliğe ulaşmasını sağlayarak iş tatminsizliği düşük maneviyat ve düşük verimliliğe sebep olmaktadır. Kişi yaptığı işten ne kadar doyum sağlarsa, o kadar da huzurlu olur ve işine sadakati fazla olur bu şekilde iş yerinde mutluluk ve verimlilik yükselir (Erdoğan, 1996). Telman ve Ünsal (2004)'a göre iş doyumunun önemli bir yerde olmasının sebebi, bu kavramın iş görenlerin işle ilgili sıhhati ve verimiyle yakından alakalı olmasıdır. Bireyler yaşamının büyük bir kısmını herhangi bir işle meşgul olarak tamamlamaktadırlar, bu sebeple mutlu ve huzurlu olabilmeleri için doyum sağlamaları gerekir. İş doyumunu hayat doyumuyla bağlantılıdır ve insanların beden ile ruh sağlıklarını direkt olarak etkilediği kabul edilir (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001). Poyraz ve Kama (2008) İş doyumunun çalışan insanlar için önemi yanında teşkilatlar açısından da önemi vurgulanmaktadır. İş doyumunun sağlanması ile olumsuz olan iş davranışlarının önüne geçilmiş olur, vasıflı kişilerin örgütteki görevine devam etmeleri sağlanmış olarak performansıyla beraber etkililik ve verimliliğin de yükselmesiyle yapılan iş de kaliteli hale gelmektedir.

4.1.4. İş Doyumu Kuramları

İnsanların davranışlarının özünde ihtiyaç ve istekler vardır. Davranışlar belirlenmiş bir amaca yönelik olup kişi amaçlarına ulaşabilmek için gayret gösterir çünkü amaçlarına ulaşıp da isteklerini elde ederse eğer ihtiyaçlarını karşılamış ve bu şekilde doyuma ulaşmış olur.

4.1.4.1. Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi teorisi.

Abraham Maslow uzun yıllar süresince hastalarını gözlemleyerek ihtiyaç hiyerarşisi teorisini ortaya çıkarmıştır. İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre eğer kişi ihtiyaçlarının karşılanmasına imkân olmayan bir yerde büyürse, iyi ve sağlıklı kişiler olarak kendilerini gösteremeyebilirler. Maslow'a göre ihtiyaçlar, belirli bir sıraya göre oluşmakta ve birey bir ihtiyacı giderdiği zaman bu gidermiş olduğu ihtiyacı kişiyi motive etmeyecek ve bir üstte bulunan ihtiyacı karşılamak için emek verir. Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşisi" genel bir şekilde bireylerin hissetmiş oldukları ihtiyaçları belirlenmiş bir sıraya göre izah eden bu yaklaşım sonrasında ise iş görenlerin motivasyon seviyesini açıklamak için kullanılmıştır (Ataman, 2002).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi iki ana temele dayandırmaktadır. Birincisi, kişi ihtiyaçları bir sebebe dayanır; ikincisi, doyurulan bir ihtiyaç motivasyon sağlayıcı bir öge olmaktan çıkarak onun yerini doyurulmamış başka bir gereksinime bırakır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 1998).

Fizyolojik İhtiyaçlar: Bu gereksinimler, hiyerarşinin taban seviyesi olarak bilinen fizyolojik ihtiyaçlar, öğrenilmemiş olan asli ihtiyaçlara denk gelmektedir. Kişinin gereksinim hissettiği açlık, susuzluk, uyu, oksijen, uyku vb. dürtüleri içermektedir. Bu teoriye göre, bu sayılan gereksinimler doyuma ulaştıktan sonra, kısa bir zamanda tekrar motivasyon oluşturmayacaktır. Örgütlerdeki bireylerin ücreti, iş görenlerin hayatlarını deva ettirebilmeleri için en birincil temelde olan güdüleyici vasıtalandan birisidir (Bolat, Seymen, Bolat, Erdem, 2009).

Güvenlik ihtiyaçları: Fizyolojik ihtiyaçlar doyuma ulaştığı andan itibaren, güvenlik ihtiyaçları dominant hale gelecektir. Güvenlik ihtiyacı genel olarak fiziksel tehlike ve temel fizyolojik gereksinimlerin yok olmasıdır. Bir diğer deyişle kendini koruma gereksinimidir. Fizyolojik

ihtiyaçlardaki gibi, bu ihtiyaç da karşılandığı zaman, güdüleyici niteliğini kaybetmektedir. İş güvencesi, sigorta poliçeleri, çalışanların sağlığı ve güvenliği ile ilgili uygulamalar güvenlik gereksinimlerinin karşılanması için rol oynamaktadırlar (Bolat, Seymen, Bolat, Erdem, 2009).

Ait olma ve sevgi ihtiyacı: Fizyolojik ihtiyaçlar ile güvenlik ihtiyaçları karşılandıktan sonra sevgi ve ait olma ihtiyaçları ortaya çıkmaya başlamaktadır. Sevgi, arkadaşlık, arkadaşlar ve genel olarak bütün insanlarla ilişki kurabilme, herhangi bir yere ait olduğunu hissedebilme, bu ihtiyaçlar kapsamındadır. Bu ihtiyaçlar giderilemezse eğer, ilişkisi kaybolan, dışlanmış bir şekilde yalnızlığı yaşayacaklardır.

Sportif etkinlikler, çay saatleri, yemek saatleri, doğum günü kutlamaları, sinema ile tiyatro etkinlikleri oluşturmak, geliştirebilmek ya da bazen bu etkinliklere yönetim olarak katılabilmek iş görenlerde bir iş birliğini ve beraberlik duygusunu oluşturarak bireylerin sevgi gereksinimlerini giderebilir (Bolat, Seymen, Bolat, Erdem, 2009).

Saygı görme ihtiyacı: Kendisine saygı, kendisine güven, başkaları için saygı gösterebilme ve başkaları tarafından saygı görmeyi içermekte olup içsel ve dışsal açıdan bu ihtiyaçlar üzerinde yoğunlaşabilir. İçsel ihtiyaçlar, saygın olma isteği, güçlü olma isteği, başarıyı yakalama, kendisinden emin olma vb. ihtiyaçlar şeklinde sıralanabilir. Dışsal ihtiyaçlar, statü, üstün olabilme ihtiyacı, tanınma ihtiyacı, önem ve dikkat çekebilme, diğer insanlarca bilinme ve takdir görme ihtiyaçları şeklinde sıralanabilir. Bireyin kendisine saygı ihtiyaçlarının giderilmesi kişinin kendisine güven, güçlü olabilme ve kendini değerli hissetme duygularını ortaya çıkarmaktadır. Bu ihtiyaçların giderilememesi veya baskılanması bireyin kendisini zayıf görme ve çaresiz hissetme duygularına sebep olur. Büyük şirketler iş görenlerinin hürmet görme ihtiyaçlarını doyuma ulaştırmak için birden fazla şey yapabilirler. Örneğin, güzide başarıları tanımak için mükâfat verebilirler. Şirketlerin haber sayfalarından herhangi bir işçisinin başarımını konu alan makale yayımlayabilir, kişiye özel park yeri verebilir, ayın ya da yılın iş göreni diye afiş hazırlama gibi (Greenberg ve Baron, 1993).

Kendini Gerçekleştirme ihtiyacı: Bu ihtiyaç, bireyin kendi sahip potansiyeli, yaratıcılığı, yeteneklerini gerçekleştirebilmeyi hedeflemesiyle ilgilidir. Bu ihtiyaç kişinin yetiştirme ve potansiyelinin tamamını gerçekleştirdiğini gösterir. Bir kişi süreklilikle yaptığı işte yaratıcı olmak, özerklik istemek, mesuliyet ve meydan okuma fırsatlarını ister (Gordon, 1999).

4.1.4.2. Herzberg'in hijyen ve motivasyon teorisi.

Herzberg bu kavramları iki kümede birleştirmiştir (Koçel, 1998). Birinci küme Motive Edici Faktörler isminde ki kümedir. Bu küme işin kendisi, sorumluluğu, ilerleyebilme imkânlarını, statüyü, başarıya ve tanınma gibi etkenleri içermektedir. Bireye bireysel başarabilme hissi veren bu etkenler, bireyi güdüleyebilecektir. İkinci kümedeki faktörler ise Hijyen Faktörler şeklinde isimlendirilen ücret, maaş, işyeri şartları, işyerindeki güvenlik gibi faktörlerdir. Bu faktörler tek olarak bireyi güdüleyici özelliği bulunmamaktadır. Fakat bu faktörler yoksa bireyde güdülenme gerçekleşmeyecektir.

Herzberg'in geliştirmiş olduğu çift etken kuramında, iş doyumunu sağlayan faktörler, iş doyumsuzluğuna sebep olan faktörlerden farklıdır. Doyum veya motive edici faktörlerin olmaması doyumsuzluğa sebep olmasa da var olması iş doyumunu konusunda artışa sebep olmaktadır. İş doyumunu veya doyumsuzluğunun başlangıç noktası sıfır ya da nötrden başlamaktadır. İş doyumunun karşıtı iş doyumsuzluğu değildir (Çetinkanat, 2000).

4.1.4.3. Alderfer's VİG (ERG) teorisi.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin gözden geçirilerek tekrardan düzenlenmiş sürümü olan VİG (ERG)teorisi. Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiştir. ERG Kuramı'nın öncüsü olan Alderfer'e göre, kişisel ihtiyaçlar, belirli bir hiyerarşiyle hareket etmekten ziyade, birbirlerinin tamamlayıcı niteliktedir. Maslow ve Herzberg'den değişik bir şekilde Alderfer bir ihtiyaç kişiyi güdüleyebilmesi için, alt kısımda bulunan bir ihtiyacın karşılanmış olmasına gerek bulunmamaktadır. Aynı şekilde bir ihtiyaç kişiyi harekete geçirebilmesi için illaki bireyin bu ihtiyaçtan yoksun olması gerekliliğini kabul etmemektedir. Bu şekilde temel gereksinimler

karşılandığı zaman daha önemsiz bir hale gelip, kişiyi bir üst gereksinimin giderilmesi için yöneltirken; gelişme gibi üst düzeydeki gereksinimler, tatmin edildiği zaman daha da önemli olurlar ve bu gereksinimi gelecek zamanlarda da giderme hevesi artar (Bolat, Seymen, Bolat, Erdem, 2009).

Varoluş Gereksinimleri: En alt seviyede bulunan ve fiziksel olarak yaşamımızın devam ettirilmesiyle ilgili olan gereksinimlerdir. Yiyecek, içecek, korunmak ve güvenlik gereksinimleri içerir.

İlişkisel Gereksinimleri: Kişinin diğer bireylerle ilişkileri, saygı ve ait olma gereksinimlerini giderebilecek olan doyumları kapsamaktadır.

Gelişme Gereksinimleri: Kişinin çevresiyle verimli olarak yenilik ve yaratıcılıklarını geliştirebilecek şekilde etkileşimleri kapsamaktadır.

4.1.4.4. McClelland'ın ihtiyaçlar teorisi.

David McClelland, insanların gereksinimlerini üç başlık altında toplamıştır. Bunlar, başarıma, ilişki kurma ve güç ihtiyaçlarıdır. Kişilerin sahip oldukları meslek alanlarında en iyiye varabilme tutkusunun altında başarı ihtiyacı bulunmaktadır. İlişki kurma ihtiyacında, tek başına hayatını devam ettiremeyen ve toplumsal yönden iyi bir niteliğe sahip bireyin, başka birey ve gruplarla ilişki kuracağı belirtilmektedir. İnsan sosyal bir varlık olduğu için bazı insanlarla ilişki kurabilme, çeşitli kademelerde geliştirmiş olacağı arkadaş ve dost çevresi bulunmaktadır. Güç gereksinimi ise, insanın yaşadığı çevreye hâkim olabilme isteklerinin sonucunda oluşur. Güç sahip olduğu kaynakları genişletebilme, çevresindeki diğer kişileri etkisi altında tutabilme ve var olduğu gücü koruyabilme davranışlarıdır. Bu nedenledir ki kişiler ve gruplar, çevresiyle olan ilişkilerinde faaliyetlerini arttırabilecek ve seslerini duyurabilecek her türlü araca başvurabilirler (Eren, 2001).

Başarma ihtiyacı: Başarı sergileme, birtakım standartlarla ilgili başarıma, başarıyı sağlamak için emek verme dürtüsüdür. McClelland çalışmalarında başarıma ihtiyacının temelinde büyük başarıların, hedeflerini başkalarından daha iyi gerçekleştirme konusunda değişiklik oluşturduğunu söylemiştir. Yüksek başarıma hissine sahip olan insanlar problemleri çözmek

için bireysel sorumluluk almaya çalışırlar. Zor hedefleri kolaylaştırıp, daha basit ve anlaşılır şekle getirirler. Başarıyı asla şansa bırakmak istemezler (Özkalp ve Kırel, 2016).

Güç ihtiyacı: Diğer bireyler üstünde etki göstermeyi istemedir. Diğer bireyleri kontrol etme, diğer bireyler üstünde etkili olma ve erk kullanma arzudur. Güç ihtiyacı fazla olan insanlar herhangi bir işin en önünde olmaktan, diğer insanlara karşı etkili olmaktan, pozisyon ile ilgili vaziyetleri anlatmaktan ve etkili bir performans yerine sahip olduğu saygınlık ile diğer insanları etkilemek çok hoşlarına gitmektedir (Robbins, 2000). Güç ihtiyacı kişinin hem kendi işini hem de diğer insanların işini kontrol etme çabasıdır. Buna ilaveten bu insanlar yaptıkları işlerde otonom olma mevzusunda ısrarcıdır ve yönetim ile alakalı sorumluluk arkasında koşar (Gordon, 1999). McClelland, yöneticiler içinde istenilen kuvvetin bireysel ve kurumsallaşmış olarak iki biçimde olduğunu söylemiştir. Kişisel kuvvete sahip olanlar egemenlik uğruna güçlü olmak için uğraşıp kurumsal sorumlulukları kabul etmeme eğilimindedirler. Alt kademedekileri hareketlendirmek için ç sarf ederler ve alt kademedekilerin teşkilata değil lidere karşı sorumluluk duymalarını isterler (Şimşek vd., 1998).

İlişki kurma ihtiyacı: Arkadaşlık ve yakın bağlantı oluşturmayı hedeflemedir. İlişki kurma gereksinimi fazla olan insanlar diğer insanlarla ile arkadaş olmak için çaba sarf ederler. Bununla beraber diğer insanlarla bağlantı kurma, gruba üye olma ve toplumsal bağlantılar geliştirmeyi hedeflerler (Schermerhorn vd., 2000). Bununla beraber bu insanlar, rekabet ortamı yerine iş birliği yapılan ortamı seçerler, karşılıklı anlayışın fazla olduğu bağlantıları isterler (Robbins, 2007).

4.1.4.5. Eşitlik teorisi

Adams ve Weick tarafından geliştirilen bu teori, motivasyon ile alakalıdır ve toplumsal kuramlardan en çok ses getirenidir. Bu kuram, kişilerin kendilerini, diğer insanlarla karşılaştırmalı olarak nasıl

davranıldığıyla ilgili his ve fikirlerine odaklaşır. Başka bir ifadeyle, örgüt insanın gösterdiği emek ile kazandığı sonucu, diğer çalışma arkadaşlarının kazandığı sonuç ile karşılaştırma yapar (Şimşek vd., 1998).

Çalışanlar kendileri için verilmiş olan ödülleri başkalarına verilen ödüllerle devamlı olarak karşılaştırırlar. Kendileri için verilmiş ödüllerin aynı başarıyı göstermiş insanlarla eşitliğini belirlemeye çalışırlar.

Algılanan eşitlik iki biçimde bozulabilmekte ve bozulan eşitlik algısı çalışanların daha az doyum elde etmesine neden olmaktadır. Birinci biçimde, çalışan kendi statüsüne benzeyen statüdeki birey ya da bireylerden az olarak ödüllendirildiği izlenimi oluşabilir. İkinci biçimde, kişi kendini karşılaştırmış olduğu kişilere göre fazla olarak ödüllendirildiğini hissedebilir (Telman, Ünsal, 2004).

4.1.4.6. Beklenti kuramı

1960'lı yıllarda Victor H. Vroom tarafından geliştirilmiş olan bir kuramdır. Beklenti kuramı iş ve vazife başarısı önemli ölçüde ödüllendirilmekte bir davranışın işlevi olup bu kuram örgütsel davranışların sebepleri hakkında birtakım bilimsel hipotezler geliştirmektedir (Eren,2000):

- ❖ Davranışın ortaya çıkmasında sebep olan etkenler insanların bireysel özellikleriyle çevresel öğelerin beraberce etkisi ile belirlenerek yönlendirilir.
- ❖ Bir kişi diğer bireylerden değişik talep, gereksinim ve hedeflere sahiptir. Benzer biçimde, her birey sahip olmak istediği ödül yapıları tarafında da diğer kişilerden farklıdır.
- ❖ Kişileri amaçlamış oldukları ödüllere götürecek değişik davranış şekilleri içinden algılarına göre seçim yapmalıdırlar.

Bu kurama göre iş görenlerin eylemleri, elde edilmek istenen ürün için araç niteliğinde bulunmaktadır. Bu sebeple iş gören, ihtiyaçlarını gerçekleştirebilecek eylemleri seçmekte, ürün elde edebilmek için, ona ulaşabilmeyi ne denli fazla istiyorsa o kadar fazla çaba harcar (Başaran, 1982). Vroom'un beklenti kuramının üç kavramı vardır. Bu kavramlardan

birisi, ödülü istek seviyesi ya da ödülün cazibesi olarak belirtilen, “Valens”tir. Bireyden bireye değişebilen, ödülü isteme seviyesi, aynı zamanda bireylerin doyum seviyesini de belirleyebilmektedir. İkincisi “bekleyiş” tir. Bekleyiş, bireyin algılamış olduğu olasılığı belirtmektedir. Bu olasılık ise, belirlenen çabaların belirlenmiş biçimde ödüllendirilecek olmasıdır. Birey buna inanmış olduğu ölçütte, emek verecek, bu şekilde bir ilişkiye inanmazsa eğer emek vermeyecektir. Üçüncüsü ise “araçsallık” tır. Araçsallıkta kişi belirli bir emek ile belirli bir seviyede performans gösterebilmekte ve sonuçta ise belirli bir biçimde ödüllendirilmektedir. Örnek olarak maaşın yükselmesi, terfi elde etme gibi durumlarda ödül birinci aşamada kazanılmış bir sonuçtur. Birinci aşamada kazanılmış olan sonuçlar, ikinci aşamada sonuç olarak gösterilebilecek hedefleri gerçekleştirmek için bir araç olarak görülmektedir. Bununla beraber birey aynı anda birinci ve ikinci aşamadaki ödülleri istiyorsa, birey güdülenecektir diye beklenmektedir (Tosunoğlu, 1998).

4.1.5. Öğretmenlerde İş Doyumu

Hizmet sektörü olarak öğretmenlerin yaptıkları işlerde doyumunu yakalayabilmesi çok önemlidir. Söz konusu hizmet sektörü ise, hizmeti alan kişilerin mutlu olması hizmeti sağlayanların mutlu olmasına bağlantılıdır. Öğretmenlerin yaptıkları işlerle ilgili olumlu olmayan tutumları ve sonuçta iş doyumunu verememeleri bu hizmetten faydalananları olumsuz şekilde etkilemektedir. Öğretmenlerin etkili ve verimli bir hizmet ulaştırabilmesi yaptıkları işlerde doyum elde etmeleriyle sağlanır. İş doyumunu tüm öğretmenlerin sadece iş içerisinde değil toplumsal yaşantılarını, fiziksel ve psikolojik sağlık ve verimliliklerine de etki etmektedir (Yılmaz ve Ceylan, 2011).

Öğretmenlerin iş doyumları ile ilgili yapılan çalışmalara göre, tüm mesai saatlerini öğrencilerle iletişim ve etkileşimde geçiren ve öğrencileri için öğretmeye çabalayan öğretmenler üstünde baskı ve stres oluşarak, bilgi, maharet ve mesleğinde yetkinlik olarak kendilerini geliştiremedikleri, yaptıkları işin gereksinimlerini karşılayamadıkları şartlarda güdüleri

azalmakta olup, bütün bunların sonucunda iş doyumsuzluğu oluşmaktadır (Akçamete, Kamer ve Sucuoğlu, 2001).

SONUÇ

Değişim yönetimi çok zorlu ve örgüt için gerginlikle yüklü bir süreçtir. Bu süreç yönetici tarafından düzgün kontrol edilirse kötü sonuçları olmayabilir. Bu süreci iyi bir şekilde yönetip olumsuz sonuçlarını en aza indirmek için süreci çok iyi bilerek yakından takip etmek gerekir.

Günümüzde teknolojik gelişme çok hızlıdır ve teknolojideki bu değişim hızı nedeni ile tüm toplumlar ve kültürler hızlı bir iletişim ve etkileşim içerisinde bu değişimin etkisi altındadırlar. Değişime uyum sağlama yollarını öğrenen, uyum sağlama yeteneğine sahip olan kurumlar, toplumlar gelişir ve yenilenir.

Yapılabilecek olan değişimler örgütün hareket kabiliyetini arttıracak gibi amaçlara ulaşmasında da örgüte çeşitli kolaylıklar sağlayacaktır. Yerinde olmayan sadece değiştirmek için yapılacak gereksiz değişimler ve yenilikler mevcut olan düzeni karmaşıklığa sürükler.

Değişimin ilk koşulu süreci karmaşıklığa sürüklememesi için var olan geçmişten yararlanılarak değişim yoluna gidilmelidir.

Okul ortamında değişiklik yapabilmenin temel koşulu okul kültürünün istenilen yönde değiştirilmesidir aksi takdirde değişim mümkün değildir çünkü okulda öğretmenler arasında dayanışma, çalışma, aidiyet ve davranışların temelini okul kültürü oluşturmaktadır bu nedenle okulda yapılacak olan değişimin temel koşulu okul kültüründe yapılacak olan değişimdir. Okul yöneticisinin başarıya ulaşabilmesi ve başarılı bireyler yetiştirmeyi başarabilmesi için değişimlere açık olması gerekmektedir. Yönetici günümüzde başarılı olmak isteyen çoğu yöneticinin kendisine felsefe olarak aldığı ‘‘yaşam boyu öğrenme’’ kendine felsefe edinmeli ve bu anlayışı okulunda uygulamalıdır.

Akçamete, Kaner ve Sucuoğluna (2001) göre öğretim yapı olarak stres gerektiren bir uğraştır. Öğretimin ana unsuru olan öğrenciler ve birlikte çalışılan kişilerle bulunulan etkileşimler, sürekli artan bir yapıda olan öğretimin gereklilikleri baskı ve strese neden olmaktadır. İşin stersi ve çalışanların yıpranmışlıklarının incelendiği çalışmalarda işin stersi ve yıpranmışlık sosyal hizmet ve yardım mesleklerinin önemli bir konusu olarak yer almaktadırlar. İş stresi ve öğretmen yıpranmışlığı eğitimin tüm alanlarında çalışan öğretmenlerin temel problemleri olarak kabul edilmektedir. İş stresi öğretmenlerin sorumluluklarını yaptıkları esnada karşılaştıkları görev istemlerinin etkisidir. Sık ve yoğun stres dönemlerini davranışsal, niteliksel, psikolojik ve fizyolojik tepkiler izlemektedir. Bu

tepkiler birikerek zamanla öğretmenlerin meslek konusundaki kararına etki etmektedir. Uzun süre devam eden iş stresi ve bu durumla baş edememe bitkinliğe neden olabilmektedir.

Bu konuda yapılan araştırmalarda Arslan, Kuru ve Satici (2005), öğretmenlerin, örgütsel kültürünün “yönetim, örgüte bağlılık örgütle özdeşleşme, çalışma ortamı-değişikliklere uyum, ödül sistemi, iş birliği-iletişim, törenler, toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri” boyutlarında yapılan uygulamalara ilişkin algılarının, ilk ve orta dereceli okullarda “iyi” düzeyde gerçekleştiği sonucuna ulaşmıştır. Buna karşın Gezer (2005), öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre konu ile alakalı öneriler sıralanmıştır.

1. Öğretmenlerin örgüte olan bağlılıklarının daha çok artması ve buna bağlı olarak iş doyumunu düzeylerini arttırmak için öğretmenlere okullarda kararlara katılma, daha çok aktif rol alma hakları tanınarak saygınlıkları artırılabilir.

2. Öğretmenlerin iş doyumunu ve okul kültürü algılarına doğrudan etki eden faktörlerin başlıcaları olan örgütsel sinizm, iletişim becerileri, etkili müdür nitelikleri, kayırmacılık ve ayrımcılık konuları incelenebilir.

3. Okul yöneticilerine örgüt kültürünü geliştirici ve iş doyumunu artırıcı tedbirler almaları için düzenli eğitimler verilebilir.

4. Öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla nitel çalışmalar yapılabilir.

5. Öğretmenlerin okul kültürü ve iş doyumlarının yanı sıra okul yöneticilerinin iş doyumları ve okul kültürleri incelenebilir.

6. Millî Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütü öğretmenlerin iş doyumlarını artırma konusunda üniversitelerle iş birliği içinde yeni çalışmalar yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

Ada, Ő. (2014). Okul Yönetiminde Personel Eğitim ve İŐletmecilikle İlgili İŞler. Vehbi Çelik (Editör). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi (7. baskı). Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık. 143-180.

Akbulut, B. (2015). Orta öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel imaj algıları ile iş doyumunu arasındaki ilişki. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Akçamete, G., Kaner, S., Sucuoğlu, B. (2001). *Tükenmişlik iş doyumunu ve kişilik*, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.

Aydın, A. (2000). *Gelişim ve öğrenme psikolojisi*. İstanbul: Alfa Basın Yayın.

Balcı, A. (2008). *Örgüt mecazları*. Ankara: Ekinoks.

Başaran, İ. (1982). *Örgütsel Davranış*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 3. Baskı Ankara

Başaran, İ.E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık.

Bolat, O.İ., Bolat, T. & Seymen, O.A. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.

Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18. <http://hdl.handle.net/11376/389> .

Can, A. (2014). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi.

Çarıkcı, İ. H. (2000). Çalışanların iş tatminlerini etkileyen kişisel özellikler-süpermarket çalışanları üzerinde bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(2), 155-168. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/195157> .

Çetinkanat, A. C. (2000). *Örgütsel iklim ve iş doyumunu*. Yayımlanmamış doktora tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çelik V. (2000) *Okul Kültürü ve Yönetimi*. İstanbul: Pegem Yayıncılık

Demirtaş, Z., Ersözlü, A. (2010). Liselerde görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri. *e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*,5(1), 199-209.

Eğinli, A.T. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
<http://dergipark.org.tr/atauniiibd/issue/2672/34998>

Erdoğan,İ. (1996). İşletme yönetiminde örgütsel davranış, İstanbul: Avcıoğlu Basım Yayım.

Eren, E. (2000). Örgütsel davranış ve örgütsel psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul.

Eren, E. (2001). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (7.bsk.), İstanbul: Beta Yayıncılık.

Eren, E. (2017). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta.

Gordon, T. (1999). Katılımcı yönetimin temeli, (Çeviren: E. Aksay). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Greenberg, J. & Baron, R. A. (1993). *Behavior in Organizations*, New Jersey: Prentice Hall.

Güney, S. (2017). Örgütsel davranış. Ankara: Nobel.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
<https://doi.org/10.2307/2393392>.

İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216. Erişim adresi <https://dergipark.org.tr/atauniiibd/issue/2701/35617> .

Keser, A. ve Güler, B. K. (2016). Çalışma psikolojisi, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik Modern Çağdaş Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Yayınevi.

Konaklı, T. (2019). Örgüt kültürü ve iklimi. N. Cemaloğlu & M. Özdemir (Ed.), Eğitim yönetimi içinde (s. 315-347). Ankara: Pegem.

Kozlu, C. (2014). Kurumsal kültür. İstanbul: Remzi.

Luthans, F. (2011). Organizational behavior (12th ed.). New York: McGraw-Hill.

Oğuz, E. S. (2011). Toplum bilimlerinde kültür kavramı. Edebiyat Fakültesi Dergisi, 28(2), 123-139. <https://dergipark.org.tr/pub/huefd/issue/41213/505402> sayfasından erişilmiştir.

Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. Annual Reviews, 11, 457-483. https://www.researchgate.net/profile/William_Ouchi/publication/234838292 sayfasından erişilmiştir.

Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri (Bir kamu bankası örneği), İşletme Araştırmaları Dergisi,6(1), 251-281.

Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2016). Örgütsel davranış. Ankara: Ekin.

Öztürk, A.ve Güzelsoydan, Y. S. (2001). Büyük mağazalarda çalışan personelin iş doyumunu üzerine Çukurova bölgesinde bir araştırma, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15(1), 333-345.

Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler ve Fakültesi Dergisi, 13(2), 143-164.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2007). Organizational behaviour, 12th ed, New Jersey: Prentice-Hall.

Sabuncuoğlu, Z. (1987). Çalışma psikolojisi, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.

Sargut, A. S. (2015). Kùltürler arası farklılaşma ve yönetim. Ankara: İmge.

Schein, E.H. (1992). Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco

Schein, E.H. (1985). Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View, JosseyBass, San Francisco.

Schein, E.H. (2004). Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2000). Organizational behavior, New York: John Wiley & Sons, Inc.

Schneider, S. C. (1988). National vs. corporate culture: Implications for human resource management. HumanResource Management, 27(2), 231-246. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930270207>.

Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (1998). Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şişman, M. (2007). Örgütler ve kùltürler. Ankara: Pegem.

Taş, A. ve Önder, E. (2010). Yöneticilerin liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 9(32), 18-30.

Telman, N.ve Ünsal, P. (2004). Çalışan memnuniyet. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Terzi, A. R. (2000). Örgüt kùltürü. Ankara: Nobel.

Tonbul, Y., & Akçay Güngör, A. (2017). İlköğretim okullarındaki kalıcı görsellerin temalarına, önemine ve etkisine ilişkin bir çözümleme. Kastamonu Eğitim Dergisi, 25(2), 659-676. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/304399> sayfasından erişilmiştir.