



**OKULLARIN BÜROKRATİKLEŞME DÜZEYİ İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ
DOYUM DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

(Ankara İli Yenimahalle İlçesi Örneği)

MEHMET EĞRİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

NİSAN, 2015

TELİF HAKKI ve TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 3(üç) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Mehmet

Soyadı : EĞRİ

Bölümü : Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

İmza :

Teslim Tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Okulların Bürokratikleşme Düzeyi ile Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişki (Ankara İli Yenimahalle İlçesi Örneği)

İngilizce Adı : The Relationship Between the Bureaucratization Level of School and Teachers' Job Satisfaction Level (The Sample of Yenimahalle District in Ankara Province)

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı :

İmza :

JÜRİ ONAY SAYFASI

Mehmet EĞRİ tarafından hazırlanan “Okulların Bürokratikleşme Düzeyi ile Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişki (Ankara İli Yenimahalle İlçesi Örneği)” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ayhan URAL

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı,

Gazi Üniversitesi

.....

Başkan: Doç. Dr. Sabri ÇELİK

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı,

Gazi Üniversitesi

.....

Üye: Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve

Ekonomisi Anabilim Dalı,

Hacettepe Üniversitesi

.....

Tez Savunma Tarihi: / /

Bu tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Servet KARABAĞ

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

.....

Çok kıymetli aileme, sevgili eşime ve oğlum Ali Efe'ye

TEŞEKKÜR

Tez yazım sürecinde, yaşadığım tüm zorluklar karşısında beni cesaretlendirip yoluma devam etmemi sağlayan, bilgi ve deneyimlerini esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Ayhan URAL'a, yüksek lisans öğrenimim boyunca ders aldığım Gazi Üniversitesi'nin Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'nın değerli hocalarına teşekkürlerimi sunarım.

Bugünlere gelmem konusunda maddi ve manevi desteğini esirgemeyen değerli aileme, yüksek lisans öğrenimine başlama konusunda beni teşvik eden annem Kudret EĞRİ'ye ve yaşadığım her zorlukta yanımda olan sevgili eşim Sevilay EĞRİ'ye teşekkür ederim.

OKULLARIN BÜROKRATİKLEŞME DÜZEYİ İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUM DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

(Ankara İli Yenimahalle İlçesi Örneği)

(Yüksek Lisans Tezi)

Mehmet EĞRİ

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

NİSAN 2015

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, okulların bürokratikleşme düzeyi ile öğretmenlerin iş doyum düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Ankara ili Yenimahalle ilçesindeki resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 4131 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenen 364 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada okulların bürokratikleşme düzeyini belirlemek amacıyla Ermeç (2007) tarafından geliştirilen “İlköğretim Okulları Bürokratikleşme Düzeyi Ölçeği” ve öğretmenlerin iş doyum düzeyini belirlemek amacıyla Taşdan (2008) tarafından geliştirilen “İş Doyum Ölçeği” kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizi SPSS 20 isimli yazılım aracılığıyla yapılmıştır. Okulların bürokratikleşme düzeyi ve öğretmenlerin iş doyum düzeyinin, öğretmenlerin cinsiyetine ve çalıştıkları okul türüne göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t-testi, yaş ve kıdemlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ise tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Okulların bürokratikleşme düzeyi ile öğretmenlerin iş doyum düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon Katsayısı hesaplanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre okulların bürokratikleşme düzeyi ile öğretmenlerin iş doyum düzeyi arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki söz konusudur. Öğretmenlerin

okulların bürokratikleşmesi ve iş doyumuna ilişkin algı düzeylerinin yaşa, cinsiyete ve kıdeme göre anlamlı farklılıklar göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan öğretmenlerin okulların bürokratikleşmesi ve iş doyumuna ilişkin algı düzeylerinin okul türü değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Bilim Kodu :

Anahtar Kelimeler : bürokrasi, bürokratikleşme, iş doyum, öğretmen, okul yönetimi

Sayfa Adedi : xvii + 89

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Ayhan URAL

**THE RELATIONSHIP BETWEEN THE BUREAUCRATIZATION
LEVEL OF SCHOOLS AND TEACHERS' JOB SATISFACTION
LEVEL**

(The Sample of Yenimahalle District in Ankara Province)

(M.S Thesis)

Mehmet EĞRİ

GAZI UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL of EDUCATIONAL SCIENCES

APRIL 2015

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the relationship between the bureaucratization level of schools and teachers' job satisfaction level. The research was based on the correlational search model. The population of the study consisted of 4131 teachers working in primary and secondary schools in Yenimahalle district in city of Ankara, on 2013-2014 academic year. The sample of the study consisted of 364 teachers determined by using simple random sampling method. In order to explore the bureaucratization level of schools "Elementary Schools Bureaucracy Level" developed by Ermeç (2007) and the teachers' job satisfaction level "Job Satisfaction Scale" developed by Taşdan (2008) was used. The data gathered was analyzed via the SPSS 20 program. T-test was conducted to analyze participants' perceptions in relation to gender and type of school. One Way ANOVA was conducted to analyze participants' perceptions regarding seniority and age. Pearson product-moment correlation coefficient was calculated to determine the relationship between the bureaucratization level of schools and teachers' job satisfaction level. According to the results of the study, the relationship between the bureaucratization level of schools and teachers' job satisfaction level is positive and medium level. Teachers'

perceptions of the bureaucratization level of schools and job satisfaction did not differ significantly according to age, gender or seniority variables. However, teachers' perceptions of the bureaucratization level of schools and job satisfaction differed significantly with regard to type of school variable.

Science Code :

Key Words : bureaucracy, bureaucratization, job satisfaction, teacher, school management

Page Number : xvii + 89

Supervisor : Yrd. Doç. Dr. Ayhan URAL

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI ve TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI	ii
JÜRİ ONAY SAYFASI	iii
İTHAF SAYFASI	iv
TEŞEKKÜR	v
ÖZ	vi
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar LİSTESİ	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
BÖLÜM 1	1
GİRİŞ	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı	4
Araştırmanın Önemi	4
Araştırmanın Varsayımları	5
Araştırmanın Sınırlılıkları	5
Tanımlar	5
BÖLÜM 2	7

KAVRAMSAL ÇERÇEVE	7
Bürokrasi Kavramı	7
Kırtasiyecilik ve Verimsizlik	9
Rasyonel Örgüt Biçimi	9
Kamu Yönetimi	9
Memurlar Tarafından Yönetim	10
Büyük Yapılı Örgütler	10
Otorite	10
Geleneksel Otorite	11
Karizmatik Otorite	12
Ussal -Yasal Otorite	13
Weber'in İdeal Tip Bürokrasisi	14
İş Bölümü ve Uzmanlaşma	16
Nesnellik	17
Otorite Hiyerarşisi	17
Kurallar ve Düzenlemeler	19
Kariyer Yönelimi	19
Yönetimin Yazılı Belgelere Dayandırılması	20
Kamu ve Özel Hayatın Ayırışması	20
İdeal Tip Bürokrasinin Üstünlükleri	21
İdeal Tip Bürokrasiye Yönelik Eleştiriler	22
Bürokraside Memurun Nitelikleri	27
Eğitim Yönetimi ve Bürokrasi	28
İş Doyumu	29
İş Doyumunun Önemi	31
İş Doyumu Kuramları	32

İçerik Kuramları	32
Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	32
Herzberg'in İki Faktörlü Kuramı	34
Süreç Kuramları	36
Gereksinme Gerçekleştirme Kuramı	36
Uyumsuzluk Kuramı	36
İlişkili Küme Kuramı	36
Üç Yönlü İlişki Kuramı	37
İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	37
İşin Niteliği	38
Ödeme	41
Terfi	41
Övülmek ve Ödüllendirilmek	42
Çalışma Koşulları	43
Denetim	44
Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler	44
Deneyim ve Yaş	45
Eğitim Düzeyi	45
Cinsiyet	46
Yöneticilerin Yaklaşımı	46
Kişilik	46
İş Doyumunun Çeşitli Değişkenlerle İlişkisi	46
Performans	47
Devamsızlık ve İşe Geç Gelme	48
Beden ve Ruh Sağlığı	49
Öğretmenlerin İş Doyumu ile İlgili Araştırmalar	49

BÖLÜM 3	51
YÖNTEM	51
Araştırmanın Modeli	51
Evren ve Örneklem	51
Veri Toplama Araçları	54
Verilerin Analizi	55
BÖLÜM 4	57
BULGULAR ve YORUMLAR	57
Öğretmenlerin Okulların Bürokratikleşmesi ve İş Doyumuna İlişkin Algı Düzeyleri	57
Okulların Bürokratikleşme Düzeyi ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması	62
Cinsiyet Değişkenine Göre Okulların Bürokratikleşme Düzeyi ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyi	62
Okul Türü Değişkenine Göre Okulların Bürokratikleşme Düzeyi ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyi	64
Yaş Değişkenine Göre Okulların Bürokratikleşme Düzeyi ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyi	65
Kıdem Değişkenine Göre Okulların Bürokratikleşme Düzeyi ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyi	67
Okulların Bürokratikleşme Düzeyi ile Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişki	69
BÖLÜM 5	71
SONUÇ ve ÖNERİLER	71
Araştırmanın Sonuçları	71
Öneriler	72
Araştırmacılar İçin Öneriler	72

Uygulayıcılar İçin Öneriler	73
KAYNAKÇA	75
EKLER	85

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Weber Modelinin İşlevsel ve İşlevsel Olmayan Yönleri	24
Tablo 2. 2013-2014 Eğitim-Öğretim Yılında Ankara İli Yenimahalle İlçesindeki Resmi İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlere İlişkin Sayısal Bilgiler	52
Tablo 3. Araştırma örnekleminde yer alan öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre dağılımı.....	53
Tablo 4. “İlköğretim okulları bürokratikleşme düzeyi ölçeği” için algı derecelendirmesi.	54
Tablo 5. “İşdoyumu envanteri” için memnuniyet derecelendirmesi	55
Tablo 6. Öğretmenlerin okulların bürokratikleşme düzeyine ilişkin algı puanları	57
Tablo 7. Öğretmenlerin iş doyumu düzeylerine ilişkin algı puanları	58
Tablo 8. Öğretmenlerin algılarına göre okulların bürokratikleşme düzeyi	59
Tablo 9. Öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algıları	61
Tablo 10. Okulların Bürokratikleşme Düzeyi ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyinin Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları	63
Tablo 11. Okulların Bürokratikleşme Düzeyi ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyinin Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları	64
Tablo 12. Okulların Bürokratikleşme ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyinin Yaş Değişkenine Göre Betimsel Verileri	65
Tablo 13. Okulların Bürokratikleşme ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	66
Tablo 14. Okulların Bürokratikleşme ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyinin Kıdem Değişkenine Göre Betimsel Verileri	67

Tablo 15. Okulların Bürokratikleşmesi ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyinin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	68
Tablo 16. Okulların Bürokratikleşme Düzeyi ile Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişki	69

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Bürokrasinin Özellikleri	16
Şekil 2. Örgütlerdeki hiyerarşik yapı	18
Şekil 3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	33
Şekil 4. İş Doyumunu Etkileyen Motive Edici ve Hijyenik Faktörler	35
Şekil 5. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	38
Şekil 6. Hackman-Oldman İş Özellikleri Modeli	40

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmaya konu olan problem durumuna, araştırmanın amacına, önemine, varsayımlarına, sınırlılıklara ve araştırmada kullanılan bazı kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

Problem Durumu

Okul; yöneticileri, öğretmenleri ve öğrencileri ile birlikte modern bir örgüttür. Her modern örgüt gibi okullara da hakim olan bir yönetim biçimi ve yapısı söz konusudur. Okul yöneticileri, mevcut eğitim politikaları ile sınırları çizilen yetkilerini kullanarak okulları yönetmektedir. Ürünü insan olan okul örgütlerinde yöneticilerin, yönetsel faaliyetlerde yalnızca yasa ve yönetmelikleri uygulayan kişi olduğunu söylemek doğru olmayabilir. Okuldaki örgütsel yapının okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinden de etkilendiği düşünülebilir. Bu bağlamda okulların yönetim biçimi ve yapılarının aynı temel üzerine inşa edilmesine rağmen okul yöneticisinin tutum ve davranışlarından kaynaklanan bazı farklılıklar gösterebileceğini söylemek mümkündür.

Bürokrasi; kurallar, yönetmelikler ve yasalarla sınırları çizilen pozisyonların olduğu, astların üstlerin denetiminde olduğu hiyerarşik bir sistemin bulunduğu, yönetsel faaliyetlerin yazılı belgelerle kayıt altına alındığı ve yönetim faaliyetlerinin uzmanlık gerektirdiği bir yönetim biçimidir (Weber, 1978, s. 956-958). Buluç (2009, s. 73), okulların da toplumsal örgütlerin çoğunda görülen bürokratik özelliklere sahip olduğunu ifade etmektedir. Okul yöneticilerinin, yönetsel faaliyetlerde bürokrasi ile ilgili bu özelliklere verdikleri öneme göre okullar farklı düzeylerde bürokratikleşebilir.

Çok sık ifade edilen bir örgüt biçimi olan bürokrasi, aynı zamanda yönetim uygulamaları alanında en çok yanlış anlaşılan kavramdır (Carnall ve Maxwell, 1993, s. 59). Bürokrasi, örgütsel bir yapı olarak günlük konuşmalardaki şekliyle işleri yokuşa süren, gereksiz yazışmaların olduğu ve bunun sonucu olarak zaman kaybına neden olan uygulamaları doğuran bir kavramı ifade etmenin aksine, ideal anlamda bir örgüt yapısını ve yönetim biçimini ifade eder (Parlak, 2011, s. 64). Weber, örgütlerde verimlilik ve etkinliği artırılabilmenin ancak ideal, nesnel ve rasyonel bir organizasyon yapısı ile mümkün olacağını savunmuştur (Saruhan ve Yıldız, 2009, s. 164). Bu bağlamda örgütlerin verimli ve etkili çalışabilmesi için örgüt yapısı ve yönetim biçiminin önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Şahin (2013, s. 64) de temel amacı öğrencilere istendik davranışlar kazandırmak olan okulların yapısı ve işleyişinin önemine vurgu yapmıştır. İnsan ögesine gereken değerin verilmesi okul örgütünün yapısı ve işleyişinin amaçlara uygun şekilde oluşturulması yolunda ön koşuldur. İnsan ögesine gerektiği kadar önem verilmediği takdirde, bireyin okulun başarısı için tüm gücüyle çalışması beklenemez.

Örgütün temel hedeflerini gerçekleştirmek için kullandığı esas araç, çalışanların davranışlarıdır. Çalışanın görevin gerektirdiği nitelikte örgütsel davranış göstermesi, başarısını artıracaktır (Başaran, 1982, s. 12). Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için sahip olduğu kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanması gerekir. Örgütlerin en önemli kaynağı olan çalışanların performansı ve verimi örgütün başarısını etkileyen en önemli faktörlerdendir. Çalışanların işlerinden yeterince doyum sağlamaları performanslarını ve verimliliklerini artırabilir(Aşık, 2010, s. 32).

Çalışanların iş doyumunun sağlanması, bir ürün ortaya koymak gibi örgütün amaçları arasında yer almaktadır. Modern örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için teknolojinin yanında insan faktörüne de önem vermeleri gerekmektedir. İnsanın işinden zevk alması işini daha iyi yapmasına neden olabilir(Türk, 2007, s. 67). Bireylerin günlük yaşantılarının önemli bir bölümünü geçirdikleri işyerleri önemli bir ortamdır. İşlerinden doyum sağlayan çalışanlar; çevreleri ile daha düzenli ilişkilerde bulunur, daha istekli çalışır, çalışma arkadaşlarından hoşnut olur. Tüm bunların sonucu olarak da işinden mutlu olan çalışan, işine bağlanarak verimli bir çalışma ortaya koyar (Özgüven, 2003, s. 127).

Bir hizmet sektörü olması nedeniyle eğitim çalışanlarının iş doyum düzeyi oldukça önemlidir. Hizmet sektöründe, hizmet sunanların mutluluğu hizmet alanların mutluluğu üzerinde etkilidir. Öğretmenlerin işle ilgili olumsuz tutumlara sahip olması ve dolayısıyla

iş doyumsuzluğu yaşamaları hizmetten yararlananları, yani öğrenci ve velileri olumsuz etkiler. Öğretmenlerin etkili ve verimli bir hizmet verebilmesi için iş doyumuna sahip olmaları gerekmektedir (Yılmaz ve Ceylan, 2011, s. 282).

Okulların verimliliği öğretmenlerin işten doyum almasına ve böylece okulun amaçları doğrultusunda hareket etmeye istekli olmasına bağlıdır. İş doyum düzeyi çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplum huzurunu ve ekonomik gelişmeleri etkileyebilmektedir (Aydın, Sarier, ve Uysal, 2013, s. 796).

Bürokratik örgütler çalışanın davranışlarını etkilemektedir (Şaylan, 1986, s. 31). Örgütteki kural ve düzenlemelere verilen önem, otoritenin katı bir hiyerarşik yapıda kullanılması, rutinleşme, ilişkilerin duygulardan arındırılmış ve objektif olması, işlerin uzmanlıklara ve kıdeme göre düzenlenmesi gibi bürokratik özellikler gösteren örgütsel yapı çalışanların örgütsel davranışlarına etki edebilir. Okulların farklı düzeyde bürokratikleşmesi, bu okullarda çalışan öğretmenlerin davranışlarında farklılaşma gösterebilir (Karaman, Yücel ve Dönder, 2008, s. 50). Örgütsel bir davranış olan iş doyumunun da örgütün bürokratikleşme düzeyinden etkilenebileceğini söylemek mümkündür. Özgüven (2003, s. 128)'e göre örgütün yapısı çalışanın iş doyumunu etkileyen faktörlerden biridir.

İlgili alan yazındaki araştırmalar okullardaki bürokratik yapının bazı örgütsel davranış ve tutumları etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu araştırmalarda Önal (2012) örgüt kültürü, Öztürk (2001) öğretmenlerin stres düzeyleri, Dönder (2006) örgütsel vatandaşlık, Ömeroğlu (2006) öğretmenlerin okula ilişkin tutumları, Zeytin (2008) okul kültürü, Arıcan (2009) mesleki tükenmişlik, Çiftçi (2009) öğrenci yabancılaşması, Gönüllü (2009) öğretmen yeterliliği, Tüzel (2010) örgütsel bağlılık ve Erdoğan (2012) örgütsel sosyalleşme ile bürokrasi ya da bürokratikleşme arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmalar yapmışlardır. Okulların bürokratikleşmesi ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki muhtemel ilişkiyi belirlemeye yönelik bir çalışmanın eksikliği üzerine bu araştırma yapılmıştır.

Okulların hedeflediği akademik, sosyal ve kültürel başarılarla ulaşması için okulun en önemli öğelerinden olan öğretmenin işi ile ilgili ne tür duygulara sahip olduğu, beklentilerinin ne ölçüde karşılandığı, diğer bir ifadeyle hangi düzeyde iş doyumuna sahip olduğunu bilmek önemlidir.

Okullar, birçok modern örgüt gibi bürokratik özellikler gösteren bir örgüt yapısındadır. İş doyumunu etkileyen birçok faktör bulunmakla birlikte, iş doyumunun öğretmenin

çalışmakta olduğu okulun yapısıyla ya da yönetim biçimiyle de ilişkili olabileceği düşünülebilir. Bu araştırma, okulların bürokratikleşme düzeyi ile öğretmenlerin iş doyum düzeyi arasındaki muhtemel ilişkiyi belirlemeye yöneliktir.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı okulların bürokratikleşme düzeyi ile öğretmenlerin iş doyum düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaçla aşağıdaki problemlere cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin okulların bürokratikleşmesi ve iş doyumuna ilişkin algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin okulların bürokratikleşmesi ve iş doyumuna ilişkin algıları cinsiyet, yaş, kıdem ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir?
3. Öğretmenlerin okulların bürokratikleşmesi ve iş doyumuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırmanın Önemi

Araştırmadan elde edilecek sonuçların, okul yöneticileri, öğretmenler, araştırmacılar ve eğitimle ilgili politikalara yön veren uzman ve bürokratlara eğitim örgütlerinin yapısı ve bu yapı ile öğretmenlerin tutumları arasındaki ilişkiye dair önemli veriler ortaya koyacağı düşünülmektedir.

Araştırmadan elde edilecek sonuçlarla, okulların örgütsel yapısına ve yönetim biçimine yön veren okul yöneticilerinin, kurumlarının bürokratikleşme düzeyinin öğretmenlerin iş doyumunu hangi düzeyde ve yönde etkileyeceğinin farkına varmaları beklenmektedir. Böylece örgütlerin amaçlarına ulaşması yolunda çok önemli bir yere sahip olan çalışanların iş doyumuna olumlu yönde etki edebileceklerdir.

Öğretmenler, araştırmadan elde edilecek sonuçlar ışığında iş doyumlarını etkileyebilecek faktörleri görebileceklerdir. Günlük dilde olumsuz anlamlar yüklenen bürokrasinin işleri ilgili tutumları üzerindeki etkileri hakkında nesnel bir değerlendirmede bulunma fırsatını elde edeceklerdir.

Eğitim politikalarına yön veren uzman ve bürokratlar, bürokrasinin eğitim örgütleri açısından doğurabileceği olumlu ya da olumsuz sonuçları görebilecektir. Bu sonuçlar

uzmanlar ve bürokratlara; eğitim sistemi ve yönetimi ile ilgili yapılabilecek yeni düzenlemelere, okul yöneticisi yetiştirme ve atama ile ilgili planlamalara ve mevcut okul yöneticileri için gerekli hizmet içi eğitim içeriklerine dair bazı katkılar sağlayacaktır.

Araştırmanın Varsayımları

Araştırma için belirlenen yöntemle okulların bürokratikleşme düzeyi ile öğretmenlerin iş düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenebileceği ve araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleğe ve bulundukları okula ilişkin bir algı geliştirebilecek kadar yaşantıya sahip oldukları varsayılmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma 2013-2014 eğitim öğretim yılında Ankara ili Yenimahalle ilçesinde resmi ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerinden elde edilen verilerle sınırlıdır. Liselerde ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşü alınmamıştır.

Araştırmada okulların bürokratikleşme düzeyini belirlemek için yalnızca öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Okul yöneticilerinin görüşü alınmamıştır.

Tanımlar

Okul: Araştırmada okul kavramı ilk ve orta dereceli resmi okulları ifade etmekte kullanılmıştır.

Öğretmen: 2013-2014 eğitim öğretim yılında Ankara ili Yenimahalle ilçesindeki resmi ilk ve orta dereceli okullarda görev yapmakta olan öğretmenleri ifade etmekte kullanılmıştır.

Bürokrasi: Kuralların belirli, ilişkilerin resmi düzeyde olduğu ve görevin gerektirdiği davranışların esas olduğu büyük örgütleri yansıtan bir yapıdır (Sarpkaya vd., 2013, s. 151).

İş Doyumu: Türk (2007, s. 68)'e göre iş doyumu çalışanın işten ne elde etmek istediği, ne kadar elde etmek istediği ve ne elde ettiğine dair inançlarının bileşimi sonucu ortaya çıkan duygusal durumdur.

Algı: Bu kavram ile duyular yoluyla elde edilen bilginin seçilmesi, düzenlenmesi ve yorumlanması ifade edilmektedir (Schacter, Gilbert ve Wegner, 2011, s. 127).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bürokrasi Kavramı

Bürokrasi, latin kökenli bir sözcük olup “burre” ve “cratos” kelimelerinin birleşmesinden oluşan ve “çuhaların yönetimi” anlamına gelen bir sözcüktür. Roma Uygarlığında masaların üzerine yeşil renkli bir çuha örtüldüğünden, “masa” ve “büro” kelimeleri eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Ayrıca bürokrasi kelimesinin devlet işlerinin yapıldığı daire anlamına gelen “bureau” ile güç ve egemenlik anlamına gelen “cratie” sözcüklerinden oluştuğu ifade edilmekte ve bürokrasiyle devlet dairelerinin egemen olduğu bir sistem tanımlanmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006, s. 80).

Bürokrasi sözcüğünün biri nesnel ve tanımlayıcı diğeri duygusal ve kötuleyici olmak üzere iki genel kullanışı vardır. Nesnel ve tanımlayıcı bir terim olarak bürokrasi, belli bir örgütlenme ve yönetim şeklidir. Duygusal ve kötuleyici bir terim olarak kullanıldığında ise kırtasiyecilik, sorumluluk yüklenmekten kaçınma, işlerin yavaş yürütülmesi anlamına gelir (Ergun ve Polatoğlu, 1992, s. 45-46).

Bürokrasinin genel kabul görmüş tek bir tanımını vermek mümkün olmamakla birlikte, bilim insanları bakış açıları ve bu kavrama yükledikleri anlam doğrultusunda çeşitli tanımlamalarda bulunmaktadır. Weber bürokrasiyi , geniş bir alan muhteva eden toplumsal eylem ve hareketlerin, rasyonellik ve objektifliği esas alan düzenleme süreci olarak tanımlamaktadır (Tortop, İsbir, Aykaç, Yayman ve Özer, 2010, s. 412).

Bürokrasi ile ilgili araştırmalar iki yönde gelişmiştir. İlk olarak bürokrasi, güç ve otoritenin merkezileşmesi, belli niteliklerde büroların kuruluşu, bu büroların fonksiyonları, otoritenin yürütülüş şekli ve bunları düzenleyen kuralların neler olduğu açısından incelenmektedir. Diğer bir yaklaşıma göre bürokrasi sosyolojik bir süreç olarak değerlendirilip sınıfsal

niteliği, toplumsal değişim içindeki yeri, kaynağı olduğu davranış ve değerleriyle incelenmektedir (Şaylan, 1986, s. 22).

Günümüzde bürokrasi olumsuz bir çağrışım yapmaktadır. Bürokrasi kavramı kırtasiyecilik, formalite, katılık, evrak işleri, anlamsızlık ve verimsizlik ile ilişkilendirilmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s. 30). Bürokrasiden yakınma durumu, kurumlardaki yazı işlerinin makamlar arasındaki gidiş gelişlerinin uzamasından, amaca hizmet etmeyecek şekle bürünmesinden, yıldırıcı duruma gelmesinden kaynaklanmaktadır. Aslında günümüzde bürokrasi kuramının dayanağı olan Weber'in tanımladığı, sınırlarını çizdiği bürokrasi tipinin tam tersi yaşandığından bürokrasiden yakınılmaktadır (Sarpkaya vd., 2013, s. 152).

Bürokrasi, özellikleri Weber tarafından tanımlanmış ideal örgüt yapısıdır (Schermerhorn, Hunt, Osborn ve Uhl-Bien, 2010, s. 407). Örgütlerin belli bir yapıya, düzene ve kararlılığa kavuşturulması isteği ile bürokrasi adı verilen yönetim biçiminin ortaya çıktığı düşünülmektedir. Bir başka ifadeyle, bürokrasi kavramının ortaya çıkmasının temelinde karışıklıktan ve kararsızlıktan kurtulma arzusunun yattığı söylenebilir (Aydın, 2007, s. 88).

Genelde kamuoyu devlet işlerinin ağır ilerlediğini, verimsiz olduğunu ve bu işleri yürütmekle sorumlu memurların tutum ve davranışlarının bu durumda etkili olduğuna inanır. Bu inanışın nedeni olarak da bürokrasi gösterilir. Günlük dilde bürokrasi kamu yönetimini, yapılmayan ya da eksik yapılan işlerin sorumlusu olarak görülen memurları, idari işlemleri ve bu işlemleri yapmak için kullanılan yöntemlerin gereksiz olduğunu anlatmak için kullanılır (Ergun, 2004, s. 37-38).

Çok yönlü bir kavram olan ve değişik tanımlara konu olan bürokrasiyi iki yaklaşım çerçevesinde ele almak mümkündür. Kimileri bürokrasiyi, iş bölümü, hiyerarşi ve yetki alanı gibi yapısal özellikleriyle ele alırken, kimileri de kırtasiyecilik, verimsizlik, katılık ve tarafsızlık gibi davranışsal özellikleriyle incelemektedir. Bürokrasi, bu iki yönü ile birlikte incelenmesi gereken bir kavramdır. Çünkü yapısal özellikleri bürokrasinin davranışlarını, iş yapma biçimlerini etkilemekte ve ayrı düşünülememektedir. Bürokrasinin yapısal ve davranışsal özellikleri “kırtasiyecilik ve verimsizlik”, “rasyonel örgüt biçimi”, “kamu yönetimi”, “memurlar tarafından yönetim” ve “büyük yapıli örgütler” şeklinde beş başlık altında değerlendirilebilir (Eryılmaz, 2011, s. 230).

Kırtasiyecilik ve Verimsizlik

Halk dilinde daha çok olumsuz ve kötileyici bir kavram olarak karşılık bulan bürokrasi, örgütlerin olumsuzluklarını ve otoritenin kötüye kullanılmasını ifade etmekte kullanılan bir kavramdır. Bu anlamda bürokrasi “verimsizlik”, “işlerin yavaşlığı”, “kurallara bağlılık”, “kırtasiyecilik”, “sorumluluk yüklenmeme”, “yönetimde gizlilik”, “yetki devretmekte isteksizlik”, “otoriteye aşırı bağlılık” gibi olumsuz davranışları ve işlemleri ifade eder. Tüm bunlar “bürokrasi hastalığı” olarak nitelendirilmektedir. Bürokrasi ile ilgili tüm bu olumsuzluklar, bürokratik yapının bir sonucudur. Kurallara ve prosedürlere bağlı kalan bürokratik örgütlenmeler, işlerin gecikmesi ve kırtasiyecilik sebebiyle halka zarar vermektedir (Eryılmaz, 2011, s. 231).

Rasyonel Örgüt Biçimi

Belirli özelliklere sahip bir örgüt biçimi olarak tanımlanan bürokrasi Weber’e göre; işbölümü, otorite hiyerarşisi, kurallar ve düzenlemeler, yazışmaların ve faaliyetlerin dosyalanması, gayrişahsilik, disipline olmuş bir yapı ve resmi pozisyonlardan oluşan bir örgütlenme olduğundan rasyonel bir örgüt biçimi olarak görülmekte ve diğer örgüt biçimlerinden üstün olduğu düşünülmektedir. Sabit bürolardan ve resmi yetkilerden oluşan bürokrasilerde, büroların görevleri, yetkileri ve otoritesi kurallarla düzenlenmiş olup düzenli bir işleyiş sistemine sahiptir. Örgütün verimliliğini artırmak için çaba sarfeden yöneticilerin bu özelliklere önem vermesi gerektiği gibi bürokratik kurallara göre davranması gerekir (Eryılmaz, 2011, s. 231).

Kamu Yönetimi

Devlet yönetimi için gerekli, hükümet tarafından yönetilen, çeşitli kamu kurumlarından oluşan ve idari görevleri yerine getirmekle yükümlü örgütler bütününe bürokrasi adı verilir. Bu anlamda bürokrasi, kamu yönetimiyle aynı anlamı taşıyan bir kavram olarak kullanılmaktadır. Özel sektörden daha çok kamu sektöründeki yönetimi ifade eden bürokrasi, çeşitli siyasi toplulukların yönetimini ve kamu politikalarını düzenleyen yasaların uygulanmasını da kapsamaktadır. Dolayısıyla kamu hizmetlerini yürüten, yasaların uygulayıcısı olan, politik kararların düzenlenmesi ve yürütülmesi ile uğraşan kişilere de bürokrat denilmektedir (Eryılmaz, 2011, s. 232).

Memurlar Tarafından Yönetim

Bürokrasi, atama yoluyla göreve gelen memurların otoriteyi elinde bulundurduğu bir yönetim biçimidir. Gournay, bürokrasiyi “demokrasi”, “aristokrasi” ve “monarşi” gibi bir yönetim biçimi olarak görüp, eskiden beri bilinen bu yönetim biçimlerine bir dördüncü olarak eklemeyi denemiştir. Bürokrasiyi, yönetenlerin memurlar olmasını dikkate alarak diğer yönetim biçimlerinden ayırmıştır (Eryılmaz, 2011, s. 232).

Büyük Yapılı Örgütler

Toplumdaki büyük yapılı örgütlerin gelişmesini anlatan bir kavram olan bürokrasi, 19. yüzyıldan itibaren siyasi partiler, dini kurumlar, yargı ve sanayi kuruluşlarında görülen bir örgütlenme biçimi haline gelmiştir. Böylece toplum, her alanda bulunan ve faaliyet gösteren bürokratik örgütlerin etkisi altında kalmaktadır. Bürokratik özellikler gösteren bu örgütler, toplumun kültürel ve sosyal ilişkilerini karakterize etmektedir. Yalnızca büyük yapılı örgütler değil, her örgüt bürokratik bir yapı ortaya koymaktadır (Eryılmaz, 2011, s. 232).

Otorite

Weber, geliştirdiği bürokratik modelin parçası olarak üç otorite türü tanımlamış ve tartışmaya açmıştır. Weber’e göre otorite, bireyi kendi adına karar almamaya iten ve başkası tarafından yönetilmeyi kabul etmeye istekli olmasını sağlayan bir gücü ifade eden kavramdır. Ancak iktidar ile aynı anlama gelmemektedir. Çünkü iktidar, kişilerin kendi adına karar alma özgürlüğünden feragat etmemesi veya direnç göstermesi durumunda bile zorlamayla kendini kabul ettirecektir. Oysa kişiler otoriteye, kendi kararlarıyla bağlılık gösterir (Weissenberg, 1971, s. 125).

Yönetimsel düzende kimin kimden emir alacağı ve kimin emir vereceğinin belirtilmiş olması önemli bir özelliktir. Bu nedenle yönetim ve otorite birbirine sıkı sıkıya bağlı iki kavramdır. Her otorite sahibi kendisini “yönetim” olarak tanımlar ve yönetimin gerektirdiği faaliyetleri yürütür. Her yönetici de otoritenin varlığına mutlak bir ihtiyaç duyar (Eryılmaz, 2011, s. 241).

Otorite, yöneticinin karar verme, emir verme ve kaynak yaratma gibi yönetsel davranışları yerine getirme konusunda sahip olduğu resmi ve yasal haklardır. Weber otorite türlerini geleneksel otorite, karizmatik otorite ve ussal-yasal otorite olmak üzere üç başlık altında incelemiştir (Saruhan ve Yıldız, 2009, s. 165).

Geleneksel Otorite

Eskiden beri varolan geleneklere uygun olarak oluşan bir otorite türü olan (Eryılmaz, 2011, s. 241) geleneksel otorite, belli bir geleneksel pozisyonda olan kişiye diğerlerinin itaat etmesi ile ilgilidir. Yönetim gücü, soylu bir ailenin elinde olup toplum bu aile tarafından yönetilir. Geleneksel otorite doğuştan kazanılır ve babadan oğula geçer (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2009, s. 36). Geleneksel otoritenin egemen olduğu toplumda insanlar, yasalarla düzenlenmiş kurallara değil otorite makamını miras alan kişinin emirlerine uyarlar (Katz ve Kahn, 1977, s. 227).

Geleneksel otorite, geleneksel anlamda gücü elinde bulunduran ve kullananların halkın nazarında var olan geleneksel meşruiyetine dayanmaktadır. Bu otorite türü geleneksel devlet ve topluma sahip olan ülkelerde görülmektedir. Geleneksel otoritelere iktidarın babadan oğula devri, otoritenin dini inanışlara dayanması ve zorla ele geçirme gibi yöntemler örnek olarak verilebilir (Çevik, 2004, s. 67-68).

Geleneksel otoritenin görüldüğü geleneksel toplumlarda, toplumsal işlevler birbirinden ayrılmamıştır. Çağdaş bir toplumda görülen güçler ayrımını geleneksel bir toplumda görmek mümkün değildir. Geleneksel otoriteyi elinde bulunduran lider, yasama, yürütme, yargı gibi güçleri elinde tutmaktadır. Bir diğer ifadeyle geleneksel lider kuralları koyar, kuralları yürütür ve toplumsal uyumsuzluklarda yargı işlevini üstlenir. Geleneksel otoritenin egemen olduğu bir toplumda, toplumsal işlevler ayrılmadığından ve kendi ayrı yapılarına sahip olmadığından büyük yapı bir örgütlenmeyi anlatan bürokrasinin gelişmesi mümkün değildir (Ergun, 2004, s. 38).

Geleneksel otorite, genel bir ortak eğitimden kaynaklanan şahsi bir bağlılık duygusudur. Gücü elinde bulunduran kişi bir amirden daha çok, kişisel anlamda bir efendidir. Geleneksel otoritede görevliler memur değil, şahsi hizmetçilerdir. Yönetilenler ise topluluğun üyeleri değil, gücü elinde bulunduranın tebaasıdır. Görevliler ile yöneticiler arasındaki ilişkilerin belirleyicisi yöneticiye olan şahsi bağlılıktır (Weber, 2012, s. 69).

Karizmatik Otorite

Karizma kavramı, bir kişiyi sıradan özellikteki insanlardan ayıran ve kişinin doğaüstü ya da bazı özel istisnai güçlere ya da niteliklere sahip sayıldığı bir anlama gelmektedir. Bu nitelikler sıradan insanlarda bulunmayan, kutsal ya da ilahi dayanakları olan ya da örnek teşkil eden özelliklerdir. Bu özelliklere sahip kişi topluluğun lideri olarak görülmektedir. Bu niteliklerin etik, estetik ya da diğer açılardan uygun görülmemesinin bir önemi yoktur. Önemli olan bireyin takipçileri ya da taraftarlarınca gerçekte nasıl görüldüğüdür (Weber, 2012, s. 90).

Karizmatik otorite, tanrı vergisi yetenekleri, kahramanlığı ya da örnek kişiliği ile diğerlerinden ayrılan bireye itaat edilmesi ile ilgilidir. Kişiler liderin otoritesini doğa üstü niteliklere sahip olduğuna inandıkları için kabul etmişlerdir. Bu tür bir lider herşeyin mutlak egemeni olup her etkinlik onun kişisel isteklerinin bir ürünüdür. Böyle bir yönetim liderin kişiliğine özgü özellikler gösterir, diğer bir ifadeyle kişisel ve keyfi bir yönetimdir (Ergun ve Polatoğlu, 1992, s. 59).

Karizmatik güce sahip liderin yönetiminde olan grup, onun statü ya da uzmanlık bilgisinden ziyade kişisel beceri ve niteliklerinden ötürü kendisine bağlanır. Dolayısıyla karizmatik otorite ile kişinin liderlik potansiyeli ve yönetimindeki grubu etkileme gücü arasında doğru orantı söz konusudur. Bu sebeple lider, bu gücünü kaybetmediği sürece otoritesini sürdürmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006, s. 83).

Karizmatik otoriteye sahip olan liderler ender bulunan ve genellikle kriz zamanlarında ortaya çıkan kişilerdir. Karizmatik otorite, üzerinde en çok durulan ve ilginç bulunan otorite türüdür. Karizmatik otoriteye sahip lider, bulunduğu toplumdan bağımsız bir şekilde değerlendirilemez. Toplumun tarihsel, geleneksel, ekonomik ve siyasal şartlarının alt yapısını oluşturduğu bir ortam karizmatik liderin ortaya çıkışına neden olur (Eryılmaz, 2011, s. 242).

Daha çok ülkedeki sosyal bir karışıklık sonrası geçiş döneminde görülen bir olgu olan karizmatik otoriteye sahip kişi ile bu kişinin takipçileri arasında sıkı bir ilişki olmaktadır. Bu kişisel ilişki daimi kurumsallaşmayı imkansız hale getirmektedir. Başka bir ifadeyle her şey karizmaya sahip kişinin elindedir. Bu nedenle karizmatik otorite geçici bir otorite türüdür (Çevik, 2004, s. 67).

Karizma, başkalarınca bir insanın sahip olduğu düşünölen tanrısal ve olağanüstü güçleri anlatan bir kavramdır. Bürokratik liderler, yönetimini üstlendiğı örgütte bir karizma geliştirebilir. Ancak tek geçerli otorite türünün karizma olarak göröldüğü toplumlarda, toplumsal işlevler ayrışmamış ve kendi yapılarını oluşturmamışsa bürokrasinin gelişmesi söz konusu olmayacaktır (Ergun, 2004, s. 39).

Ussal-Yasal Otorite

Demokratik ve yasal düzenlemelerin olduğı toplumlarda geçerli olan, meşru bir niteliğı olan (Gürüz ve Gürel, 2006, s. 83) ve kişisellikten uzak bir otorite türüdür. Lider seçim gibi bir mekanizmayla otoriteyi elde eder. Bu tür otoriteye sahip yöneticiler de kural ve yasalara uygun davranmak mecburiyetindedir (Güney, 2007, s. 15).

Weber, ussal-yasal otoritenin bürokrasinin dayanağı olduğunu ifade etmiştir. Ussal otoritenin yönetim devamlılığını sağlaması, yöneticilerin yeteneklerine göre ve ussal olarak seçilmesi, yöneticilerin otorite kullanımı konusunda yasal imkan ve araçlara sahip olmaması ve otoritenin sınırlarının açık ve seçik olarak çizilmesi nedenlerinden ötürü bürokratik örgüt tipi için en uygun otorite türü olduğunu belirtmiştir (Parlak, 2011, s. 67). Bürokratik örgütler için en uygun yetki tipinin ussal-yasal otorite olmasından dolayı, bu otorite türüne bürokratik otorite adı da verilmektedir (Baransel, 1979, s. 169).

Otorite türleri, soyut tanımlamalar olup sosyal hayatta saf olarak bulunmamaktadır. Ayrıca bu otorite türleri, geçmişten bugüne var olan otorite biçimlerini açıklamak konusunda yetersizdir. Günümüzde benimsenmeye, güvene, uzmanlığa, maddiyata, başarıya veya performansa dayalı otorite türleri bulunmakta olup uzmanlığa dayalı otorite türü Weber'in bürokrasinin dayanağı olarak gördüğü ussal-yasal otoritenin önüne geçmektedir. Ussal-yasal otorite örgütün yalnızca en üst kademesinde toplanan, üst kademenin elinde bulunan bir otorite türü olduğı halde, uzmanlık her kademede bulunabilir (Eryılmaz, 2011, s. 242).

Ussal-yasal otoritenin bulunduğı bir toplumda otoritenin kaynağı yasalardır. Kaynağını yasalardan alan ussal-yasal otorite bu yönden meşru olup, toplumunun kuralların konma sürecinin doğruluğuna inanmasından ötürü ussaldır. Weber, bürokrasinin gelişmesi için ussal-yasal otoritenin egemen olduğı bir toplumun varlığının gerekli olduğuna inanmaktadır. Böyle bir toplumda, toplumsal işlevler birbirinden ayrılmış ve kendi

yapılarını kurmuşlardır. Bürokrasi ancak böyle bir toplum modelinde gerçekleşebilir (Ergun, 2004, s. 39).

Weber'e göre modern bir örgütün etkili ve verimli olabilmesi için ussal-yasal otoriteye sahip olması gerekmektedir. Karizmatik ilişkilerde herhangi bir sistematik iş bölümünden, uzmanlaşmadan ya da dengeden söz edilemez. Geleneksel toplumlarda örgüt eylemleri siyasal ve sınıfsal ilişkilerle iç içe olup üretim ya da yönetimde ussallığın gelişmesine engel olurlar. Ancak, örgütlerin faaliyet alanının küçük olduğu durumlarda, örgütle alakalı olmayan siyasal ya da sınıfsal etkenlerden arınmak ve kuralları sürekli olarak kabul etmek gibi modern bir örgüt için gerekli olan şartlar ortaya çıkar. Bu nedenle bürokrasiler, modern örgütlere en çok uyan toplumsal birimlerdir (Etzioni, 1969, s. 60-61).

Weber'in İdeal Tip Bürokrasisi

Weber, on dokuzuncu yüzyılın son dönemlerinde örgütlerin yönetim biçiminde kişiselliği temele alan bir anlayış olduğunu, çalışanların örgütün amacı yerine bireysel amaçlarına bağlı olduğunu ve kaynakların örgütsel hedefleri gerçekleştirmekten daha çok bireysel ihtiyaçların tatmini için kullanıldığını gözlemlemiştir (Lewis, Goodman ve Fandt, 1995, s. 47). Bu dönemde örgütler işe alma ve terfileri genellikle iltimas sonucu yapmıştır. Öznellik, nesnelliğin yerini almıştır (Hodge, Anthony ve Gales, 2003, s. 19).

Yirminci yüzyılın başında Avrupa'da meydana gelen değişimlerin etkisinde kalan Weber, geçmiş örgütlenmelerin geleneksel bir toplumun ihtiyacını karşılamada yeterli olmasına rağmen, sanayileşen ve modernleşen dünyanın ihtiyaçlarını karşılayamayacağı kanısına varmıştır. Bu eski örgütlerin yerini Weber'in "bürokrasi" adını verdiği yeni bir örgüt tipi almıştır.

Modern kamu yönetimi literatürü, bürokrasiyi incelemek için Weber'in "bürokrasi" modelini seçmektedir. Bürokrasiyle özdeşleşen Weber, bürokratik örgütün yapısını irdelerken ortaya koyduğu bürokrasi modelini "ideal tip" olarak kavramlaştırmıştır (Eryılmaz, 2011, s. 236). İdeal bürokrasi ile Weber, mevcudiyetini savunduğu bir yapıyı değil, olması gereken yapıyı ortaya koymuştur (Sarpkaya vd., 2013, s. 151).

Weber, çağdaş bir bürokrasinin meydana gelebilmesinin bazı önkoşulları olduğunu, bu koşullar gerçekleşmeden çağdaş bir bürokrasiden söz edilemeyeceğini savunmaktadır. Bu koşullardan ilkinin ekonominin gelişmesi olduğunu, bu durumun memurların

alışmalarının karşılığının odenmesi için gerekli olduğunu ifade etmektedir. İkinci nkoşul olarak iletişim araçlarının yeterli düzeyde olması gerektiği, bu sayede örgüt içinde karar, emir ve diğer bilgilerin iletilebileceğini vurgulamaktadır. Son olarak da gerekli teknik donanımın bulunması gerektiğini öne sürmektedir. Yapının ayakta durması, varlığını sürdürebilmesi için teknik donanımın niteliği çok önemlidir (Tortop vd., 2010, s. 425).

Weber, bürokrasiyi doğrudan tanımlamaktansa, bürokrasinin unsurlarını ve özelliklerini belirtmeyi yeterli bulmuştur. Weber'in ideal bürokrasi kavramı, yapısal ve işlemsel bazı özelliklerden oluşmaktadır (Eryılmaz, 2008, s. 45). Örgütlerdeki verimliliğin st düzeyde olması için ideal bir örgüt modeli kurmaya alışan Weber, işleri yavaşlatıcı değil, tam aksine verimliliği artırıcı olabilmesi için modelin belli ilkelere göre işletilmesini şart koyar. Bu ilkeler; uzmanlaşmaya dayalı iş bölümü, açık şekilde ifade edilmiş hiyerarşik yapı, nesnellik temelli yrtlen işler ve hesaplanabilirliktir (Aydoğan vd., 2013, s. 7).

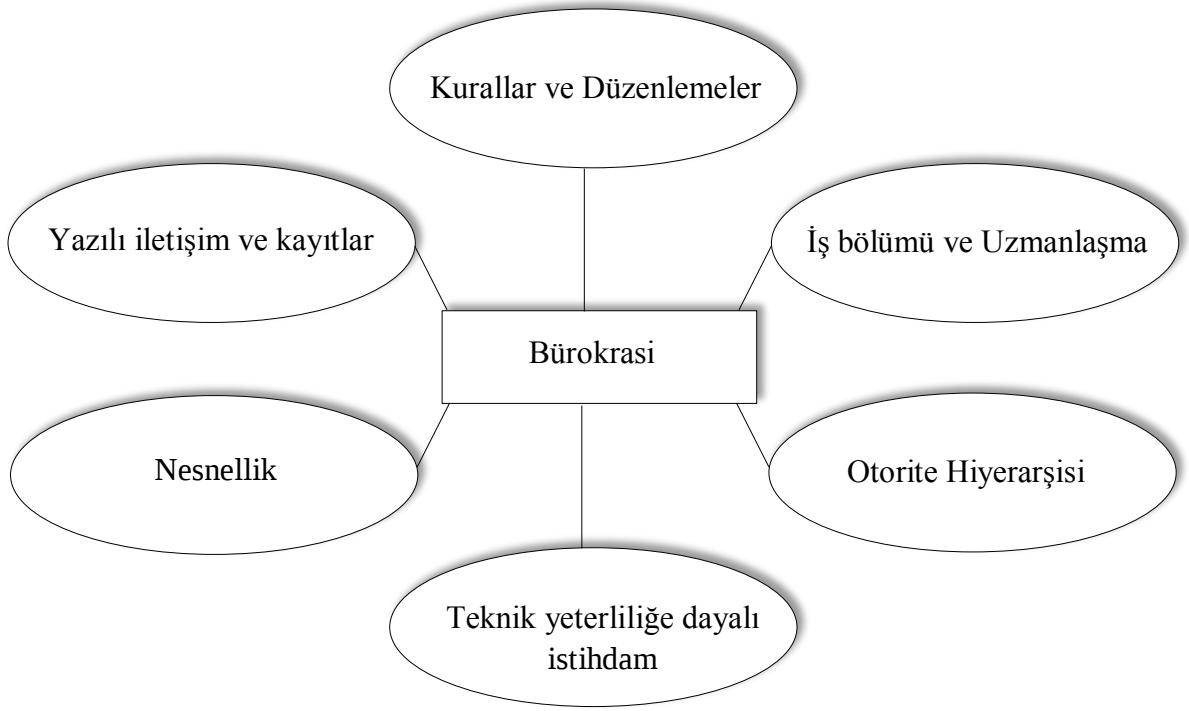
İdeal tip bürokraside örgütler hiyerarşik bir yapıdadır. Ast-st ilişkilerine dayanan basamaklı bir düzenin varlığını ifade etmekte kullanılan hiyerarşilerde, st kademedekilerin alt kademedekileri denetleme yetkisi vardır. Diğer bir ifadeyle, hiyerarşik yapıda st basamaklara çıkıldıkça otoritenin sınırı genişler, alt basamaklara doğru inildikçe otoritenin sınırı daralır. Bu tür bir yapıda en üstteki kişi otorite sınırı en geniş olan kişidir. En alttakiler ise otorite sınırı en dar olan, emir verme ve denetim yetkisi olmayan, yalnızca st kademedan gelen emirleri yerine getirenlerdir. Bu tür bir yapılanmada iş bölümüne dayalı birimler oluşur ve bu birimlerde çalışanların görevlerinde uzmanlaşmaları beklenmektedir. Uzmanlaşma, bu görevlere atama yapılırken teknik bilgi ve becerinin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Ergun, 2004, s. 39).

Weber bürokrasinin, aynı örgütte çalışmakta olan farklı beceri, deneyim ve hedeflere sahip yöneticilerin varlığının neden olabileceği değişken sonuçları ortadan kaldıracılabileceğine inanmaktadır. Ayrıca, örgütün çalışan değişimlerinden etkilenmemesi için işlerin standartlaştırılmasını savunmaktadır. Örgütte alışanlar arasındaki ilişkilerin yapılandırılmış, resmi bir ilişki olması gerektiğini vurgulamaktadır. Kurallar ve düzenlemeler davranışları standartlaştırır. Otorite kişilerden ziyade makamların elindedir (Bateman ve Snell, 2007, s. 39-40).

Bürokratik örgütlenmelerde tüm faaliyet ve işler kurallara bağlanmış olup, keyfilik ve kişisellik yoktur. Kural koyma yetkisi bulunanlarca koyulan kurallar, örgütte sorun

Çözümlemede standartlaşmayı ve olayların ele alınmasında eşitliği sağlar. Kurallar dahilinde yürütölen işler yazılı belgelere geçirilerek arşivlenir (Ergun, 2004, s. 40).

Modern örgütlerin çoğu bürokratik yapıdadır (Blau ve Scott, 1970, s. 32). Bürokratik örgütlerin sahip olduğu özellikler şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Bürokrasinin özellikleri (Daft, Murphy ve Willmott, 2010, s.363)

Şekil 1’de de göröldüğü gibi bürokratik bir örgütlenme de işler kurallar ve düzenlemeler dahilinde yürütölür, çalışanlar üstlerinin emri ve denetimi altındadır, işler bölümlendirilir ve çalışanların görevlerinde uzmanlaşması sağlanır, ilişkiler duygulardan arındırılmış ve objektiftir, herhangi bir pozisyon için yapılan işe alımlar liyakata dayalıdır ve örgütte iletişim yazılı olup tüm işlemler yazılı belgelerle kayıt altına alınır.

İş Bölümü ve Uzmanlaşma

İş bölümü, görevlerin kolaydan başlayıp uzmanlık gerektirenlere doğru sınıflandırılmasını ifade eder. Yönetici ve çalışanlar kişisel deneyim ve uzmanlıklarına dayalı olarak görevlere atanır ve bu görevleri yürütür. Herhangi bir deneyimi ya da uzmanlığı olmayan çalışanlar

da kolaylıkla öğrenip yapabileceği işlere verilir (Hellriegel, Jackson ve Slocum, 2002, s. 45).

Örgütlerde görevler, yalnızca bir kişi tarafından yapılamayacak kadar karmaşık olduğundan iş bölümü, verimliliği sağlar. Önceden tanımı yapılmış görevleri yerine getirmek çalışanların, ilgili alanda bilgi sahibi olmalarını ve uzmanlaşmalarını mümkün kılar. Bu bölümlendirmeye birlikte örgütler, teknik yeterliliklere sahip, alanında uzman kişileri istihdam eder (Hoy ve Miskel, 2012, s. 83).

Bürokratik örgütlerde görevler çalışanların uzmanlık alanlarına göre en ufak parçalara ayrılmış ve tecrübesiz bir çalışanın dahi işinden en kısa zamanda gerekli beceriyi kazanacağı, başarılı olabileceği bir düzeye indirgenmiştir. Başka bir ifadeyle, her çalışan diğer bir çalışanın yaptığı işi yapabilecek duruma getirilmektedir (Özkalp, 1982, s. 78).

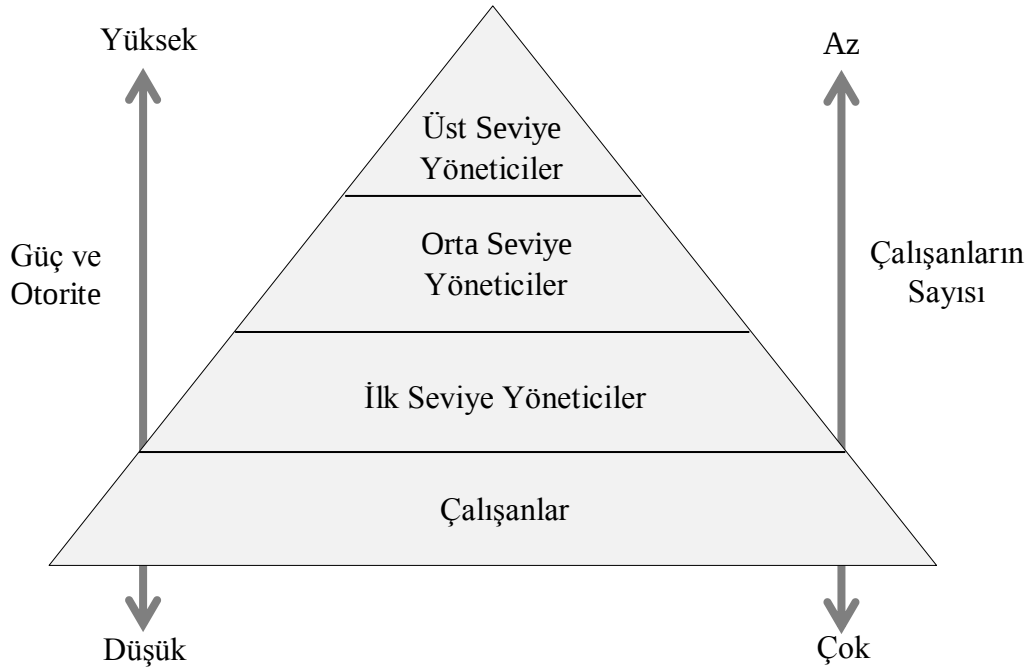
Nesnellik

Bürokratik bir kurumda yönetici, duygularla değil, olgulara dayanarak karar verir. Yönetici ve çalışanlar için nesnellik, eşitliği sağlar ve rasyonelliği güçlendirir (Hoy ve Miskel, 2012, s. 84). Weber'e göre yöneticinin çalışanlarıyla duygusallığa dayalı ilişkilerden kaçınması rasyonel kararlar alabilmesi için adeta bir zorunluluktur. Çalışana karşı olumlu ya da olumsuz duygular beslemek, yöneticiyi resmi ilişkiler kurmaktan uzaklaştırarak karar aşamasında subjektif davranmaya itecek ve kararların isabetliliği düşecektir (Şimşek, 2007, s. 52).

Otorite Hiyerarşisi

Örgüt içinde çalışanların ne yapacakları ve görevlerinin ne olacağı hakkında karar vermek veya bu konularda çalışanları etkilemek için bir insanın pozisyonundan ötürü sahip olduğu hakka otorite denir. Örgüt üyeleri üstlerin sahip olduğu otoriteden dolayı onlara itaat ederler. Çünkü bu hakkı sahip oldukları mevki, bilgi, başarı ve deneyimleri ile elde ettiklerini bilirler (Özkalp, 1982, s. 79).

Bürokratik örgütlerde dikey örgütlenme tipindedir. Yani üst kademe, alt kademedeki birimleri kontrol ve gözetim altında tutmaktadır. Bu durum örgütlerde otorite hiyerarşisinin oluşmasını sağlar. İstisnasız, hemen hemen bütün örgütlerde, görev ve işleri yerine getirmek için gerekli olan üst kademedeki gelen talimatlarla disiplin altına alınmış bir otoriteyi garanti altına almaya çalışan üst ve alt sistemleri bulunmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012, s. 84). Şekil 2’de bürokratik örgütlerde var olan hiyerarşik yapı ve bu yapının özellikleri görülmektedir.



Şekil 2. Örgütlerdeki hiyerarşik yapı (DuBrin, 2005, s. 274)

Şekil 2’de bürokratik örgütlenmelerdeki hiyerarşik yapı ile ilgili özellikler görülmektedir. Hiyerarşik yapının en üst basamağında üst düzey yöneticiler yer alırken, en alt basamağında ise yöneticilerin denetimi ve emri altında bulunan çalışanlar yer almaktadır. Hiyerarşik yapıda üst basamaklara çıkıldıkça güç ve otoritenin düzeyi artarken çalışanların sayısı azalmaktadır. Diğer bir ifadeyle, güç ve otorite örgüt yöneticilerinin elindedir. Çalışanlar, yöneticilerden gelen talimatları uygulamakla yükümlüdür.

Weber’e göre bir örgütte görevlerin ve görevlerin gerektirdiği işlerin etkili bir biçimde yerine getirilebilmesi için söz konusu görevleri yerine getirecek olan çalışanların ve

Çalışanların oluşturduğu kademelerin kendilerinden daha st bir kademenin emir ve denetimi altında bulunması gerekir (şimşek, 2007, s. 52).

Ast-st ilişkilerinden oluşan bir piramit görünümünde olan bürokrasilerde, her çalışan bir st basamaktaki çalışanın yasalara uygun olarak verdiği emirleri yerine getirmek zorundadır. Bürokrasilerde yöneticilerin elinde bulundurduğu otorite görevine ait olup ancak o görevde bulunduğu sürece otoriteyi kullanabilir (Kışlalı, 2011, s. 323).

Kurallar ve Düzenlemeler

Bürokratik rgtler, amaçlı olarak konulmuş soyut ve tutarlı kural ve düzenlemeler sistemine sahiptir. Yönetim hukuku, bu kuralların belli durumlarda uygulanmasıyla ilgili düzenlemeler içermektedir. Kurallar sistemi, çalışan ve yöneticilere özgü hak ve görevleri kapsar, hiyerarşi içindeki etkinlikleri kontrol altına almak için kullanılır. Aynı zamanda bunlar, çalışan ya da yneticilerdeki değişikliklerde dahi işlerin devamlılığını olanaklı kılar. Bu yüzden kurallar ve düzenlemeler, çalışanların örnek ve istikrarlı davranışlar göstermesini sağlar (Hoy ve Miskel, 2012, s. 84). Söz konusu kurallar, örgütün her kademesinde işlerin nasıl, ne zaman ve kimler tarafından yapılacağını ayrıntılı olarak belirlemektedir. Bu kurallar ve düzenlemeler, örgütte düzen ve işbirliğini sağlamanın yanında istikrar ve sürekliliğin oluşmasında önemli rol oynamaktadır (şimşek, 2007, s. 52).

Kariyer Yönelimi

Örgütün istihdam edeceği çalışan, işin gerektirdiği teknik bilgi ve yeteneği ölçen bir sınavla seçilir ve terfi ettirilir, bu yeteneklerini kaybetmediği sürece pozisyonunu korur. İstihdam ve terfi konusunda verilecek kararlarda hiç bir dış baskı etkili olmaz (şimşek, 2007, s. 53).

Bürokratik rgtlerde istihdam, liyakata dayandığı için çalışanlar, kariyer olarak kendi işlerini düşünürleri. Örgüte olan sadakati korumak için nitelikli çalışanlar, rasgele işten çıkarılmamalıdır ve terfi hakları saklı tutulmalıdır. Çalışanlar, stlerin kendileriyle ilgili keyfi kararlar vermelerine karşı korunmalıdır. Bürokrasi, bu düzenlemelerle çalışanları korumayı kurumsallaştırır (Hoy ve Miskel, 2012, s. 84).

Yönetimin Yazılı Belgelere Dayandırılması

Bürokratik örgütlerde yönetim yazılı belgelere dayanır ve bu belgeler gerektiğinde kullanılmak üzere arşivlenir. Söz konusu belgelerin yazılması için çalışanlar istihdam edilir. Bu işleri yürüten memur kadrosuna, yönetimin maddi araçları ve dosyaları ile birlikte daire, özel sektörde ise genellikle büro denir (Eryılmaz, 2011, s. 236-237).

Bürokratik örgütlerde yönetsel faaliyetler, kararlar ve kurallar yazılı olarak ifade edilir. Yazılı belgeler çalışanlar örgütten ayrılrsa dahi kullanılabilir (Torlak, 2008, s. 27).

Kamu ve Özel Hayatın Ayrışması

Bürokrasi, resmi işler ile özel yaşamı birbirinden ayırmaktadır. Kamuya ait mallar ile memurun şahsi serveti arasında herhangi bir bağ yoktur. Çalışanın kişiliğinden ayrı bir varlık olan bürokratik örgütlenmelerde, yöneticiler kurumun mülkiyetine sahip olmamakla birlikte görevini satamaz ya da devredemez (Eryılmaz, 2011, s. 237-238).

İş bölümü ve uzmanlaşma, uzman çalışanları ortaya çıkarır, nesnelliği benimsemiş uzmanlar, teknik olgulara dayalı, doğru ve rasyonel kararlar verir. Verilen rasyonel kararlar, yetkinin kademeleştirilmesini, talimatlara uymayı, kural ve düzenlemelerle örgütün işleyişi için örneklik ve istikrar sağlar. Sonuç olarak kariyer yönelimi, çalışanları örgüte bağlanma konusunda teşvik eder. Tüm bu özellikler, yönetsel verimliliği sağlar (Hoy ve Miskel, 2012, s. 85).

Bu özellikler rasyonel ve verimli organizasyonun Weber'in ideal tip ile tanımladığı organizasyon olduğunu göstermektedir. Bürokrasi amaçların açık ve net olduğu, mevkilerin üst kademeye doğru otoritenin arttığı hiyerarşik bir düzende olduğu ve yetkinin bireylerde değil makamlarda olduğu bir örgütsel yapıdır. Bürokratik örgütlerde çalışanların istihdamı örgütte kimi tanıdıklarına değil, niteliklerine dayanır ve görevin gereklilikleri, kimin hangi görevde çalıştırılacağını belirler. Çalışanın performansı, görevinde yükselmesi için bir kriterdir. Ömür boyu istihdam sağlandığından, örgüte bağlılık üst düzeye çıkar ve çıkar çatışmaları ortadan kalkar (Robbins, 1990, s. 310).

İdeal tip, formal bir örgütün bürokratikleşme düzeyini belirlemeye yardımcı olabilir. Kimi örgütler, diğerlerinden daha fazla bürokratik özellikte yapılabilir. Bir örgüt, bürokrasinin bir özelliği yönünden daha fazla, diğer bir özelliği açısından daha az bürokratiklik gösterebilir (Hoy ve Miskel, 2012, s. 85).

İdeal Tip Bürokrasinin Üstünlükleri

Yönetime rasyonel, güçlü ve amaçlara ulaştıracak sağlam bir örgüt yapısı kurması, belirli görevleri yerine getirmekle sorumlu çalışanların işinde uzmanlaşması, kişisel arzu ve ihtiyaçlardan uzak nesnel ve rasyonel bir yönetim sistemi oluşturması, yöneticilerin bilgi, yetenek ve tecrübeleri kıstas alınarak seçimle görevlendirilmesi gibi özelliklerinden dolayı bürokrasi, bilimsel ve ideal bir nitelik taşımaktadır (Eren, 2013, s. 29).

Weber'e göre, bürokratik özellikler gösteren örgütsel yapılar, diğer örgütlenmelere göre önemli üstünlüklere sahiptir. Bu üstünlükler şu şekildedir (Weber'den akt. Eryılmaz, 2011, s. 239):

1. Etkin ve verimli bir örgüt biçim olan bürokrasiyle yönetilen örgütler, teknik olarak üst düzey verimliliğe ulaşmayı başarırlar.
2. Bürokrasi hem kamu hem de özel sektörde yer alan örgütler için vazgeçilmez ve yaygın bir örgüt biçimidir.
3. Bürokrasi kaynağını rasyonellik, uzmanlaşma, güvenilirlik ve süreklilikten alan güçlü bir örgüt biçimidir. Bürokratik örgütlenme, yöneticiler için önemli bir güç kaynağıdır.
4. Bürokrasi daima büyüme eğiliminde olan bir örgüt biçimidir. Bürokrasinin büyümesi onun etkinliği ve gücünün yanı sıra, örgütlü yönetime ihtiyaç duyulan karmaşık bir toplumdaki yeni görev ve işleri ortaya çıkarmasıyla ilgilidir.

Kurallar ve düzenlemeler örgütün hiyerarşik yapısının inşa edilmesini kolaylaştıracaktır. Böylelikle çalışanların sorumluluğu artacak, iş ve denetim ile ilgili maliyetler azalacak ve eşgüdümleme artacaktır. Kişiler ve roller birbirinden ayrılacaktır. Yazılı hale getirilen kural ve düzenlemelerin sonraki çalışanlara aktarılması kolaylaşacaktır. Uzun dönem hedefleri gerçekleştirmeyi sağlayacak istikrarlı bir örgütsel iklim oluşacaktır (Torlak, 2008, s. 28).

Weber'e göre bürokrasi büyük ölçekli örgütlerde, örgütün devamlılığını sağlamak için gerekli olan rutin faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlar. Yöneticilerin subjektif yargılarını ortadan kaldırarak uzman çalışanları korur ve teşvik eder (Bateman ve Snell, 2007, s. 40).

Bürokratik yapının özelliklerinden olan kurallar, farklı sorun ve olaylar için yeni bir çözüm arayışının önüne geçerek verimliliği sağlar. Karşılaşılan sorunların çözümünde ve olayların ele alınmasında standartlaşmayı ve eşitliği kolaylaştırır (Etzioni, 1969, s. 61).

Bürokrasilerde işe alınma, terfi, görev, yetki ve sorumlulukların yanında mesleğin başlangıcından sonuna kadar olan süreçle ilgili her şey kurallar ve düzenlemelerle ayrıntılı bir şekilde ortaya konulmaktadır. Bu durum zaman zaman örgütlerde işlerin yürütülmesi açısından yavaşlığa neden olsa da, çalışana iş güvenliği ve gelecek garantisi sağlamaktadır (Kışlalı, 2011, s. 323).

Daft (1989, s. 177), örgütlerin Weber'in bürokrasi modelinde yer alan kurallar, iş bölümü, yazılı belgeler ve otorite hiyerarşisi gibi özelliklerin birçok örgütte bulunduğunu ifade etmektedir. Bu özellikler örgütlerin kişisel olmayan, standartlaştırılmış yollarla kontrol edilmesini sağlar. Bürokrasi örgütlere nitelikli çalışan, denetim ve öngörülebilir sonuçlar sağlayan bir mekanizmadır.

Kişisel olmayan kural ve düzenlemelerin kullanımı, çalışanlarla olan ilişkilerde adil ve tutarlı olmayı sağlar. Weber'in özellikle vurguladığı liyakata dayalı terfi, günümüzde birçok ülkenin iş kültürü içine yerleşmiştir. Weber'e göre liyakata dayalı terfi adam kayırmacılık ve ailevi bağlantıların önüne geçmeyi sağlar (Gomez-Mejia ve Balkin, 2002, s. 12).

Weber'e göre bürokratik örgütlenmeler diğer örgütlere göre daha verimli ve değişime uyumlu yapıdadır. Çünkü örgütler devamlılığını kendi istekleri ya da ölüm gibi nedenlerle işten ayrılacak çalışanlarla değil resmi yapı ve görevlerin varlığı ile koruyabilmektedir. Bürokrasiler çalışanların işe alınması ve terfilerinin yeterliliğe dayalı yapılmasından dolayı diğer yapı ve yönetim biçimlerinden üstündür. İşe alınma ve terfilerde çalışanın kimi tanındığının bir önemi yoktur (Daft, 1997, s. 45).

İdeal Tip Bürokrasiye Yönelik Eleştiriler

Weberci bürokratik model birçok yönden eleştiriyle karşılaşmıştır. İşlevsel olmayan özellikleri dikkate almaması Weberci bürokratik modele getirilen eleştirilerden ilkidir. İkinci olarak informal örgütleri göz ardı etmesi eleştiri konusu olmuştur. Bir diğer eleştiri, modeldeki öğeler arasındaki potansiyel içsel çelişkiyle ilgilenmediği konusundadır. Son

olarak da modeldeki ögeleri, cinsiyet yönünden ön yargılı olarak nitelendirdiği savunulmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012, s. 85).

Hoy ve Miskel (2012, s. 86)'e göre bu model ilkelerin uygulanması, verimlilik ve amaca ulaşmayı sağladığı için işlevseldir. Ancak Weber'in üzerinde durmadığı işlevsel olmayan yönleri ve olumsuz sonuçları da vardır. Bu sonuçlar şunlardır:

1. İş bölümü ve uzmanlaşma, örgütte uzmanlığı sağlamasına karşın monotonluğu da neden olmaktadır. Bu durum örgütte düşük üretime sebep olmakla birlikte çalışanların iş yaşamını ilginç hale getirmek için arayışlara girmesine neden olur. Bu sebeple, iş bölümünün olumsuz sonuçlarını yaşamış bürokratikleşme düzeyi yüksek örgütler, monotonluğu gidermek için çalışanlara yeni sorumluluklar yüklemektedir.
2. Karar vermede nesnellik, rasyonelliği artırabilir, ancak çalışanların birbiriyle informal ilişkiler kurmasına engel olan, karşılıklı güvenin azaldığı bir atmosferin ortaya çıkmasına ve moralin düşmesine de neden olabilir. Düşük moral de örgütün verimliliğini azaltır.
3. Yetkinin kademeleştirilmesi koordinasyonu artırır, ancak örgütte iletişim kopukluğuna da neden olur. Hiyerarşinin olumsuz tarafları iletişimde bozukluk ve tıkanmadır. Hiyerarşik örgütlenme, potansiyel iletişim tıkanmasına neden olur, çünkü astlar üstlerinin karşısında onları kötü gösterecek herhangi bir iletişime girmeye isteksiz davranırlar.
4. Kurallar ve düzenlemeler süreklilik, koordinasyon ve istikrarı sağlarken, diğer yandan örgütte katılığa ve asıl amaçtan sapmalara neden olur. Çalışanlar kurallar ve düzenlemelere sıkı sıkıya bağlanır ve bu durum kural ve düzenlemelerin amaca ulaşmak için araç olmasından ziyade amacın kendisi haline gelebilir.
5. Kariyer yönelimi, çalışanların bağlılıkları artırdığı ve motivasyon sağlayarak çalışanın çabasını üst düzeye çıkardığı sürece faydalıdır. Buna rağmen terfi sistemi, birbiriyle ilişkili olmayan kıdem ve başarıya bağlıdır. Bu durumda yüksek başarı sağlayan çalışanın öncelikli terfisi, onlar kadar üretici olmayan, kuruma bağlı, çalışkan ve kıdemli çalışanlar arasında memnuniyetsizliğe sebep olur.

Bürokratik özellikler işlevsel ve işlevsel olmayan yönleriyle Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Weber Modelinin İşlevsel ve İşlevsel Olmayan Yönleri

Bürokratik özellikler	İşlevsel olmayan yönleri	İşlevsel yönleri
İş bölümü	Monotonluk	Uzmanlık
Nesnellik	Moral eksikliği	Rasyonellik
Yetkinin kademeleştirilmesi	İletişim engelleri	Disiplinli uyum ve koordinasyon
Kurallar ve düzenlemeler	Katılık ve amaç değişmesi	Süreklilik ve birörneklilik
Kariyer yönelimi	Başarı ve kıdem arasındaki çatışma	Teşvik

Kaynak: Hoy ve Miskel (2012)

Tablo 1'e göre örgütlerde iş bölümü çalışanların görevlerinde uzmanlaşmasını sağlarken, yetki ve sorumlulukları sınırlandırılmış bir çalışan için monotonluğa da neden olur. Yöneticilerin karar ve eylemlerinde nesnel bir tutum içinde olması örgütü rasyonel bir kimliğe kavuştururken, duygulara yer olmadığından çalışanların moralinin düşmesine neden olabilir. Yetkinin kademeleştirilmesi örgütte disiplinli ve uyumlu bir çalışma ortamı yaratabilir. Ancak astların üstlerle olan iletişimini de sınırlandırabilir. İşlerin kurallar dahilinde yürütülmesi çalışanların ya da yöneticilerin değişmesi olasılığında bile işlerin devamlılığını ve istikrarını korurken, örgüt için kuralların araç olmaktan daha çok amaç haline gelmesine de neden olabilir.

Eryılmaz (2011, s. 242) bürokrasinin olumsuzluklarını şu şekilde sıralamaktadır:

1. Bürokratik personelin, verimli ve etkili çalışabilmesi için, kurallara bağlı kalarak hareket etmesi gerekir. Bu durum, personelin değişen şartlar ve ihtiyaçlar karşısında hareket etme gücünü sınırlandırır.
2. Bürokraside çalışan, makinenin dişlisi olarak görülmektedir. Örgütün bir parçası olarak görülüp, bu amaçla kullanılan kişisel ihtiyaç ve amaçlarından soyutlanmış bir varlıktır. Bu sebeple sistemin işleyişine müdahalede bulunup değişiklik yapma imkanından yoksundur.
3. Bürokraside keyfi ve subjektif olarak konulmuş kurallar bulunmaktadır. Bu nedenle zaman zaman üstlerin astlar karşısında davranışları ve yaptırımları keyfilik göstermektedir.
4. Bürokratik örgütlerde formal yapı her şeyi ifade etmemektedir. Çalışanların geliştirdikleri, tutum, davranış, anlayış ve geleneklerin oluşturduğu informal yapı, formal yapının yerini almaktadır.

5. İş bölümüne dayalı uzmanlık otorite hiyerarşisini etkisiz hale getirmektedir. Üstler, teknik konularda uzman olan astlara bağımlı hale gelmektedir.
6. Bürokratik yapı, otoritenin üst kademe yöneticilerde toplanmasına neden olmakta ve haliyle, orta ve alt kademe yöneticilerin inisiyatif kullanmasına engel olmaktadır. Bu durum kırtasiyeciliğe ve işlemlerin gecikmesine neden olmaktadır.
7. Bürokrasi, rutin hale dönüşen bir görev ve işleyiş düzenine dayanır. Bu düzen değişen şartlara ayak uyduramayıp kendini yenileyemediğinde verimsizliğe neden olur.
8. Personelin, etkinlik ve verimlilik sağlamak amacıyla konulmuş kuralları kullanmak suretiyle sorumluluktan kaçmaları olasıdır. Karşılaşılan bir sorunun çözümü için uygun bir kural bulamadıklarında, önce emsal bir uygulamanın olup olmadığına bakarlar. Benzer bir uygulama bulamadıklarında ise inisiyatif kullanmaktan kaçınıp çözümsüzlüğü tercih ederler.

Eren'e (2008, s. 19) göre bürokrasi şekilci olması, katılık ve değişmezliği ile çalışanların yaratıcılığını engelleyerek örgütte esnekliği azaltmaktadır. İletişimin yazılı olması işlerin gecikmesine, gereksiz masraflara neden olmaktadır. Denetimlerin zaman zaman aşırıya kaçması ast üst arasındaki güvensizlik duygusunun artırıp, çalışanları tedirgin etmektedir.

Aydın'a (2012, s. 230) göre Weber'in bürokrasi modeli teoride olduğu gibi pratikte rasyonel işlemediği, iş bölümü ve hiyerarşinin etkilediği yapısal ve işlemsel özelliklerden ötürü bazı eksik ve olumsuzluklarının olduğu iddiasıyla eleştirilir. Weberci bürokratik modeli eleştirenleri iki grupta değerlendirmek gerekir:

1. Weberci bürokratik modeli kabul ettikleri halde eksik ve eleştiriye açık yönleri olduğunu savunanlar (eleştirel yaklaşım)
2. Weberci bürokratik modele karşı olanlar (karşı görüş)

Merton, genel olarak Weberci bürokratik modeli benimsemiş ve katkı yapmıştır. Ancak eleştirel bir yaklaşımla, bazı yönlerden eksiklikleri olduğunu da savunmuştur. Weber'in bürokrasi modelinin çağımıza ayak uydurmadığını, Weber'in ideal örgüt yapısının kurulmasıyla verimliliğin her zaman artmayacağını ve çalışanların aynı tepkiyi göstermeyeceğini belirtmiştir. Örgüt üyelerinin beklenmeyen tepkileri ve bürokrasinin beklenmeyen sonuçları üzerinde duran Merton, bürokrasinin her zaman aynı kurallar dahilinde yürütülemeyeceğini, verimli olmayacağını ve beklenmedik tepkilerin ortaya çıkmasına neden olabileceğini savunmuştur (Aydın, 2012, s. 231).

Merton'a göre kurallara aşırı bağlılık, çalışanların bu kuralları içselleştirerek araç olarak görmekten çok amaç olarak görmesine neden olabilir. Bu durum, örgütün asıl amacının ortadan kalması ve bunun yerini amaç kabul edilen kuralların alması gibi bir sonuç doğurur (Ergun, 2004, s. 41).

Bennis, Weberci bürokratik modele tamamen karşı görüş ortaya koymaktadır. Eleştirileri bürokrasinin özelliklerinden ileri gelmektedir. İş bölümünün olumsuz düzeyde uzmanlaşmaya neden olması, hiyerarşik yapının esnek olmayışı ve kuralların çokluğu gibi özellikleriye bürokratik yapının modern örgütlere uymadığını ve bu tür yapıların sonunun geldiğini iddia etmektedir. Ayrıca bürokratik modelin bireysel ve yönetsel amaçlar arasındaki gerilimi ortadan kaldırma yeteneğinden yoksun ve çevreyle uyumsuz olduğunu savunmaktadır (Aydın, 2012, s. 232).

Şimşek (2007, s. 55-56)'e göre Bennis, bürokrasiyi kuralların objektif biçimde uygulanması, açıkça tanımlanmış otorite sisteminin var olması, çalışma esaslarını belirleyen kurallar sisteminin var olması ve fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümünün olması yönünde yararlı bulmaktadır. Ayrıca örgüt içi rol çatışmalarına neden olması, keyfi kuralların var olması, çalışanların kişisel gelişimlerine olanak vermemesi, iletişimin yetersiz olması ve çağa ayak uydurmada yetersiz olması gibi sakıncalarının bulunduğunu da ifade etmektedir.

Weber, bürokrasi için ortaya koyduğu ideal tip modelinin kendi içinde uyumlu olduğunu ifade etmektedir. Ancak bu modelin uygulanmasında bazı uyumsuzluklarla karşılaşmaktadır. Weber modelinde istihdam teknik yeterliliğe ve uzmanlığa dayalıdır. Hiyerarşik yapı gereği astların, üstlerin emirlerine uyması gerekmektedir. Ancak hiyerarşik yapının en üst basamağında bulunmak alanında uzman astlar üzerinde yetki kullanmak için yeterli olmayabilir. Üst kademedeki kişinin yetkilerini kullanabilmesi için profesyonel yeterliliğini kanıtlaması gerekebilir (Ergun, 2004, s. 40).

Bürokratik model, gerçekçi olmayan bir otorite yapısına sahiptir. Bürokratik yapılarda biçimsel otorite dışında kişisel otorite özelliklerinin kullanılmasının önüne geçilmiştir. Bu durum uygulamada bürokrasi modelinin gerçekçiliğini azaltmakta, uygulama olanaklarını zayıflatmaktadır. Otorite, kişisel bir güç niteliği taşımaktadır. Bu yüzden kişisel otorite, onun özel bir türü olan biçimsel otorite ile sınırlandırılmaz (Eren, 2008, s. 19).

Bürokratik örgütlenmeler işbölümünün azami olarak kullanılmaktadır. Örgütün büyüklüğü ve bütün yönlerini tek bir kişinin yönetmesinin mümkün olmaması işbölümünü gerekli

kılmaktadır. Ayrıca hiyerarşi ilkesi gereği bürokratik örgütlenmelerde sorumluluk alt birimlere dağıtılmaktadır. Yöneticinin sorumluluğu alt birimlere dağıtmasının nedeni genellikle o işi yapmaya zamanı olmaması ya da gerekli deneyim ve uzmanlıktan yoksun olmasıdır. Bu nedenle bürokratik örgütlerde uzmanlığa dayalı yetki ile hiyerarşiye dayalı yetki arasında bir çatışma eğilimi söz konusudur. Weber geliştirdiği bürokrasi teorisinde bu çatışmanın varlığını göz ardı etmektedir (Çevik, 2004, s. 72).

Günümüzde birçok örgüt bürokratik yapıdadır. Bürokratik örgütler verimli ve üretken olabilir. Buna rağmen, bürokrasi her örgüt için uygun bir model değildir. Kararların hızlı alınmak zorunda olduğu ve esnek bir yapı gerektiren örgütler bürokrasi yaklaşımından zarar görebilir (Bateman ve Snell, 2007, s. 40).

Bürokrasilerde Memurun Nitelikleri

Weber'e göre memur, çok farklı meslek kategorilerini içine alan bir kavramdır. Memur zamanının büyük bir kısmını büroda geçiren, yazılı talimatları yorumlayan ve uygulayan kişidir. Weber'in terminolojisinde memur atama yoluyla göreve gelen kişilerdir. Seçimle göreve gelenleri memur kavramı dışında tutmaktadır. Atama yoluyla görevlendirilen kişi, teknik yeterliliğe sahip olup göreve getirilmesinde işlevsel gerekçeler ve nitelikler ağır basmaktadır. Oysa seçimle görevlendirilen kişi, gerekli teknik beceri ve yeterlilikten yoksun olabilir. Weber'e göre bürokrasilerde memur şu özelliklere sahiptir (Weber'den akt. Eryılmaz, 2011, s. 239):

- Memurluk bir meslek olup, memurun tek işi, yerine getirmekle yükümlü olduğu görevidir. Memurun işi, göreve başlamasının ardından emekli oluncaya kadar devam eder. Kamu sektöründe çalışan memurun, özel sektördeki bir işçinin aksine iş güvencesi vardır. Ancak kendi isteğiyle görevinden ayrılma şansına da sahiptir.
- Memur, kurum ve yönetici karşısında kişisel özgürlüğe sahiptir. Yasalarla belirlenen görevleri getirmek dışında bir yükümlülüğü yoktur.
- Memurlar, yasal düzenlemelerle belirlenen kriterlere dayalı olarak üst düzey bir yetkili tarafından atanır.
- Memurlar işe alınırken, mesleki yeterliliği dikkate alınır. Mesleki yeterlilik, öğrenim durumu ve kuruma ait özel sınavlarla ölçülür.

- Memurlar, düzenli bir gelire ve emeklilik hakkına sahiptir. Memurun işinden elde edeceği gelir örgütteki konumuna ve mesleki kıdemine göre belirlenir.
- Memur, bürokrasilerde bulunan bir kariyer sistemi sayesinde daha üst pozisyonlara terfi etme imkanına sahiptir. Terfiler, kıdem, liyakat ve yöneticilerin değerlendirmelerine göre yapılır.
- Yapılan iş, bu işle ilgili araç ve kaynaklar memurun mülkiyetinde değildir.
- Memurlar, yönetilen halka kıyasla farklı bir sosyal itibar kazanma arzusunda olup genellikle bunu ederler.
- Memurlar, bir kontrol sistemi ve disiplin altında çalışmaktadır.

Eğitim Yönetimi ve Bürokrasi

Ülkemizde eğitim yönetiminin merkezileşme süreci Tanzimat dönemiyle başlamış olup Cumhuriyet döneminde ivme kazanmıştır. Eğitim sistemine hakim olan merkeziyetçi yönetim anlayışına yönelik eleştiriler yirminci yüzyılın son çeyreğinde meydana gelen siyasal, ekonomik ve toplumsal değişmelerle birlikte başlamıştır. Bu dönemde kimi ülkeler üretimde esnekliğin merkeziyetçi ve dikey örgüt yapısına göre değişime daha açık olan yatay ve işlevsel bir örgüt yapısıyla sağlanacağı anlayışıyla kamu yönetiminde bazı reformları hayata geçirmiştir. Bu reformdan merkeziyetçi bir anlayışla yönetilen Türk eğitim sistemi de etkilenecek yerel yönetim modeline doğru evrilmiştir (Özdemir, 2008, s. 153-166).

Hiyerarşik yapılanmanın söz konusu olduğu bürokrasi merkeziyetçi bir yönetim anlayışıdır. Türk eğitim sisteminde merkeziyetçi bir yönetim anlayışının uzun yıllar boyunca egemen olmasından dolayı eğitim örgütlerinin bürokratik yapılanmanın izlerini taşıdığını söylemek mümkündür. Hoy ve Miskel (2012, s.83)'e göre okullar da dahil olmak üzere hemen hemen modern örgütlerin tamamı Weber tarafından ortaya konulan iş bölümü ve uzmanlaşma, nesnellik, yetkinin kademeleştirilmesi, kurallar ve düzenlemeler ve kariyer yönelimi gibi bürokratik özelliklere sahiptir. Bu özelliklerin okullarda uygulamaları şu şekildedir:

- Bürokratik örgütlerde farklı pozisyonlar arasında hiyerarşik bir otorite yapısı söz konusudur. Bu yapı yönetime yasal dayanakları bulunan yetkiler vermektedir. Astlar üstlerine karşı daima sorumludur. Okullarda da yöneticiler yasalarla belirlenen yetkilere sahiptir. Öğretmenler, okul yöneticilerine karşı sorumludur.

- Weber'in tanımladığı bürokrasilerde örgütsel amaçlar uyum içinde olmak zorundadır. Okul yönetimi tarafından belirlenen ve yazılı amaçların dışında yer alan okulun amaçları öğretmenler tarafından benimsenir.
- Bürokrasilerde istihdam yeterliliğe dayalı olup görevler çalışanların uzmanlaşmalarına göre iş bölümü çerçevesinde yürütülür. Okullarda da öğretmenlerin görevlendirilmesi yeterliliklerine göre yapılır ve bu öğretmenler uzmanlıklarına göre ders görevlerini yürütür.
- Bürokratik örgütlerde yönetim kurallar ve düzenlemeler çerçevesinde bir konu hakkında karara varıp eyleme geçer. Okul yöneticileri de yönetsel uygulamalarda kurallar ve düzenlemelerin dışına çıkmamayı tercih eder. Aksi durumda yaptırımlarla karşılaşacaklarını bilirler.
- Bürokratik örgütlenmelerde ilişkiler nesnellığe dayalıdır. Bu durum, karar ve eylemlerde tarafsızlığı sağlar. Okullarda da yönetici-öğretmen ve öğretmen-öğrenci arasındaki ilişkilerin duygulardan arındırılmış ve mesafeli olması beklenir (Bush'dan akt. Öztürk, 2001, s. 15-16).

Okul yönetiminde bürokrasi ile ilgili yapılan çalışmalar sınırlı olmakla birlikte genellikle bürokrasinin öğretmenlerin kendileri ve örgüt ile ilgili tutumları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu çalışmalarda Önal (2012) öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarının artmasıyla birlikte bürokratik okul yapısının etkin işleyişinin de arttığı, Öztürk (2001) okulların bürokratikleşme düzeyi arttıkça öğretmenlerin stres düzeylerinin azaldığı, Dönder (2006) bürokrasinin okuldaki örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği, Ömeroğlu (2006) bürokratikleşme düzeyi yüksek olan okullarda öğretmenlerin okula ilişkin tutumlarının da yüksek olduğu, Zeytin (2008) okullarda bürokratikleşme düzeyinin artmasından okul kültürünün olumlu yönde etkilendiği, Arıcan (2009) bürokratikleşme düzeyindeki artışın öğretmenlerin tükenmişlik düzeyini azalttığı ve Gönüllü (2009) okullarda bürokratikleşme düzeyinin artmasının öğretmen yeterliğini artırdığı sonucuna ulaşmıştır.

İş Doyumu

Örgütsel davranış konusunda çalışma yapan araştırmacıların çeşitli tanımlamalar yapmasına rağmen iş doyumunun kişinin işinden kaynaklı deneyimlerinin kendisinde yarattığı olumlu ya da olumsuz duyguların toplamı olduğunu söylemek mümkündür.

İş doyumu, bireyin işine karşı sahip olduğu duyguların toplamını ifade etmektedir. Yüksek iş doyumuna sahip birey işine karşı olumlu duygular, iş doyumsuzluğu yaşayan birey ise işine karşı olumsuz duygular taşımaktadır (Robbins, 2005).

İş doyumu kişinin; işi hakkında sahip olduğu genel tutum (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999), işinden kaynaklı olumlu ya da olumsuz duygu ve hislerin bir kümesi (Newstorm ve Davis, 1997, s. 256), işi ve iş deneyimlerinden kaynaklanan keyifli ve olumlu duygusal durumdur (Nelson ve Quick, 1997).

İş doyumu, bireyin çalışma yaşantısından aldığı hazzı ve duyduğu mutluluğu ifade eden bir kavramdır. Birey, çalışma yaşamından haz alıyor ise iş doyumu yaşadığı, haz almıyor ise iş doyumu yaşamadığı düşünülebilir (Keser, 2009, s. 98).

İş doyumu, çalışanın işinden elde ettiği maddi çıkar ve beraber çalışmaktan keyif aldığı iş arkadaşları ile bir ürün ortaya koymanın sağladığı mutluluktur. Çalışan, ortaya koyduğu ürünü somut olarak görüp gurur duyacaktır. Bu durum da çalışan için doyum kaynağı olacaktır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, s. 136).

Yapılan tüm tanımların ortak noktası, iş doyumunun işle ilgili duygusal bir tepki olmasıdır. Tüm bu tanımları dikkate alarak iş doyumunu, çalışanların işlerinden elde ettiklerinin onların maddi ve manevi gereksinimlerini karşılamasıyla oluşan mutlu ve huzurlu olma durumu olarak ifade etmek mümkündür (Güney vd., 2007, s. 39).

İş doyumu ile ilgili olan dört terim vardır. Bunlar; güdülenme, işi çekici bulma, işle özdeşleşme ve gönüllüğüdür. Güdülenme, bir amaca ulaşmak için çaba harcamayı ve bu çabayı sürdürmeyi ifade ederken, iş doyumu işle ilgili olumlu duygulara sahip olmayı anlatır. İş doyumu ile güdülenme farklı anlamlar taşır. Güdülenme iş doyumuna göre daha geniş kapsamlı bir terimdir. İş doyumu çalışanın yalnızca işinden duyduğu olumlu duyguları ifade ederken, güdülenme iş ve iş dışındaki yaşamla elde edilen tüm olumlu duyguları içerir. İş çekici bulma, çalışanın işe duyduğu ilgiye bağlı bir kavram olmakla birlikte işin yapılmasıyla doyuracağı ihtiyaçlarıdır. Yapılacak iş, çalışanın ihtiyaçlarını ne kadar doyuracak gibi görünüyorsa işin çekiciliği o denli artar. Oysa iş doyumu, gelecekle ilgili olmaktan çok, çalışanın mevcut iş yaşamıyla ilgilidir. Çalışanın kopamayacak kadar işine bağlı olmasını ifade eden bir kavramdır. Çalışan, işinden doyum sağlamasa bile ayrılamayacak kadar işe bağlanmış olabilir. Özdeşleşme, olumlu ya da olumsuz bir duyguyla işe bağlanmayı, iş doyumu ise işten haz duymayı ya da işe karşı olumlu duygular beslemeyi ifade eder. Gönüllüğü, sağlık kavramı gibi çalışanın örgüt içinde, olumlu

duygularının genel anlatımı olan bir kavramdır. İş doyumu, çalışanın gönülgücüne olumlu etkide bulunabilir (Başaran, 2000, s. 215).

İş Doyumunun Önemi

İnsan hayatının önemli bir kısmını, ideallerine uygun bir iş sahibi olma ve sahip olduğu işinde kendisine ve çevresine karşı sorumluluklarını yerine getirme çabası oluşturmaktadır. İnsanlar, günlük yaşantısının kayda değer bir bölümünü iş yerinde geçirmekte, hatta özel yaşamından daha fazla zamanını işine ayırmaktadır. Çoğu zaman çalışanlar, iş yerinde edindiği psikolojik durumu aile yaşantısına taşıdığından, işin yalnızca ekonomik boyutu değil psikolojik boyutu da çalışan için önemlidir (Öztürk ve Özdemir, 2003, s. 191).

Örgütlerde çalışanın iş doyum düzeyi oldukça önemlidir. Çalışanların mutluluğu, işinden aldığı haz ve ihtiyaçlarının karşılanması motivasyonunu ve verimliliğini artıracaktır. Çalışanın verimliliğinin artması örgütün verimliliğini de artıracaktır. Bu yüzden, işgörenlerin iş doyumuna ulaşması örgütlerin amacına ulaşması yolunda önemli bir faktördür (Çelebi, 2012, s. 48).

İş, insan yaşamının önemli bir parçasıdır. Çalışanın işinden yaşadığı doyum, yaşamını da etkiler. İşini haz duyarak yapmanın çalışana, hem bedensel hem de ruhsal sağlığı açısından olumlu yönde etki yapması mümkündür (Başaran, 2000, s. 221).

İş doyumunu önemli kılan iki neden vardır. Birincisi, çalışanların işleri hakkında düşündükleri ve hissettikleri yani işi doyuma ulaştırıcı ya da hayal kırıklığı yaratıcı, anlamlı ya da sıkıcı bulmaları kendileri için önemli olan bir durumdur. İkincisi, yöneticiler için çalışanların işle ilgili tutumlarının verimlilik ve performans üzerindeki etkisi açısından önemlidir. Çünkü iş doyumsuzluğunun neden olduğu davranışlar işten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü, ruhsal ve fiziksel sağlığın bozulmasıdır (Türk, 2007, s. 71).

Örgütlerin başarısı, çalışanların verimliliği kadar, iş doyumlarıyla da yakından ilişkilidir. Yönetim örgütün etkinliği için, işleri cazip kılmalı, çalışanların devamlılığını sağlamalı ve görevlerini istenilen düzeyde yapabilmeleri için onları motive etmelidir (Güney vd., 2007, s. 38).

Çalışanların yüksek düzeyde iş doyumuna sahip olması; örgüte sadakatle bağlanmasını, işine dört elle sarılmasını, fiziksel ve ruhsal sağlığının korunmasını ve hayat kalitesini

artırmasını sağlar. Öte yandan iş doyumsuzluğu, çalışanın işten ayrılmasına, iş gücü devrine, hırsızlığa, çalışan şikayetlerine ve olumsuz bir örgütsel iklime neden olabilir (Tikici vd., 2005, s. 310).

Çalışanın işine karşı tutumunun olumlu olması ve iş doyumuna sahip olması; işe bağlanmasına, verimli çalışmasına, huzurlu bir iş ortamı yaratmak için gayret göstermesine, devamsızlık ile işten ayrılma gibi olumsuz durumların azalmasını sağlayacaktır (Erdoğan, 1994, s. 378).

Sağlık, genel fiziksel şartları yansıtmaması nedeniyle önemli olduğundan, aynı şekilde iş doyumunu da genel insan şartlarını yansıtmaması açısından önemlidir. İş doyumunu da sağlık gibi teşhis ve tedavi gerektirir (Davis, 1984, s. 96).

İş Doyumu Kuramları

Çalışanların işinden doyumuna açıklık getirmek için bazı kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlar, iş doyumuna farklı açılardan yaklaşmaktadır. Bunlar, içerik ve süreç kuramları olarak iki grupta toplanır.

İçerik Kuramları

İçerik kuramları, çalışana iş doyumuna ulaştıracak gereksinimleri tek tek göstermeye çalışır. Bu kuramlar, çalışanın bazı gereksinimleri örgüt tarafından karşılandığında doyuma ulaşacağını savunur (Başaran, 2008, s.265). İçerik kuramları, bireyin içinde bulunduğu durum ve bireyi sergilemekte olduğu davranışlara yönlendiren faktörler üzerinde durmaktadır (Kılıç, 2013, s. 28).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow insanların temel ihtiyaçlarını beş grupta toplamıştır. Bunlar temel fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, itibar ve saygı görme ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Bu ihtiyaçlar şekil 3'te görülmektedir.



Şekil 3. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (Luthans, 2011, s. 163)

Şekil 3'te de görüldüğü gibi ihtiyaçlar hiyerarşik bir düzendedir. İhtiyaçlar hiyerarşisinde yer verilen ihtiyaçlar arasında kesin bir ayrım ve belirgin bir sınır yoktur. Tüm bu ihtiyaçlar birbirine karışmış durumda olup, her basamak bir önceki ve sonraki ile ilgilidir. Bu nedenle belli bir ihtiyaç grubunda bulunan bireyin başka bir ihtiyaca gerek duymadığı söylenemez (Yılmaz ve Eroğlu, 2012, s. 44). Bu ihtiyaçlar şunlardır:

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: Bireyin yeme, içme, giyinme, barınma, dinlenme, varlığını ve neslini sürdürme ihtiyacı temel fizyolojik ihtiyaçları arasındadır (Şimşek vd., 2001, s. 186). Fizyolojik ihtiyaçlar, tüm ihtiyaçlar içinde en baskın olanıdır. Yiyecek, sevgi, saygı ve güvenlikten yoksun olan kişi yemeğe herhangi bir ihtiyaçtan daha çok açlık duyacaktır. Herhangi bir ihtiyaç tatmin edilmediğinde, organizma için fiziksel ihtiyaçlar öne çıkacak, diğer ihtiyaçlar yok olacak ya da arka plana itilecektir (Maslow, 1970, s. 36-37)
2. Güvenlik ihtiyaçları: Fizyolojik ihtiyaçlar kısmen doyurulduğunda yeni bir dizi ihtiyaç ortaya çıkar. Genel olarak güvenlik ihtiyaçları olarak adlandırılabilir bu ihtiyaçlar güvenlik; istikrar; bağlılık; korunma; korkudan, kaygıdan ve kargaşadan uzak olma ve hukuki düzendir (Maslow, 1970, s. 39).
3. Sosyal ihtiyaçlar: İnsanın fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılandığı takdirde sosyal ihtiyaçları doğacaktır (Maslow, 1970, s. 43). Kabul görme, ait olma hissi, sevgi, anlayış ve grup içinde yer alma gibi ihtiyaçlar bireyin sosyal ihtiyaçlarıdır (Şimşek vd., 2001, s. 186).

4. Öz saygı ihtiyaçları: Kabul görme ve prestij, kendinden emin olma ve liderlik, yarışma ve başarıma gibi ihtiyaçlardır (Şimşek vd., 2001, s. 186).
5. Kendini gerçekleştirme: Gücünden tatmin olma, başarmış olma arzusu ile iş yapma, benzerlerine göre en iyi olma gibi ihtiyaçlardır (Şimşek vd., 2001, s. 186).

Başaran (2000, s. 216)'a göre çalışanın iş doyumunu için bu ihtiyaçlar doyurulmalıdır. Bu ihtiyaçlar bir hiyerarşik düzen oluşturur. Çalışanın alt basamaktaki ihtiyaçları doyurulmadıkça bir üst basamaktaki ihtiyaçlarının doyurulmasına karşı isteksiz olur. Bir örgüt çalışanın ihtiyaçlarını ne denli karşılıyorsa çalışan o denli iş doyumuna ulaşır.

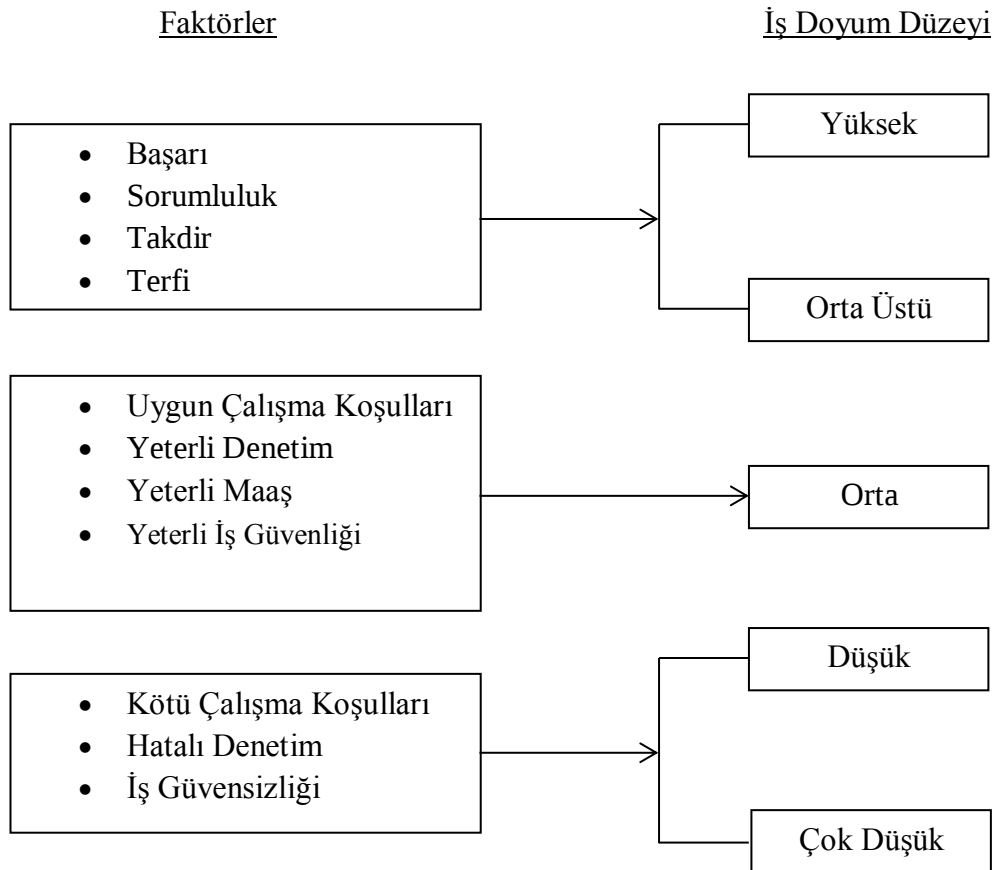
Herzberg'in İki Faktörlü Kuramı

Herzberg ve arkadaşlarının işyerlerinde doyuma ve doyumsuzluğa yol açan etmenleri bulmak için yaptıkları bir araştırmanın sonucunda ortaya çıkan kuramdır. Çalışanlardan işlerine ilişkin olumlu ve olumsuz duygular yaratan olayları anlatmalarını istemişler ve bu olaylara dayanarak kişide doyuma ve doyumsuzluğa yol açan etmenleri sıralamaya çalışmışlardır (Türk, 2007,s. 85). Araştırmanın sonuçlarına göre çalışanlar, örgütsel ortamda olumlu duygular yaşadıkları olayları anlatırken, işin kendisi ile doğrudan ilgili olan; iş, başarıma, sorumluluk gibi kavramları kullanmışlardır. Olumsuz duygular yaşadıkları olayları anlatırken ise işin kendisi ile dolaylı yoldan ilgili olan; ücret, çalışma koşulları, nezaret gibi kavramları kullanmışlardır (Bolat vd., 2009, s. 191).

İş ile ilgili bazı şartlar veya faktörlerin bulunmaması halinde, çalışanlar doyumsuzluk yaşamaktadır. Bu faktörlerin bulunması halinde ise çalışanın iş doyum düzeyinin yüksek olacağı konusunda bir yargıda bulunmak mümkün değildir. Bu faktörlere hijyenik faktörler denilmektedir (Eroğlu, 2011, s. 438). Hijyenik faktörler, örgüt içinde çalışanın sağlıklı çalışması için gerekli olduğundan bunlara sağlık faktörleri de denir. Hijyenik faktörlerin örgütçe sağlanması, çalışanda iş doyumunu sağlamaz, ancak bunları yokluğu ya da az karşılanması iş doyumunu azaltır. Çünkü bu faktörler örgütün bir üyesi çalışanın üyelik hakkıdır. Bunlar sağlandığında yönetim görevini yapmış olur, sağlanamadığıdaysa çalışanda doyumsuzluk yaratır. Bu faktörler çalışanı dıştan etkilediği için dışsal faktörlerdir (Başaran, 2000, s. 217). Çalışana iş doyumunu sağlayan faktörler motive edici faktörlerdir. Bunlar; başarı, tanınma, ilginç ve savaşım isteyen görev, sorumluluk yüklenme ve gelişme olanağı verme gibi faktörlerdir. Bu faktörler içsel faktörlerdir (Başaran, 2000, s. 217). Bu faktörlerin bulunması bireylerin çalışmaya dair istek ve

arzularını artırırken, olmaması halinde bireylerin çalışma istek ve arzuları azalabilir. Bu nedenle motive edici faktörler çalışanı mutlu kılan, örgüte bağlı kılan ve doyum sağlayıcı faktörlerdir (Yılmaz ve Eroğlu, 2012, s. 46-47).

Motive edici faktörler, güdüleyici faktörler olarak, hijyenik faktörler ise çalışanın doyumsuzluk yaşamasını engelleyici olarak düşünülebilir. Doyumsuzluğu engellenemeyen bireyin, motive edici faktörler ile güdülenmesi söz konusu olamaz. Herzberg’i iki faktörlü kuramında hijyenik faktörlerin göre doyumsuzluğu engelleyerek, motive edici faktörlerin çalışanları güdülemesi ve doyuma ulaştırması için bir alt yapı oluşturmaktadır (Eroğlu, 2011, s. 440). Şekil 4’te çalışanların iş doyumu ile ilgili motive edici ve hijyenik faktörler görülmektedir.



Şekil 4. İş doyumunu etkileyen motive edici ve hijyenik faktörler (Madura, 2007, s. 368)

Şekil 4’e göre sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getiren, başarıları takdir edilerek terfi edilen çalışanlar yüksek düzeyde iş doyumu yaşamaktadır. Uygun çalışma koşulları,

yeterli düzeyde maaş, iş güvenliği ve denetimin olduğu bir işte çalışmakta olanların işlerinden orta düzeyde doyum sağlayacakları söylenebilir. Bu koşulların olmadığı durumda ise çalışanlar iş doyumsuzluğu yaşayacaklardır.

Süreç Kuramları

Süreç kuramları çalışanın iş doyumunun nedenlerini, nasıl oluştuğunu araştırır. İş doyumunu yalnızca ihtiyaçlar değil, değerler, umutlar, algılar gibi değişkenlere göre sınıflandırır (Başaran, 2008, s. 265). Kişinin göstermekte olduğu belirli bir davranışı tekrar göstermesi için yapılması gereken süreç kuramlarının üzerinde durduğu konudur. Bu kuramlara göre içsel faktörlerin yanında dışsal birçok faktör de kişinin iş doyumunu üzerinde etkilidir (Kılıç, 2013, s. 44)

Gereksinme Gerçekleştirme Kuramı

Bu kurama göre iş doyumunu, çalışanın gereksinmelerinin karşılanmasının bir sonucudur. İnsan istediğini elde ettiğinde doyuma ulaşır. Bunun yanında çok istediği ya da kendi açısından çok önemli bir şeyi elde ettiğinde daha çok doyum sağlar. Aksi bir durumda ise doyumsuzluk yaşar (Korman'dan akt. Başaran, 2000, s. 217).

Uyumsuzluk Kuramı

İş doyumunu, insanın örgüt tarafından karşılanmasını beklediği ihtiyaçlarından örgütün karşıladığı kadarı çıkarıldığında elde edilen farkın olumsuz bir sonucudur. Bu fark ne kadar büyükse iş doyumunu o kadar az, ne kadar küçükse iş doyumunu o kadar yüksektir. Eğer çalışanın gereksinimleri örgütün bu gereksinimleri karşılama düzeyinden büyükse iş doyumunu azalır, aksine örgütün gereksinimleri karşılama düzeyi çalışanın gereksinme düzeyinden büyükse iş doyumunu artar (Lawyer'dan akt. Başaran, 2000, s. 217).

İlişkili Küme Kuramı

Çalışanın iş doyumunu, üyesi olduğu kümenin etkisi altındadır. Çalışan, işten elde ettiklerini değerlendirirken üyesi olduğu kümenin diğer üyelerinin görüşlerinden etkilenir. Çalışan gereksinmelerinin karşılanma düzeyini az bulsa bile, diğer üyelerin bu durumu

beğenmeleri çalışanın iş doyumunu artırabilir. Bu kurama göre çalışanın bulunduğu örgütün büyüklüğü, sendika üyesi olup olmaması, üyesi olduğu sendikanın büyüklüğü, küme üyelerinin çoğunluğunun erkek ya da kadın olması gibi değişkenler de iş doyumunu etkiler (Korman'dan akt. Başaran, 2000, s. 218).

Üç Yönlü İlişki Kuramı

Doyum, çaba ve ödül iş doyumunu üçgeninin birer köşesini oluşturur. Nedensel bir bağ ile bağlı olan bu üç değişken birbirini etkiler. Ödülün artması, çalışanın iş için daha fazla çaba göstermesine, ödül ve çabanın artması ise iş doyumunun artmasına neden olur. Tüm bu değişkenlerin artması ise çalışanın eylemlerinin artmasına bağlıdır (Smith ve Cranny'den akt. Başaran, 2000, s. 218).

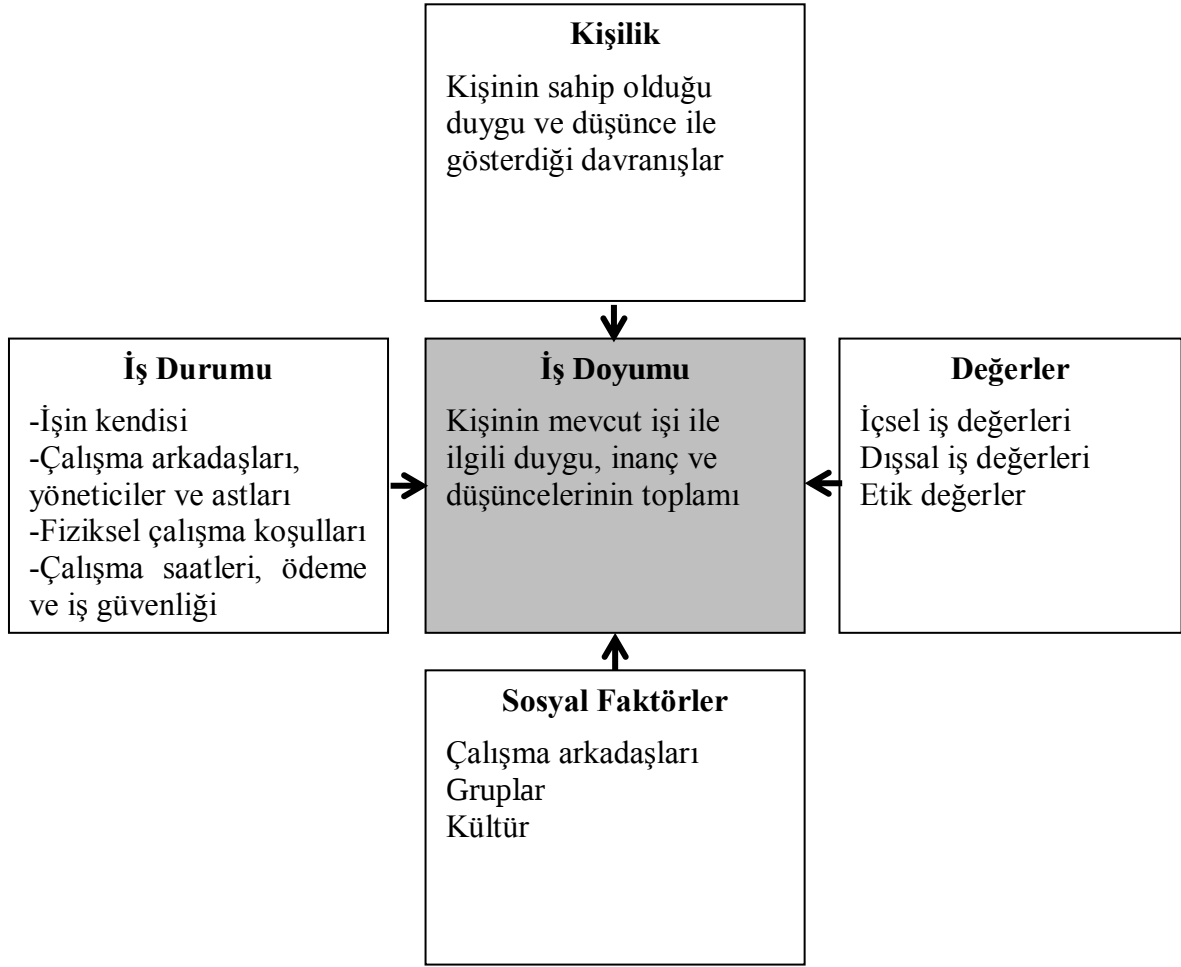
İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Çalışanın işinden elde ettiği mutluluğu etkileyen bazı faktörler vardır. Bu faktörler beklentiye karşılayacak düzeyde değilse, işten alınan haz azalarak doyumsuzluk meydana gelir. İşten doyum sağlayan çalışanın işini severek yapması, örgütsel bağlılığının artması, iş ile ilgili tutumlarının ve çevre ile ilişkilerinin pozitif olması beklenir (Aslan, 2013, s. 50).

Çalışanların iş doyum düzeyi bireysel, sosyal, kültürel, örgütsel ve çevresel faktörlere ilişkin değişkenler tarafından etkilenir. Bu faktörler şunlardır:

- Bireysel faktörler; kişilik, eğitim, zeka ve yetenekler, yaş, medeni durum, işe yönelimdir.
- Sosyal faktörler; çalışma arkadaşları ile ilişkiler, takım çalışması ve normlar, etkileşim fırsatları, informal örgüttür.
- Kültürel faktörler; tutum, inanç ve değerlerdir.
- Örgütsel faktörler; örgütün niteliği ve boyutu, formal yapı, politika ve prosedürler, işgören-işveren ilişkileri, işin niteliği, teknoloji ve iş organizasyonu, denetim, liderlik stilleri, yönetim sistemi ve çalışma şartlarıdır.
- Çevresel faktörler; ekonomik, sosyal, teknik ve siyasi etkilerdir (Mullins, 2005, s. 701).

Şekil 5'te George ve Jones (2005, s. 81)'a göre iş doyumunu etkileyen faktörler gösterilmiştir.



Şekil 5. İş doyumunu etkileyen faktörler (George ve Jones, 2005, s. 81)

Şekil 5 incelendiğinde iş doyumunu ile ilgili dört temel faktör olduğu görülmektedir. Bunlar çalışanın kişiliği, işle ilgili değerler, sosyal faktörler ve işin genel durumudur. George ve Jones iş doyumunu, çalışanın bu faktörlerden etkilenecek işi ile ilgili sahip olduğu duygu, düşünce ve inançların bir toplamı olarak ifade etmektedir.

İşin Niteliği

Çalışanların işini beğenmesi, iş doyumunu etkileyen faktörlerin başında yer alır. Çalışanın işini beğenmesi; işin yeteneklerini kullanmaya elverişli olmasına, yenilikleri öğrenmeye ve

gelişmeye olanaklı olmasına, çalışanı yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesine ve sorun çözmeye dayanmasına bağlıdır (Başaran, 2000, s. 218).

Bir çalışanı; yeteneklerini, deneyimini ve kişisel ihtiyaçlarını karşılayan görevleri yerine getirmek iş doyumuna ulaştırabilir. Ayrıca, çalışanın görevinin nitelikleri ile kendisinin sahip olduğu özellikler arasında uyum sağlanması gerekir (Bingöl, 1990, s. 201). Çalışan, bireysel özelliklerini aşan bir işte çalışıyorsa bu durum moral bozukluğuna neden olacaktır. Moral bozukluğu da iş doyumsuzluğunu ortaya çıkarır (Sevimli ve İşcan, 2005, s. 58).

Çalışanlar; kendisinden yaratıcılık bekleyen, kolaylıkla yapılamayan işlere karşı olumlu tutum gösterip bu tür işleri yapmaktan mutluluk duymaktadır. Kendisinden ne beklendiğinin, neyi nasıl yapacağının çalışan tarafından bilinmesi de işe karşı tutumu olumlu yönde etkilemekte ve iş doyumunu artırmaktadır (Erdoğan, 1994, s. 377).

İşin niteliği gereği, çalışana özerklik tanınması iş doyumunu artırmaktadır. Çalışma saatlerine kendi karar verebilen, çalışma yöntemini seçebilen, yapılacak işlerin sırası konusunda söz sahibi olan çalışanın özerkliğe sahip olduğunu söylemek mümkündür (Telman ve Ünsal, 2004, s. 29). Özerklik tanınan çalışanın işine kendi bilgi ve tecrübelerini yansıtması örgüte olumlu katkı sağlayacaktır. Çalışanın iş ile ilgili verilen kararlara katılması, fikirlerinin önemsendiği ve amacın gerçekleştirilmesine katkısı olduğu algısını hissetmesini sağlar. Buna bağlı olarak iş doyum düzeyi artar (Keser, 2009, s. 105-106).

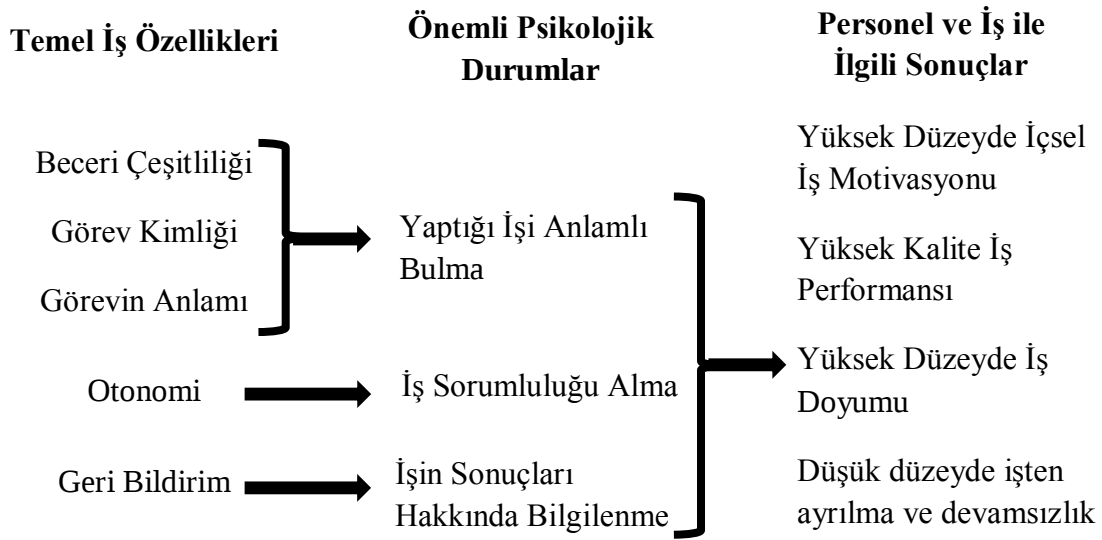
Çalışanın iş doyumunun yüksek olması için, yaptığı işi ne derece iyi yaptığı konusunda sık sık bilgilendirilmelidir. Yaptığı işle ilgili geribildirim alan çalışanın performansı artacaktır. Geribildirim, çalışanın moralini bozmamalı ve yapıcı biçimde olmalıdır (Telman ve Ünsal, 2004, s. 30). Çalışanlar başarma, başarılarını görme ve gösterme eğilimindedir. Çalışanlar, zihinsel açıdan zor kabul edilen bir işi başarıyor ve bu başarısı farkediliyorsa üst düzeyde doyum bulacaktır. Ancak fiziksel zorluğu olan, ağır, yorucu ve yıpratıcı işleri yapmak toplumun takdirini kazanmak için yeterli olmamaktadır. Dolayısıyla fiziksel zorluk iş doyumunu faktörü olarak görülmemektedir. (Sevimli ve İşcan, 2005, s. 57-58).

İnsanların üzerinde olumlu yönde etki bırakma fırsatı bulunan işler, çalışanın iş doyumunu düzeyini artırabilir. Sağlık problemlerinden ötürü acı çeken bir hastayı tedavi eden doktorun ya da insanlığa faydalı teknolojik buluşlar yapan bir bilim adamının işi, bu anlamda çalışana yüksek doyum verir. Yaptığı işin diğer insanları olumsuz yönde etkilediğini düşünen bir çalışanın iş doyumunu daha düşük olacaktır (Telman ve Ünsal, 2004, s. 29).

Hackman ve Oldham işin niteliği ile ilgili, içsel unsurları ele alan beş faktör belirlemiştir. Bu faktörler; işin gerektirdiği beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin anlamı, otonomi ve geri bildirimdir (Çakmur, 2011, s. 761). Bu temel özellikleri sağlayan örgütler, çalışanların işlerinde gereksinim duydukları zihinsel ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Böylece iş, çalışan için daha fazla doyuma ulaştırıcı ve motive edici olacaktır (Judge ve Klinger, 2009, s. 109). Bu özellikler şunlardır (Reitz’den akt. Türk, 2007, s. 76):

- Otonomi, çalışanın iş hakkında karar verme özgürlüğü taşımasını ifade eder.
- Görev kimliği, çalışanın işin başlamasından bitimine kadar geçen süreçte görev alıp almaması ile ölçülen bir özelliktir.
- Görevin anlamı, işin çalışma arkadaşları ve müşteri tarafından ne denli önemli görüldüğüdür.
- Beceri çeşitliliği, işin gerektirdiği becerilerin çeşitliliğini gösteren bir özelliktir.
- Görev geri bildirimi, çalışanın iş performansının ne kadar iyi ya da kötü olduğu konusunda aldığı geri bildirimin ne kadar net olduğunun ifadesidir.

Luthans (2011, s. 180) iş özellikleri modeline göre iş özelliklerinin oluşturduğu psikolojik durumları ve çalışan üzerindeki etkilerini Şekil 6’da göstermiştir.



Şekil 6. Hackman-Oldman iş özellikleri modeli (Luthans, 2011, s. 180)

Şekil 6, örgütün çalışanlara Hackman ve Oldman’ın belirlediği temel iş özelliklerini sunmasının çalışanların iş motivasyonunu, performansını, iş doyumunu artırdığı ve işten ayrılma, devamsızlık gibi istenmeyen davranışları azalttığını göstermektedir.

Ödeme

İş doyumunda işin niteliği kadar önemli olan faktörlerden bir diğeri çalışanın emeği karşılığı yapılan ödemedir. Çalışan ödemeyi yalnızca emeğin karşılığı olarak değil, işteki başarının karşılığı olarak da görür. Çalışana yapılan ödemenin beklentinin altında olması iş doyumunu ve denklik duygusunu azaltır (Başaran, 2000, s. 219).

Ödeme, bir taraftan çalışanın temel ihtiyaçlarını karşılarken diğer taraftan da üst düzey ihtiyaçlarını karşılama konusunda bir araç görevi görmektedir. Çalışanlar aldıkları ödemenin sonucunda yöneticilerin kendileri hakkında ne düşündüğü tahmin ederler. İyi bir ödeme iş doyumunu sağlarken, düşük ödeme de iş doyumsuzluğuna neden olur (Özkalp ve Kirel, 2011, s. 116).

Çalışana yapılan ödeme, işin kendisinden istediklerine, çalışanın yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise çalışanın işle ilgili tutumu olumlu olacaktır. Ödeme, zaman zaman beklentileri karşılamayabilir. Ancak iş doyumunu açısından ödemenin, diğer çalışanlara kıyasla dengeli olması, yüksek olmasından daha önemlidir (Erdoğan, 1999, s. 239).

Çalışana yapılan ödemenin iş doyumunu üzerinde etkili olmasının nedenlerinden biri de çalışanın aldığı ücretin adil olup olmadığına ilişkin değerlendirme yapmasıdır. İnsanlar, örgüte verdikleri ile aldıklarını kendilerine göre kıyaslar. Bu oran çalışanın beklentileri altında ise çalışan iş doyumsuzluğu yaşayacaktır. Bu nedenle aynı niteliklere sahip ve benzer işleri yapan çalışanların ücretlerinin eşit olması gerekir. Ücretinden doyumsuz olan çalışanın performansının düşeceğini göz ardı etmemek gerekir. Bir örgüt içindeki çalışanların ücretleri konusunda adaleti sağlamak kolaydır. Ancak toplumun bütünü söz konusu olduğunda ücret konusunda adaletli olmak oldukça zordur. Özel ve kamu sektöründe çalışan öğretmen, öğretim üyesi ve banka memurları arasındaki ücret adaletsizliği bu duruma iyi bir örnektir (Telman ve Ünsal, 2004, s. 40).

Terfi

İnsanlar çalıştıkları işte başarılı olarak bir üst görev basamağına terfi etmek isterler. Terfi; elde edilen gelirin artması, bireyin sosyal statüsünün yükselmesi ve toplum içindeki yerinin daha olumlu olması açısından önemlidir (Erdoğan, 1999, s. 239).

Terfi, ödeme gibi önemli bir iş doyumunu faktörüdür. Terfilerin yüksek olasılıklı olması, sıklığı ve adil olmasının yanında, çalışanın terfi isteği duyması, terfi uygulamasının iş doyumunu üzerindeki etkisini artırmaktadır (Başaran, 2000, s. 219). Terfi kararlarının adil bir şekilde alındığını algılayan çalışanların iş doyumunu yaşamaları mümkündür (Robbins, 2005). Çalışanın arzu ettiği bir göreve terfi imkanının olması ve bu imkandan zamanında yararlanabilmesi onun iş doyumunu artırmaktadır (Erdoğan, 1994, s. 378).

Terfiyi daha çok hakeden bir çalışan varken, haketmeyen bir çalışanın görevde yükselmesi örgütte huzursuzluğa neden olur ve iş doyumunu olumsuz yönde etkiler. Kıdeme göre terfinin olduğu bir sistem çalışanları olumlu yönde etkileyip iş doyumunun artmasına neden olur. Ancak gösterdiği performansla terfi alan çalışanın iş doyum düzeyi, kıdeme göre terfi alan çalışandan daha yüksektir (Özkalp ve Kirel, 2011, s. 116).

Terfi çoğu zaman çalışana yeni sorumluluklar yükleyen ve farklı beceriler kullanmasını gerektiren bir olgudur. Çalışan, terfi ettiği pozisyon için yeterli olmadığını düşünerek stres yaşayabilir. Ayrıca çalışan kendisine haksızlık yapıldığı için terfi edemediğini düşündüğünde de doyumsuzluk yaşayabilir. Görevde yükselme olanağının pozisyon sınırlılığı nedeniyle düşük olduğu örgütlerde çalışanların hayal kırıklığı yaşamaları kaçınılmazdır. Örgütler, terfi edilecek pozisyon için gerekli kriterleri nesnel bir biçimde ortaya koymalı ve terfi kararını adaylar arasında adil bir değerlendirme yaparak vermelidir (Telman ve Ünsal, 2004, s. 42).

Övülmek ve Ödüllendirilmek

Her çalışan yaptığı işin niteliğinden dolayı övülmek ister. Diğer yandan, olumsuz eleştirilerden de hoşnutsuzluk duyar. Bu nedenle, işle ilgili övgüler çalışanın iş doyumunu yüksek tutar. Ayrıca övgü, çalışana geri bildirim sağladığından gelecekte işini daha iyi yapmasına da neden olur (Başaran, 2000, s. 220).

Adil bir sistemle yapılan ödüllendirmeler çalışanın iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların işin genel görünümü ve elde edeceği ücretle ilgili beklentilerine kıyasla ödüllendirme ile ilgili beklentileri daha sınırlıdır. İşini iyi yapan bir çalışan her zaman ödül beklentisi içinde olmaz. Gerçekçi bir performans değerlendirme sistemi sonucunda ödüllendirmeyi hak edenlerin iş doyumunu artacaktır. Değerlendirme sisteminin eksik ya da hatalı olması, başarılı olanların yanında başarısızların da

ödüllendirilmesi, gerçekten başarılı olanların iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir (Erdoğan, 1999, s. 240).

Çalışma Koşulları

Çalışma koşullarının iş doyumunu üzerinde orta düzeyde etkisi vardır. Çalışma koşullarının iyi olması, örneğin çalışan için temiz ve cazip bir ortam bulunması, çalışanın işlerini daha kolay yürütmesine neden olur. Çalışma koşullarının kötü olması, örneğin sıcak ve gürültülü bir ortam bulunması, çalışanın işleri yapmasını zorlaştırır. Diğer bir ifadeyle, çalışma koşulları iyi olduğunda iş doyumunu problemi yaşanabileceği gibi böyle bir problem hiç görülmeyebilir. Ancak çalışma koşullarının kötü olması büyük olasılıkla iş doyumunu olumsuz şekilde etkileyecektir (Luthans, 2011, s. 143).

Çoğu zaman çalışanların işle ilgili olumsuz tutumlarını, kaygılarını ve psikolojik sorunlarını çalışma koşullarına yansıtarak, bunlardan yakınma yoluyla ortaya çıkardıkları görülür. Bu yakınmaların giderilmesi çalışanın iş doyumunu artırmaktadır (Türk, 2007, s. 78).

Çoğu çalışan iş yerinin eve yakın olmasını, binanın yeni ve temiz olmasını, kullanılacak araçların kullanılabilir durumda olmasını ister. Çalışanların fiziksel ihtiyaçlarını karşılayan çalışma koşullarını istemeleri hem verimlilik hem de iş doyumunu için gereklidir (Başaran, 2008, s. 267).

Telman ve Ünsal (2004, s. 41-42), çalışanların iş doyumunu etkileyen çalışma koşullarını şu şekilde sıralamıştır:

- a) Ortalama düzeyden daha sıcak ya da daha soğuk iş ortamı çalışan için rahatsızlık verici olabilir. İşin niteliği gereği daima sıcak ya da daima soğuk ortamlarda çalışma mecburiyetinde olan çalışanlar için ısı bir doyumsuzluk kaynağı olacaktır.
- b) Aydınlatma, ısı kadar olmasa da çalışanın iş doyumunu üzerinde etkili bir fiziksel koşuldur. Çalışma ortamının aydınlatması konusunda, işin türü dikkate alınmalıdır. Özellikle, gözlerin yoğun biçimde kullanıldığı işlerde çalışanların görme konusunda problem yaşamaması için aydınlatmanın ideal düzeyde olması gerekmektedir.
- c) Yüksek düzeyde gürültüye maruz kalmak insanlarda fark edilmeyen duyma kabına neden olur. Duyma kaybı kısa sürede farkedilemediğinden gürültüyü engelleyici

önlemler alınmaz. Bu durumda kişi kalıcı duyma kaybı yaşayabilir. Çalışma ortamında gürültü, insanlardan da kaynaklanır. Kaynağı bir makine ya da insan olsa dahi istenmeyen her ses gürültü olarak algılanacak ve çalışanın işten aldığı doyumunu olumsuz etkileyecektir. Gürültü, çalışanlar arasındaki iletişime zarar vererek, çalışanların birbirini anlamak için daha fazla enerji harcamasına neden olacaktır.

Denetim

Denetim biçimi, iş doyumunu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen faktörlerden biridir. Denetimin sıkı olması ve çalışanların aşırı şekilde kontrol edilmesinin bireysel esnekliği azalttığı, bu tür yönetici-çalışan ilişkisinin çalışanda olumsuz tutum yarattığı bilinmektedir (Erdoğan, 1994, s. 376).

Çalışanlar, genellikle denetimden hoşlanmazlar. Özellikle denetim; düzeltici, yardım edici ve yapıcı olmaktan çok kusur arayan, üstünlük gösteren ve küçük düşüren özellikte olduğundan çalışanın iş doyumuna sahip olmasını engeller. Bu nedenle çalışanlar demokratik, hatta özdenetime yer veren örgütlerde çalışmayı tercih eder (Başaran, 2008, s. 267).

Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler

Bir örgütte çalışanlar arası ilişki, genellikle çalışanların karşılıklı hizmet etmesine, yardımlaşma ve dayanışmasına dayalı işlevsel bir ilişkidir. Bu ilişkilerin iyi olması çalışanların iş doyumunu artırır (Başaran, 2008, s. 267).

İş, çalışanların çoğunun sosyalleşme ihtiyacını karşılar. Bu nedenle samimi ve destekleyici çalışma arkadaşlarının olması kişinin iş doyumunu artırır (Robbins, 2005).

Yönetim, çalışanlar arasındaki ilişkileri desteklemeye yönelik çalışmalar yapmalıdır. Örgüt içinde çalışma arkadaşlarının bir araya gelebilecekleri dinlenme etkinliklerine yer vermeli ve akşam yemeği, gezi gibi etkinliklerle örgüt dışı faaliyetleri organize etmelidir (Telman ve Ünsal, 2004, s. 45-46).

Deneyim ve Yaş

İş deneyimi olmayan çalışanların iş ile ilgili beklentileri gerçekçi olmaktan uzak olabilir. Gerçeklikten uzak beklentiler zamanla çalışanın kişiliğine göre değişime uğramaktadır. İş deneyimi artan kimi çalışanlar beklentilerini iş hayatının gerçeklerine göre düzenledikçe iş doyumunu bulabilmekteyken, kimi çalışanlar ise deneyimlerine rağmen beklentilerini değiştirmek konusunda direnmekte, dolayısıyla iş doyumsuzluğu ile yaşamayı öğrenmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005, s. 57).

Çalışanın yaşı tutum, davranış ve kararları üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu nedenle çalışanın işle ilgili tutumunda yaşa bağlı olarak farklılık görülmesi mümkündür (Aşık, 2010, s. 38). Dolayısıyla işle ilgili bir tutum olan iş doyumunun da yaş değişkenine göre farklılık gösterebileceğini söylemek mümkündür.

Çalışanlar yaşlandıkça işten daha fazla doyum almaya başlar. Yaşlanan kişinin iş ile ilgili beklentileri daha azdır. Ayrıca örgütte geçirdiği zaman, bireyin hem sosyal ortama hem de yaptığı işe alışmasını sağlamaktadır. Genel kanı, yaş arttıkça çalışanın işten doyum düzeyinin de artacağı yönündedir (Tınaz, 2005, s. 28).

Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi iş doyumunu üzerinde belirleyici faktörlerden biridir. Eğitim düzeyi daha yüksek olan çalışanların iş doyumlarının daha yüksek olduğu bilinmektedir. Ancak çalışanlar eğitim düzeyine uygun görevlerde çalışmadıkları takdirde mutsuz olmakta ve iş doyum düzeyleri azalmaktadır. Bunun yanında sahip olduğu yeterliliklerin üzerinde beklentilere sahip bir işte çalışan kişinin yüksek düzeyde stres yaşayıp iş doyumunun azaldığı görülmektedir (Aşık, 2010, s. 39-40).

İyi bir eğitim almış olmak daha iyi iş olanaklarını ve yüksek ücreti beraberinde getirir. Ancak bu durumun her zaman gerçekleştiği de söylenemez (Telman ve Ünsal, 2004, s. 59). Daha iyi bir iş ve yüksek ücret beklentisi içine giren birey, bu beklentisi karşılanmadığı takdirde doyumsuzluk yaşayabilir.

Cinsiyet

İş doyumunu, kişinin işinden beklentilerinin ne düzeyde karşılandığının bir sonucu olarak görülmektedir. Farklı cinsiyetteki çalışanların işinden farklı beklentilere sahip olması ihtimalinden ötürü çalışanların iş doyumunu üzerinde cinsiyet faktörünün belirleyici olması mümkündür (Telman ve Ünsal, 2004, s. 57-58).

Yöneticilerin Yaklaşımı

Yöneticilerin, özellikle içine kapanık çalışanlarla iletişime geçmesi ve onlara ulaşabilmesi oldukça önemlidir. Çalışanla arasına mesafe koyan yönetici, onu anlamakta zorluk çekecektir. Bu durum da çalışanın gerektiği zamanlarda yönetici ile iletişime geçmesini engelleyecektir. Ayrıca yöneticilerin davranış ve tavırlarının tutarlı olması gerekmektedir. Yöneticinin davranışlarında tutarsızlık gören çalışan yöneticiyle iletişim kurmakta zorlanacaktır. Yöneticiler çalışanları ile olan mesafeyi iyi ayarlamalı, ne çok yakın ne de çok uzak olmalıdır. Tüm çalışanlara eşit ve hakkaniyetli davranmalı ve gerektiğinde yol göstermelidir. Tüm bu yönetici davranışları çalışanın iş doyumuna olumlu yansıtacaktır (Keser, 2009, s. 110).

Kişilik

Özgüvene sahip ve özbenlik duygusunu gerçekleştiren çalışanlar, bu özelliklere daha az düzeyde sahip olan çalışanlara göre daha çok doyum sağlayabilirler. Özgerçekleştirme düzeyindeki bir çalışan üstün çaba gerektiren işlere yüksek değer verir, başarıya odaklanır, sorumluluk almaktan kaçmaz, takdir edilme ve onaylanmaya daha az gereksinim duyar, eleştiriye açık olur, işle ilgili çatışma ve kaygıya daha az düşer (Başaran, 2000, s. 220).

İş Doyumunun Çeşitli Değişkenlerle İlişkisi

İş doyumunu, hem toplum hem de çalışan açısından arzu edilen bir sonuçtur. Dolayısıyla pragmatik yönetim ve örgütsel etkililik açısından iş doyumunu ile arzu edilen sonuçları arasındaki ilişkileri bilmek yararlı olacaktır. İş doyumunu yüksek olduğunda çalışanların daha iyi bir performans gösterip göstermeyeceği ve örgütün daha etkili olup olmayacağının yanında iş doyumunu düşük olduğunda performans ve örgütsel etkililik problemlerinin ortaya

çıkıp çıkmayacağı gibi konular araştırmacılar tarafından uzun süredir yanıtı aranmakta olan sorulardır (Luthans, 2011, s. 144).

İş doyumunun örgütler açısından önemli sonuçları vardır. Yüksek iş doyumuna sahip çalışanların bulunduğu örgütler, yeni çalışan bulma konusunda zorlanmamaktadır. Bunun yanında, bu tür örgütlerde işten ayrılmanın düşük oranlarda gerçekleştiği görülmektedir. Çalışanlarının iş doyumunu sağlamakta başarısız olan örgütler ise yeni çalışan bulmakta zorlanırken, mevcut çalışanlarının da sendikal faaliyetlerde bulunmasına engel olamamaktadır (Tınaz, 2005, s. 27).

Doyuma ulaşmış bir çalışanın, doyumsuzluk yaşayan bir çalışana göre mutlaka daha verimli olacağını söylemek mümkün değildir. Çünkü çok çalışmak zorunda olmayan insanlar da işlerinden mutlu olabilir. Ancak iş doyumsuzluğu, çalışanların genelinde işten ayrılma ya da devamsızlık artışına, örgütsel vatandaşlık algı düzeyinin düşmesine, örgütle ilgi şikayetlerin ya da açılan davaların artışına, grevlere, çalma, sabotaj veya vandalizme, fiziksel ve ruhsal sağlığın bozulmasına ve sigorta masraflarının artışına neden olabilir. İş doyumsuzluğunun tüm bu olumsuz sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak örgüte zarar verir (Bateman ve Snell, 2002, s. 430).

Performans

İş doyumunu ile performans arasındaki ilişki ile ilgili farklı görüşler bulunmaktadır. Herzberg'in çift faktör kuramı ile açıklanabilecek bir görüşe göre iş doyumunu, çalışanların performansını artırmaktadır. Herzberg'e göre örgüt politikası, ödeme, denetim, çalışma koşulları ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler hijyen faktörleridir. Başarı, tanınma, sorumluluk alma, saygınlık ve terfi olanakları gibi faktörler ise güdüleyici faktörlerdir. Çift faktör kuramına göre güdüleyici faktörler, iş performansının ödüllendiricisi olduğu için doyum duygusunu ifade etmektedir. Hijyen faktörleri ise örgütlerde bulunması gerekli olan ve işin dışında değerlendirilen faktörlerdir. İş doyumuna bir katkısı yoktur. Ancak bu faktörlerin yokluğu iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Bir diğer görüşe göre yüksek iş performansı ve bu performansın karşılığında elde edilen ödüller, iş doyumuna neden olmaktadır. Örgüt yöneticileri iş doyumunu artırmak için çalışanların yüksek performans gösterebileceği çalışma ortamını sağlamaya yönelik çalışmalar yapmalı ve başarıları ödüllendirmelidir. Yüksek performansın karşılığı olan ödüller, çalışan tarafından eşit olarak algılandığından iş doyumunu gerçekleştirir. Sonuç olarak yüksek performans,

performansın karşılığında elde edilen ödül ve bu ödüllerin çalışanlar tarafından eşitlik ilkesi içinde algılanması arasında olumlu bir ilişki vardır (Tınaz, 2005, s. 27).

Devamsızlık ve İşe Geç Gelme

Her yönetici, çalışanların üretime katılabilmeleri için var olmaları gerektiğinin bilincindedir. İş doyumunu elde edemeyen ve mutsuz olan çalışanlar işe karşı olumsuz tutum beslemektedir. Bu tür bir tutuma sahip çalışan sık sık işe geç gelir ve devamsızlık yapar. İşe gitmek yerine daha cazip eylemleri tercih eder. İşinden mutsuz olan çalışan cezadan kaçınmak için, işe geç gider ya da devamsızlık yapar (Çetinkanat, 2000, s. 3).

Örgütlerin karşılaştığı ciddi sorunlardan biri olan devamsızlık, çalışanın mesai saatleri içinde işinde olmaması ya da işe geçme kalması olarak tanımlanabilir. Devamsızlık ölçülebilirliği düşük olan bir kavramdır. İşlerin doğasındaki farklılık buna neden olmaktadır. Bazı işler çalışanın örgütte fiziksel olarak bulunmasını gerektirirken, araştırmacı, bilim adamı, yazarlık gibi bazı işlerde ise çalışanın fiziksel varlığına gerek yoktur. Bu nedenle, devamsızlık ölçülürken işin niteliği de dikkate alınmalıdır. Devamsızlık mazeretli ya da mazeretsiz olabilir. Çalışanın mazeretli devamsızlık yapmasının nedenleri hastalık, özel yaşantı ile ilgili sorunlar veya işler, yorgunluk veya işe bir süre ara verme isteği olabilir. Ayrıca devamsızlık kısa ya da uzun dönemli devamsızlık olarak sınıflandırılabilir. Çalışanlar yorgunluk, can sıkıntısı, bıkkınlık veya işe ara verme isteği gibi nedenlerle devamsızlık yapıyorsa bunun nedeni iş doyum düzeyinin düşük olması olabilir. İş doyum düzeyi düşük olan çalışanların daha fazla devamsızlık yapması beklenirken birçok araştırmanın sonucu da bu yöndedir. Devamsızlık ve iş doyum arasındaki ilişkinin ortaya çıkışının faktörlerinden biri, devamsızlık sonucunda kişinin ücretinde meydana gelen azalmadır. Ortaya koyduğu ürünün miktarına göre ya da çalışma saatine göre gelir elde eden bir çalışanın devamsızlığı daha az para kazanmasına yol açacaktır. Böyle bir durumda iş doyumunu düşük olsa dahi, çalışan para kazanabilmek için devamsızlık yapmaktan kaçınacaktır. Devamsızlığın bireysel performansı etkilemesinin yanında grup performansını da etkileyebileceği düşünülmektedir. Grup üyeleri arasındaki bağı zayıflatabilecek olan devamsızlık, grup üyelerinin birlikte yürütmesinin zaruri olduğu, üst düzey koordinasyonun gerektiği işlerde grup performansını da etkileyecektir. Grup üyeleri devamsızlık yapan çalışanın boşluğunu doldurmak için daha fazla çaba sarfedebilir.

Bu durumda devamsızlık yapan çalışana karşı, grubun diğer üyelerinin olumsuz bir tavır içine girmesine neden olabilir (Telman ve Ünsal, 2004, s. 71-74).

Beden ve Ruh Sağlığı

İş, uyku dışında en uzun zamanın harcandığı eylemdir. Bu nedenle iş doyumunu için bireyin beden ve ruh sağlığı tanımı yapılabilir (Çetinkanat, 2000, s. 5). Kaynağı psikolojik olan fiziksel hastalıklar ile ilgili yapılan araştırmalar, iş doyumsuzluğunun nefes darlığı, yorgunluk, baş ağrısı, terleme, iştahsızlık ve bulantı gibi fiziksel belirtilerle ilgili olduğunu göstermektedir. İş doyumsuzluğunun insan sağlığı ve yaşam uzunluğunu için bir tehdit olduğu bilinmektedir (Türk, 2007, s. 97).

Amaçları hakkında gerçekçi bir bakış açısına sahip olan, kendisine saygısı olan, arkadaş ve ailesi ile sosyal faaliyetlerde bulunan, hayatta dönem dönem karşılaşılan yükseliş ve düşüşlerle baş edebilen kişi sağlıklı bir ruhsal yapıya sahiptir. Birçok araştırmadan elde sonuçlar, iş doyumsuzluğunun kaygı, korku, gerilim ve kişiler arası ilişkilerde rahatsızlık gibi olumsuz sonuçlara neden olduğunu göstermektedir (Türk, 2007, s. 97).

Öğretmenlerin İş Doyumu ile İlgili Araştırmalar

Öğretmenlerin işlerinden yüksek düzeyde doyum yaşamalarının, okulların verimlilik ve etkililiğine olumlu yönde katkı yaptığı düşünülmektedir. Bu nedenle okullardaki eğitim öğretimin niteliği açısından öğretmenlerin iş doyumunun önemi oldukça büyüktür (Demirtaş ve Ersözlü, 2010, s. 201). Eğitim örgütleri için önemli bir kavram olan iş doyumunu ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır.

Öğretmenlerin iş doyumunu ile ilgili yapılan ve güncelliğini koruyan bu çalışmalardan bazıları ile ilgili sonuçlara ulaşılmıştır. Tan (2012) okul yöneticilerinin takım liderliği davranışları gösterme düzeyinin öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu, Dünder (2011) öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algıları ile iş doyumları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, Altinkurt ve Yılmaz (2014) öğretmenlerin işini profesyonelce yapmasının işten sağladığı doyumunu artırdığı, Aydın, Sarier ve Uysal (2013) dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu, Ertürk ve Keçecioğlu (2012) mesleki tükenmişliğin öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu, Yılmaz ve Izgar (2009), örgütsel yaratıcılıkla öğretmenlerin iş

doymu arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel yaratıcılığın öğretmenlerin iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu, Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu (2009) iş doymu yüksek düzeyde olan öğretmenlerin performans düzeyinin de yüksek olduğu, Kılıç (2013) örgütsel adalet düzeyinin yüksek olduğu eğitim örgütlerinde öğretmenlerin iş doyum düzeyinin de yüksek olduğu ve Boğa (2010) öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri liderlik davranışları ile iş doyumları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmada kullanılan model, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplamak için kullanılan araçlar ve elde edilen verilerin analizinde kullanılacak istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın modeli, Ankara ili Yenimahalle ilçesindeki resmi ilkököl ve ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin okulların bürokratikleşmesine ilişkin algıları ile iş doyumuna ilişkin algıları arasındaki ilişki belirlenmek istendiğinden, ilişkisel tarama modelidir. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha fazla değişken arasındaki var olduğu düşünülen birlikte değişim ve bu değişimin derecesini belirlemek için kullanılan bir modeldir (Karasar, 2010, s. 81). Bu araştırma aralarındaki ilişki belirlenecek söz konusu iki değişkenden biri okulların bürokratikleşme düzeyi, diğeri ise öğretmenlerin iş doyum düzeyidir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Ankara ili Yenimahalle ilçesindeki resmi ilkököl ve ortaokullarda görev yapan 4131 öğretmen oluşturmaktadır. Yenimahalle ilçesinde 2013-2014 eğitim-öğretim yılında görev yapan ilkököl ve ortaokul öğretmenlerine ait bilgiler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. 2013-2014 Eğitim-Öğretim Yılında Ankara İli Yenimahalle İlçesindeki Resmi İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlere İlişkin Sayısal Bilgiler

Okul türü	Okul sayısı		Öğretmen sayısı					
	N	%	Kadın		Erkek		Toplam	
			N	%	N	%	N	%
İlkokul	75	59,05	1608	52,64	537	49,91	2145	51,92
Ortaokul	52	41,94	1447	47,36	539	55,11	1986	48,08
Toplam	127	100	3055	100	1076	100	4131	100
			%73,95		%26,05			

Kaynak: (Ankara MEM, 2013)

Tablo 2 incelendiğinde, 2013-2014 eğitim-öğretim yılı verilerine göre Ankara ili Yenimahalle ilçesindeki resmi ilkökuller ve ortaokullarda 4131 öğretmenin görev yapmakta olduğu görülmektedir. Bu öğretmenlerin 2145'i ilkökullerde, 1986'sı ise ortaokullarda görev yapmaktadır. Yenimahalle ilçesindeki resmi ilkökuller ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin yaklaşık dörtte üçü kadın öğretmenlerden oluşmaktadır.

Yapılan hesaplamalar sonucunda, 4131 öğretmenden oluşan evreni ,95 güven düzeyinde en az 351 öğretmenin temsil edeceği bulunmuştur (Büyüköztürk vd., 2010). Araştırmanın örnekleme, veri toplama sürecinde karşılaşılabilecek olası güçlükler de dikkate alınarak 400 öğretmen dahil edilmiştir.

Araştırmanın örnekleme, araştırmayla ilgili özellikler homojenlik gösterdiğinden basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Evreni oluşturan birimlerin özellikleri homojen yapıda olduğunda kullanılan örnekleme yöntemine basit tesadüfi örnekleme denir (Ural ve Kılıç, 2013). Belirlenen örneklem büyüklüğüne ulaşıncaya kadar örnekleme dahil edilecek öğretmenler tesadüfi olarak olarak seçilmiştir. Eksik ya da yönergeye uygun olmayan cevapların verildiği 36 anket veri analizine dahil edilmemiştir. 364 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmanın örneklemini oluşturan 364 öğretmene ait kişisel bilgiler Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Araştırma örnekleminde yer alan öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre dağılımı

Özellik	Toplam						
Cinsiyet		Kadın	Erkek				
	n	281	83	364			
	%	77,2	22,8	100			
Yaş		30'dan az	30-39	40-49	50 ve üzeri		
	n	48	182	115	19	364	
	%	13,2	50	31,6	5,2	100	
Kıdem		5 yıldan az	5 ile 9 yıl arası	10 ile 14 yıl arası	15 ile 19 yıl arası	20 yıl ve üzeri	
	n	37	78	99	100	50	364
	%	10,2	21,4	27,2	27,5	13,7	100
Okul türü		İlkokul	Ortaokul				
	n	154	210	364			
	%	42,3	57,7	100			

Araştırma örnekleminde yer alan öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre dağılımına ilişkin Tablo 3'teki veriler incelendiğinde, örneklemin %77,2'sini (n=281) kadın, %22,8'ini erkek öğretmenler oluşturmaktadır. Evreni oluşturan öğretmenler gibi örneklemin de yaklaşık dörtte üçünün kadın öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Öğretmenlerin %42,3'ü (n=154) ilkokulda, %57,7'si (n=210) ortaokulda çalışmaktadır. Yaşı 30'dan az olan öğretmenler örneklemin %13,2'sini (n=48), 30 ile 39 yaşları arasında olan öğretmenler %50'sini (n=182), 40 ile 49 yaşları arasında olan öğretmenler %31,6'sını (n=115) ve 50 ve üzeri yaşlarda olan öğretmenler %5,2'sini (n=19) oluşturmaktadır. 5 yıldan az kıdeme sahip öğretmenler örneklemin %10,2'sini (n=37), 5 ile 9 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler %21,4'ünü (n=78), 10 ile 14 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler %27,2'sini (n=99), 15 ile 19 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler %27,5'ini (n=100) ve 20 ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenler %13,7'sini oluşturmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada, öğretmenlerin çalıştığı okulun bürokratikleşmesine ilişkin algı düzeyini ölçmek amacıyla Ermeç (2007) tarafından geliştirilen “İlköğretim Okulları Bürokratikleşme Düzeyi Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 28 maddeden oluşan Likert Tipi bir ölçek olup, öğretmenlerden her maddeye “Tamamen katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum” ve “Hiç katılmıyorum” seçeneklerinden biriyle cevap vermeleri istenmektedir. “Tamamen katılıyorum” seçeneğinin karşılığı 5, “Hiç katılmıyorum” seçeneğinin karşılığı 1 puan olduğundan açıklık 4, grup genişliği 0,80’dir. 28 maddeden oluşan ölçekte en düşük 28, en yüksek 140 puan ortaya çıkabilir. Ermeç (2007) tarafından ölçekle ilgili geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmış olup, ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,92 bulunmuştur. Araştırmadan elde edilen veriler ile yapılan güvenirlik analizi sonucunda ise Cronbach Alpha katsayısı 0,95 bulunmuştur. Tablo 4’te ölçek için algı derecelendirmesine yer verilmiştir.

Tablo 4. “İlköğretim okulları bürokratikleşme düzeyi ölçeği” için algı derecelendirmesi

Katılma derecesi	Puan aralığı	Değerlendirme
Tamamen katılıyorum	(4,20-5,00)	Yüksek
Katılıyorum	(3,40-4,19)	Orta üstü
Kararsızım	(2,60-3,39)	Orta
Katılmıyorum	(1,80-2,59)	Orta altı
Hiç katılmıyorum	(1,00-1,79)	Düşük

Öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algı düzeylerini belirlemek için Taşdan’ın (2008) geliştirmiş olduğu, 14 maddeden oluşan “İş Doyumu Ölçeği” kullanılmıştır. Likert Tipi bir ölçek olan “İş Doyumu Ölçeği”nde öğretmenlerden maddelere “Beni hiç tatmin etmez”, “Beni yeterince tatmin etmez”, “Beni orta düzeyde tatmin eder”, “Beni oldukça tatmin eder” ve “Beni çok tatmin eder” seçeneklerinden biriyle cevap vermeleri beklenmektedir. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışması Taşdan (2008) tarafından yapılmış olup, Cronbach Alpha katsayısı 0,95 bulunmuştur. Araştırmadan elde edilen veriler ile yapılan

güvenirlilik analizi sonucunda Cronbach Alpha katsayısı 0,90 bulunmuştur. Tablo 5’te ölçek için memnuniyet derecelendirmesine yer verilmiştir.

Tablo 5. “İş Doyumu Ölçeği” için memnuniyet derecelendirmesi

Memnuniyet derecesi	Puan aralığı	Değerlendirme
Beni çok tatmin eder	(4,20-5,00)	Yüksek
Beni oldukça tatmin eder	(3,40-4,19)	Orta üstü
Beni orta düzeyde tatmin eder	(2,60-3,39)	Orta
Beni yeterince tatmin etmez	(1,80-2,59)	Orta altı
Beni hiç tatmin etmez	(1,00-1,79)	Düşük

Verilerin Analizi

Elde edilen veriler SPSS 20 adlı bilgisayar programına girilerek ihtiyaç duyulan istatistiksel işlemler uygulanmıştır. Örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımını belirlemek için frekans ve yüzde değerleri hesaplanmıştır. Okulların bürokratikleşme düzeyi ve öğretmenlerin iş doyum düzeyini belirlemek için kullanılan anketlere ait her bir maddeye ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca okulların bürokratikleşme düzeyi ve öğretmenlerin iş doyum düzeyini belirlemek için anketlere ait genel ortalama ve standart sapma değerleri de hesaplanmıştır.

Okulların bürokratikleşme düzeyi ve öğretmenlerin iş doyum düzeyinin, öğretmenlerin cinsiyetine ve çalıştıkları okul türüne göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t-testi yapılmıştır. Öğretmenlerin yaş ve kıdemlerine göre okulların bürokratikleşmesi ve iş doyumuna ilişkin algılarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ise tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Okulların bürokratikleşme düzeyi ile öğretmenlerin iş doyum düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla değişkenlere ilişkin veriler normal dağılım gösterdiğinden basit korelasyon tekniği ile Pearson Korelasyon Katsayısı hesaplanmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR ve YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın problemine ve alt problemlerine çözüm bulmak amacıyla yapılan istatistiksel işlemlere, bu işlemler sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Öğretmenlerin Okulların Bürokratikleşmesi ve İş Doyumuna İlişkin Algı Düzeyleri

Öğretmenlerin okulların bürokratikleşmesine ilişkin algı düzeyleri Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerin okulların bürokratikleşme düzeyine ilişkin algı puanları

Puan Aralığı	N	%	Düzy
1,00-1,79	4	1,1	Düşük
1,80-2,59	27	7,4	Orta altı
2,60-3,39	119	32,7	Orta
3,40-4,19	171	47,0	Orta Üstü
4,20-5,00	43	11,8	Yüksek
Toplam	364	100,0	

Öğretmenlerin okulların bürokratikleşme düzeyine ilişkin algı puanlarını gösteren Tablo 6 incelendiğinde, öğretmenlerin %11,8’inin (n=43) okulların bürokratikleşme düzeyini

“yüksek”, %47’sinin (n=171) “orta üstü”, %32,7’sinin (n=119) “orta”, %7,4’ünün (n=27) “orta altı” ve %1,1’inin (n=4) “düşük” olarak algıladığı görülmektedir. Elde edilen bu bulgulara göre öğretmenlerin yaklaşık yarısının okulların bürokratikleşmesini “orta üstü” düzeyde, yaklaşık üçte birinin ise okullarında “orta” düzeyde bürokratikleşme algılamakta olduğu söylenebilir. Ayrıca her 100 öğretmenden yalnızca 1’inin okulların “düşük” düzeyde bürokratikleştiği yönünde algıya sahip olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin iş doyumu düzeylerine ilişkin algı puanları Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7. Öğretmenlerin iş doyumu düzeylerine ilişkin algı puanları

Puan Aralığı	N	%	Düzey
1,00-1,79	12	3,3	Düşük
1,80-2,59	75	20,6	Orta altı
2,60-3,39	149	40,9	Orta
3,40-4,19	110	30,2	Orta Üstü
4,20-5,00	18	4,9	Yüksek
Toplam	364	100,0	

Öğretmenlerin iş doyumu düzeyine ilişkin puanları gösteren Tablo 7 incelendiğinde, öğretmenlerin %3,3’ünün (n=12) iş doyum düzeyinin “düşük”, %20,6’sının (n=75) “orta altı”, %40,9’unun (n=149) “orta”, %30,2’sinin (n=110) “orta üstü” ve %4,2’sinin (n=18) “yüksek” olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre örnekleme oluşturan öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algıları en çok “orta” düzeyde ve en az “düşük” düzeydedir. Yüksek ya da düşük düzeyde iş doyumu algısı olan öğretmen sayısı (n=30) az olup, iş doyumuna ilişkin öğretmen algılarının “orta” düzey ve çevresinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Öğretmenlerin okullarına bürokratikleşmesine ilişkin algı düzeyleri Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Öğretmenlerin algılarına göre okulların bürokratikleşme düzeyi

	Maddeler	n	$\bar{x}$	S
1.	Okulumuzdaki tüm çalışmalar, resmi görevler olarak dağıtılmıştır.	364	3,74	,94
2.	Okulumuzdaki her çalışanın yetki ve sorumlulukları resmi kurallar dahilinde belirlenmiştir.	364	3,80	,92
3.	Okulumuzda, personel değişikliği olsa bile açık ve net kurallar olduğundan işler sağlıklı biçimde yürür.	364	3,54	,96
4.	Okulumuzda tüm işler, önceden belirlenmiş standart prosedür ve kurallar dahilinde yürür.	364	3,62	,90
5.	Okulumuzdaki tüm süreçlerin nasıl işleyeceği kurallarla belirlidir.	364	3,68	,87
6.	Okulumuzda kurallara uymayanlara ilişkin yaptırımlar bellidir.	364	3,27	,96
7.	Okulumuzda "kurallar asla ihmal edilemez" görüşü hakimdir.	364	2,97	1,02
8.	Okul hiyerarşisinde her kademenin yetki ve sorumlulukları belirlidir.	364	3,68	,89
9.	Okulumuzda tüm yazı ve raporlar hiçbir hiyerarşik kademeyi atlamayan bir yol izler.	364	3,67	,89
10.	Okulumuzda hiyerarşik yapının bulunduğunu gözlüyorum.	364	3,62	,89
11.	Okulumuzdaki her alt birim, bir üst birimin gözetimi ve denetimi altındadır.	364	3,51	,94
12.	Okulumuzda yapılan her iş için yönetimden izin alınır.	364	3,89	,91
13.	Okulumuzda ast-üst ilişkileri sağlıklı biçimde yürür.	364	3,59	1,06
14.	Okulumuzda kurallar çerçevesinde yetki devri yapılmaktadır.	364	3,61	,94
15.	Okulumuzda ast üst ilişkilerinde duygular değil, rasyonellik ağır basmaktadır.	364	3,39	1,03
16.	Okulumuzda, "iş başka, dostluk başka" görüşü hakimdir.	364	3,35	1,09
17.	Okulumuzda, kişisel sorunları olan öğretmenler bile okul amaçları doğrultusunda işbirliği yaparlar.	364	3,41	,99
18.	Okulumuzdaki akademik toplantılarda parlak öneriler ya da çözümler, kimden geldiğine bakılmaksızın kabul görür.	364	3,24	1,18
19.	Okulumuzda her türlü karar duygulara değil, gerçeklere dayanılarak alınır.	364	3,38	1,05
20.	Okulumuzda sorumluluğunu yerine getirmeyenler, kim olursa olsun aynı tepki ile karşılaşırlar.	364	3,02	1,13
21.	Okulumuzda çalışanların, okul kaynaklarını özel işleri için kullanmalarına izin verilmez.	364	3,70	1,03
22.	Okulumuzda ödüllendirilmek için yönetime yakın olmak yeterlidir.	364	3,34	1,25
23.	Okulumuzdaki öğretmenler, okul sorunlarının çözümünde güçlerini birleştirirler.	364	3,38	1,09
24.	Okulumuzda, kendi branşımız dışındaki derslere de girmek zorunda kalıyoruz.	364	3,71	1,33
25.	Okulumuzdaki herkes kendi işlerini nasıl yapacağını bilmenin ötesinde, okuldaki görev bölümünün nasıl ve neden yapıldığını bilir.	364	3,52	,92
26.	Okulumuzdaki tüm görevler ve yapılacak işler önceden tespit edilir ve planlanır.	364	3,65	,90
27.	Okulumuzda doğru adama doğru iş verilmiştir.	364	3,27	1,07
28.	Okulumuzda ders dışı etkinliklerde görev dağılımı objektif bir şekilde yapılır.	364	3,35	1,10
	Toplam		3,50	,65

Tablo 8 incelendiğinde, öğretmenlerin okulların bürokratikleşmesine ilişkin maddelerden ‘okulumuzda yapılan her iş için yönetimden izin alınır’ ($\bar{X} = 3,89$), ‘okulumuzdaki her çalışanın yetki ve sorumlulukları resmi kurallar dahilinde belirlenmiştir’ ($\bar{X} = 3,80$) ve ‘okulumuzdaki tüm çalışmalar, resmi görevler olarak dağıtılmıştır’ ($\bar{X} = 3,74$) maddelerine en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri görülmüştür. Bu bulguya dayalı olarak okullarda işlerin kurallar dahilinde yürütüldüğü, bunun yanında kurallara uygun dahi olsa bir işe başlamak için öğretmenlerin okul yönetiminin iznine ihtiyaç duyduğu söylenebilir.

En düşük düzeyde katılımın “okulumuzda ‘kurallar asla ihmal edilemez’ görüşü hakimdir” ($\bar{X} = 2,97$), ‘okulumuzda sorumluluğunu yerine getirmeyenler, kim olursa olsun aynı tepki ile karşılaşırlar’ ($\bar{X} = 3,02$) ve ‘okulumuzdaki akademik toplantılarda parlak öneriler ya da çözümler, kimden geldiğine bakılmaksızın kabul görür’ ($\bar{X} = 3,24$) maddelerinde gerçekleştiği görülmektedir. Bu bulgulara göre okullarda işlerin kurallar dahilinde yürütülmesine rağmen kurallar uygun hareket edip etmeme konusunda okul yönetiminin duruma ya da kişiye göre farklı tepkiler gösterdiği söylenebilir.

Her bir maddeye ilişkin standart sapma değerleri incelendiğinde, en homojen dağılımın ‘okulumuzdaki tüm süreçlerin nasıl işleyeceği kurallarla belirlidir’ ($S = ,87$) maddesinde, en heterojen dağılımın ise ‘okulumuzda kendi branşımız dışındaki derslere de girmek zorunda kalıyoruz’ maddesinde olduğu görülmektedir.

Öğretmen algılarına göre okulların bürokratikleşme düzeyinin ‘orta üstü’ ($\bar{X} = 3,50$) olduğu görülmektedir. Ermeç (2007) ve Çiftçi (2009)’nin araştırmalarından elde ettikleri bulgularda da öğretmenlerin çalıştığı okulun bürokratikleşmesine ilişkin algıları “orta üstü” düzeyde olup araştırmanın bulgularıyla uyumludur. Bazı çalışmalardan elde edilen bulgularda ise araştırmanın bulgularından farklı olarak okulların bürokratikleşmesinin “orta” düzeyde olduğu görülmektedir (Zeytin, 2008; Tüzel, 2010; Arıcan, 2009). Bu durum okul yöneticilerinin yönetsel uygulamalardaki farklı tutumlarından kaynaklanıyor olabilir. Okul yöneticilerinin okuldaki faaliyetlerin yürütülmesinde kurallara, ast-üst ilişkilerine, nesnellığe, iş bölümü ve uzmanlaşmaya önem verip vermemesi, okulların bürokratikleşmesinde farklılıklara neden olabilir.

Öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. Öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algıları

	Maddeler	N	$\bar{x}$	S
1.	İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi	364	3,18	1,00
2.	Aldığım maaş ve ücretin miktarı	364	2,39	,92
3.	İşimin sağladığı yükselme ve kişisel gelişme olanağı	364	2,44	1,02
4.	İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişiler ile iletişimim	364	3,78	,92
5.	Yöneticilerin bana gösterdiği adil davranış ve saygının derecesi	364	3,38	1,13
6.	İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu.....	364	3,13	1,13
7.	İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansının olması ...	364	3,72	,89
8.	Yöneticiden gördüğüm destek ve rehberlik....	364	3,23	1,14
9.	Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi	364	2,42	1,04
10.	İşimde kendime ait bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme olanağının olması	364	3,08	1,09
11.	Okulumun, geleceğe yönelik beklentilerimi gerçekleştirebilme derecesi	364	2,80	1,01
12.	Okulumdaki çalışma arkadaşlarıma yardım etme fırsatının olması	364	3,56	,91
13.	Okuldaki rekabet fırsatı	364	2,96	,98
14.	Okulumdaki yönetimin çalışanlara karşı tutumu	364	3,26	1,15
Toplam			3,10	,68

Tablo 9 incelendiğinde, doyum düzeyinin en yüksek olduğu maddelerin ‘iş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişiler ile iletişimim...’ ($\bar{X} = 3,78$), ‘iş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansının olması...’ ($\bar{X} = 3,72$) ve ‘okulumdaki çalışma arkadaşlarıma yardım etme fırsatının olması...’ ($\bar{X} = 3,56$) olduğu görülmektedir. Bu bulguya dayalı olarak öğretmenlerin çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurduğu söylenebilir.

Doyum düzeyinin en düşük olduğu maddelerin ‘aldığım maaş ve ücretin miktarı...’ ($\bar{X} = 2,39$), ‘yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi...’ ($\bar{X} = 2,42$) ve ‘işimin sağladığı yükselme ve kişisel gelişme olanağı...’ olduğu görülmektedir. Bu bulguya dayalı olarak öğretmenlerin yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücreti yeterli bulmadığı ve terfi olanakları açısından öğretmenlik mesleğini yetersiz buldukları söylenebilir.

Her bir maddeye ilişkin standart sapma değerleri incelendiğinde, en homojen dağılımın ‘iş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansının olması’ ($S = ,89$) maddesinde, en

heterojen dağılımın ise ‘okuldaki yönetimin çalışanlara karşı tutumu’ ($S= 1,15$) maddesinde olduğu görülmektedir. Bu bulguya dayalı olarak okul yönetiminin çalışanlara karşı tutumunun öznellik gösterdiği söylenebilir.

Öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algıları ‘orta’ ($\bar{X} = 3,10$) düzeydedir. Öğretmenlerin iş doyumuna ile ilgili yapılan bazı araştırmaların bulguları da öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algılarının “orta” düzeyde olduğunu göstermekte olup araştırmadan elde edilen bulgularla uyumludur (Karakuzu ,2013; Çevik, 2010; Çelebi, 2012; Şahin, 1999; Çelik, 2011; Güllü, 2009). Ancak kimi araştırmaların bulguları öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algılarının “düşük” düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır (Özcan, 2013; Bilge, 2008). Öğretmenler işten beklentilerinin karşılandığı ölçüde doyum sağlayacaktır. Öğretmenlerin beklentileri bireysel, örgütsel ve çevresel bazı faktörlerle ilgili olup çalışılan okul, okulun bulunduğu bölgenin sosyoekonomik durumu ve öğretmenin kişisel beklentileri öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algılarında farklılık yaratabilir.

Okulların Bürokratikleşme Düzeyi ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin cinsiyet, yaş, kıdem ve çalıştıkları okul türü gibi demografik özelliklerinin okulların bürokratikleşmesi ve iş doyumuna ilişkin algılarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan test sonuçlarına yer verilecektir.

Cinsiyet Değişkenine Göre Okulların Bürokratikleşme Düzeyi ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyi

Öğretmenlerin okulların bürokratikleşmesine ilişkin algı düzeylerinin ve iş doyum düzeyinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan t-testi sonuçları Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10. Okulların Bürokratikleşme Düzeyi ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyinin Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

Değişken	Kadın		Erkek		T	Sd	p
	(n=281)		(n=83)				
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S			
Okulların bürokratikleşme düzeyi	3,50	,66	3,49	,61	,11	362	,91
İş doyum	3,08	,68	3,15	,71	-,77	362	,44

Tablo 10’da okulların bürokratikleşme düzeyinin cinsiyete göre t-testi sonuçları incelendiğinde, kadın ve erkek öğretmenlerin okulların bürokratikleşmesine $[t(362)= ,11, p>,05]$ ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, kadın ve erkek öğretmenlerin okulların bürokratikleşmesine ilişkin algıları benzerlik göstermektedir. Cinsiyetin, okulların bürokratik özelliklere sahip olup olmadığına ilişkin algılarda belirleyici bir değişken olmadığı söylenebilir. Bu bulgu, ilgili alan yazında yapılan araştırmalardan elde edilen bulgularla uyumludur (Gönüllü, 2009; Zeytin, 2008; Çiftçi, 2009; Ermeç, 2007; Öztürk, 2001; Ömeroğlu, 2006; Arıcan, 2009 ve Dönder, 2006). Bu durum, okul yöneticilerinin karar ve eylemlerinden kadın ya da erkek tüm öğretmenlerin aynı düzeyde etkilendiği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 10’a göre öğretmenlerin iş doyum düzeyinde $[t(362)= -,77, p>,05]$ öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. Diğer bir anlatımla, kadın ve erkek öğretmenlerin cinsiyetleri öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algılarında belirleyici değildir. İlgili alan yazındaki çalışmalardan elde edilen bulgular incelendiğinde araştırmanın bulgularıyla paralellik gösterdiği, yani cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algısı üzerinde etkili olmadığı görülmüştür (Durak, 2009; Çek, 2011; Bilir, 2007; Karakuzu, 2013; Yersiz, 2010; Canbay, 2007). Öğretmenlerin cinsiyeti, işle ilgili beklentilerinde bir farklılık yaratmıyor olabilir. Kadın ve erkek öğretmenlerin işle ilgili benzer beklentilere sahip olması, iş doyumuna ilişkin algılarında farklılık olmamasının nedeni olabilir.

Okul Türü Değişkenine Göre Okulların Bürokratikleşme Düzeyi ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyi

Öğretmenlerin okulların bürokratikleşmesine ilişkin algı düzeylerinin okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan t-testi sonuçları Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11. Okulların Bürokratikleşme Düzeyi ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyinin Okul Türüne Göre t-Testi Sonuçları

Değişken	İlkokul		Ortaokul		T	Sd	p
	(n=154)		(n=210)				
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S			
Okulların bürokratikleşme düzeyi	3,69	,64	3,36	,62	5,02	362	,00
İş doyumu düzeyi	3,34	,66	2,91	,64	6,21	362	,00

Tablo 11’deki sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin çalıştığı okul türüne göre okulun bürokratikleşmesine ilişkin algılarındaki $[t(362)= 5,02, p<,05]$ farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır. Bir diğer ifadeyle öğretmenlerin çalıştığı okul türü, öğretmenlerin okulların bürokratikleşmesine ilişkin algılarında belirleyicidir. Buna göre ilkokulda çalışan öğretmenlerin okulun bürokratikleşmesine ilişkin algı ($\bar{X} = 3,69$) düzeyinin, ortaokulda çalışan öğretmenlerin okulun bürokratikleşmesine ilişkin algı ($\bar{X} = 3,36$) düzeyinden daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir ifadeyle ilkokullar, ortaokullara göre bürokratik yapıyla ilgili özellikleri daha fazla taşımaktadır.

Tablo 11’e ait veriler incelendiğinde öğretmenlerin çalıştığı okul türüne göre öğretmenlerin iş doyum düzeylerinde $[t(362)= 6,21, p<,05]$ anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Başka bir anlatımla öğretmenlerin çalıştığı okul türü, öğretmenlerin iş doyum düzeyleri üzerinde belirleyici bir değişkendir. İlkokul öğretmenlerinin iş doyum düzeyi ($\bar{X} = 3,34$), ortaokul öğretmenlerinin iş doyum düzeyinden ($\bar{X} = 2,91$) daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle, ilkokul öğretmenleri ortaokul öğretmenlerine göre daha çok işten doyum sağlamaktadır.

Araştırmanın bu bulguları Yıldız (2013) ve Karakuzu (2013)'nin çalışmalarındaki bulgularla uyumlu değildir. Söz konusu çalışmalarda öğretmenlerin iş doyum düzeyi, öğretmenlerin çalıştığı okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Yaş Değişkenine Göre Okulların Bürokratikleşme Düzeyi ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyi

Öğretmenlerin okulların bürokratikleşmesi ve iş doyumuna ilişkin algı düzeylerini, yaş değişkenine göre analiz edildiğinde elde edilen veriler Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12. Okulların Bürokratikleşme ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyinin Yaş Değişkenine Göre Betimsel Verileri

Değişkenler	30'dan az		30-39		40-49		50 ve üzeri	
	(n=48)		(n=182)		(n=115)		(n=19)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
Okulların bürokratikleşmesi	3,44	,55	3,49	,66	3,51	,65	3,62	,81
İş doyum	3,01	,67	3,08	,70	3,15	,67	3,22	,68

Okulların bürokratikleşme ve öğretmenlerin iş doyum düzeyinin yaş değişkenine göre betimsel verilerini gösteren Tablo 12 incelendiğinde, okulların bürokratikleşmesine ilişkin algı düzeyi en yüksek grubun 50 ve üzeri ($\bar{X}=3,62$), en düşük grubun ise 30'dan az ($\bar{X}=3,44$) yaşa sahip grup olduğu görülmektedir. İş doyum düzeyi en yüksek grubun 50 ve üzeri ($\bar{X}=3,22$), en düşük grubun ise 30'dan az ($\bar{X}=3,01$) yaşa sahip grup olduğu görülmektedir.

Tablo 12'deki verilere göre farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerin okulların bürokratikleşmesi ve iş doyumuna ilişkin algıları farklıdır. Ancak bu farklılığın anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için ANOVA testi uygulanmış ve bu testten elde edilen veriler Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13. Okulların Bürokratikleşme ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Varyans kaynağı	Sd	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Okulların bürokratikleşmesi	Gruplar arası	3	,50	,17	,39	,76
	Gruplar içi	360	151,68	,42		
	Genel	363	152,18			
İş doyumu	Gruplar arası	3	1,01	,34	,72	,54
	Gruplar içi	360	168,63	,47		
	Genel	363	169,63			

Okulların bürokratikleşmesi ve öğretmenlerin iş doyum düzeyinin yaş değişkenine göre ANOVA sonuçlarını gösteren Tablo 13 incelendiğinde okulların bürokratikleşme düzeyi [$F(3, 360) = ,39, p > ,05$] yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bir başka anlatımla, farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerin okulların bürokratikleşmesine ilişkin algı düzeylerinde önemli bir farklılık görülmemektedir. Bu bulgular, ilgili literatürde bazı araştırmalardan elde edilen bulgularla uyumludur. Ermeç (2007) ve Zeytin (2008)'in çalışmalarında da öğretmenlerin yaş değişkenine göre okulların bürokratikleşme düzeyine ilişkin benzer algılara sahip olduğu görülmüştür. Bazı araştırmaların bulgularında ise öğretmenlerin yaş değişkenine göre okulların bürokratikleşme düzeyine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Öztürk, 2001; Arıcan, 2009).

Tablo 13'teki veriler incelendiğinde öğretmenlerin iş doyum düzeyi [$F(3, 360) = ,72, p > ,05$] yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bir başka anlatımla, farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri benzerlik göstermektedir. Farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerin okulların bürokratikleşmesi ve iş doyumuna ilişkin algıları farklı olsa da, bu fark istatistiksel olarak bir anlam ifade etmemektedir. Diğer bir ifadeyle yaş değişkeni, öğretmenlerin okulların bürokratikleşmesi ve iş doyumuna ilişkin algı düzeylerinin bir belirleyicisi değildir. Durak (2009), Çek (2011), Karakuzu (2013), Adıgüzel (2010), Canbay (2007), Şahin (1999), Bilge (2008) ,

Kılıç (2013), Aslan (2013) ve Gamsız (2013)'ın çalışmalarından elde ettikleri bulgularla araştırmanın bu bulguları paralellik arz etmektedir.

Kıdem Değişkenine Göre Okulların Bürokratikleşme Düzeyi ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyi

Öğretmenlerin okulların bürokratikleşmesi ve iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri, kıdem değişkenine göre analiz edildiğinde elde edilen veriler Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14. Okulların Bürokratikleşme Düzeyi ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyinin Kıdem Değişkenine Göre Betimsel Verileri

Değişkenler	5'ten az (n=37)		5-9 (n=78)		10-14 (n=99)		15-19 (n=100)		20 ve üzeri (n=50)	
	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S
Okulların bürokratikleşmesi	3,53	,63	3,47	,59	3,47	,66	3,54	,69	3,47	,65
İş doyum	3,14	,70	3,13	,70	3,03	,69	3,14	,65	3,06	,71

Okulların bürokratikleşme ve öğretmenlerin iş doyum düzeyinin kıdem değişkenine göre betimsel verilerini gösteren Tablo 14 incelendiğinde, okulların bürokratikleşmesine ilişkin algı düzeyi en yüksek grubun 15-19 yıl arası ($\bar{X}$ =3,54) kıdeme sahip öğretmenlerden oluşan grup, en düşük grupların ise 5-9 yıl arası ($\bar{X}$ =3,47), 10-14 yıl arası ($\bar{X}$ =3,47) ve 20 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin oluşturduğu gruplardır.

Tablo 14'teki verilere göre iş doyum düzeyi en yüksek olan öğretmen grupları 5 yıldan az ($\bar{X}$ =3,14) ve 15-19 yıl arası ($\bar{X}$ =3,14) kıdeme sahip öğretmenlerden oluşan gruplardır. İş doyum düzeyi en düşük olan grup ise 10-14 yıl arası ($\bar{X}$ =3,03) kıdeme sahip öğretmenlerden oluşan gruptur.

Tablo 14'teki verilere göre farklı kıdemlerdeki öğretmenlerin okulların bürokratikleşmesi ve iş doyumuna ilişkin algılarında farklılık görülmektedir. Ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için ANOVA testi uygulanmış ve bu testten elde edilen veriler Tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 15. Okulların Bürokratikleşmesi ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyinin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Varyans kaynağı	Sd	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Okulların bürokratikleşmesi	Gruplar arası	4	,39	,10	,25	,92
	Gruplar içi	359	151,79	,42		
	Genel	363	152,18			
İş doyumu	Gruplar arası	4	,89	,22	,47	,76
	Gruplar içi	359	168,74	,47		
	Genel	363	169,63			

Okulların bürokratikleşmesi ve öğretmenlerin iş doyum düzeyinin kıdem değişkenine göre ANOVA sonuçlarını gösteren Tablo 15 incelendiğinde kıdem değişkenine göre öğretmenlerin okulların bürokratikleşmesine ilişkin algı düzeylerinde $[F(4, 359) = ,25, p > ,05]$ anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bir diğer ifadeyle, öğretmenlerin okulların bürokratikleşmesine ilişkin algı düzeyleri üzerinde, öğretmenlerin kıdemi belirleyici değildir. Okulların bürokratik özellikler gösterip göstermediğine ilişkin öğretmen algıları, kıdem değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İlgili alan yazındaki çalışmalardan elde edilen bulgularla araştırmanın bulguları uyumludur (Zeytin, 2008; Çiftçi, 2009; Ermeç, 2007; Ömeroğlu, 2006; Dönder, 2006). Ancak Arıcan (2009)'ın çalışmasından elde ettiği bulgulara göre öğretmenlerin okulların bürokratikleşmesine ilişkin görüşleri ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 0-5 yıl kıdeme sahip olan öğretmenler 6-10 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlere göre okullarını daha bürokratik görmektedir. 11 ve üzeri yıl kıdeme sahip olanlar da 6-10 yıl kıdeme sahip olarak göre okullarını daha bürokratik bulmaktadır.

Tablo 15'teki veriler incelendiğinde öğretmenlerin iş doyum düzeyinde $[F(4,359)=,47, p>,05]$ kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Bir başka ifadeyle öğretmenlerin sahip olduğu kıdem, öğretmenlerin iş doyum düzeyinin belirleyicisi değildir. Farklı kıdeme sahip öğretmenlerin oluşturduğu grupların iş doyum düzeyleri benzerlik göstermektedir. Bilir (2007), Karakuzu (2013), Adıgüzel (2010), Canbay (2007), Coşkun

(2013), Aras (2012) ve Özcan (2013)'ın çalışmalarından elde ettiği bulgularla araştırmanın bulguları paralellik göstermektedir. Ancak Çek (2011), Kılıç (2011) ve Öcal (2011)'ın elde ettiği bulgular öğretmenlerin iş doyumunu ile sahip oldukları kıdem arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir.

Okulların Bürokratikleşme Düzeyi ile Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişki

Öğretmenlerin okulların bürokratikleşmesi ve iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için yapılan basit korelasyon analizinden elde edilen veriler Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16. Okulların Bürokratikleşmesi ile Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişki

Değişkenler	1	2
1.Okulların bürokratikleşme düzeyi	1,00	,55*
2.İş doyum düzeyi		1,00

*p<,01

Okulların bürokratikleşmesi ve öğretmenlerin iş doyum düzeyi arasındaki ilişkiyi gösteren Tablo 16 incelendiğinde öğretmenlerin okulların bürokratikleşmesi ile iş doyumuna ilişkin algı düzeyleri ($r = ,55$, $p < ,01$) arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır. Okulların bürokratikleşme düzeyi arttıkça öğretmenlerin iş doyum düzeyi de artmakta, bürokratikleşme düzeyi azaldıkça öğretmenlerin iş doyum düzeyi de azalmaktadır. Diğer bir ifadeyle, okulların bürokratiklik düzeylerindeki farklılık öğretmenlerin iş doyum düzeyini etkilemektedir.

BÖLÜM V

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulgularından elde edilen sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

Araştırmanın Sonuçları

Araştırmanın bulgularından elde edilen sonuçlar şunlardır:

1. Öğretmenlerin çalışmakta oldukları okulların bürokratikleşmesine ilişkin algıları “orta üstü” düzeydedir.
2. Öğretmenler işlerinden “orta” düzeyde doyum sağlamaktadır.
3. Kadın ve erkek öğretmenlerin çalışmakta oldukları okulların bürokratikleşmesine ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
4. Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
5. Okul türü değişkenine göre öğretmenlerinin çalışmakta oldukları okulların bürokratikleşmesine ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. İlkokulda çalışmakta olan öğretmenlerin okulların bürokratikleşmesine ilişkin algı düzeyi, ortaokulda çalışmakta olan öğretmenlerin okulların bürokratikleşmesine ilişkin algı düzeyine göre daha yüksektir.
6. Öğretmenlerin iş doyum düzeyi, öğretmenin çalışmakta olduğu okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ortaokul öğretmenlerinin iş doyum düzeyi, ilkokul öğretmenlerinin iş doyum düzeyinden düşüktür.
7. Okulların bürokratikleşmesine ilişkin öğretmen algıları ile öğretmenlerin yaşı arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerin okulların bürokratikleşmesine ilişkin algıları benzerdir.

8. Öğretmenlerin iş doyum düzeyi ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerin işten sağladıkları doyum benzer düzeydedir.
9. Öğretmenlerin okulların bürokratikleşmesine ilişkin algıları ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Farklı kıdeme sahip öğretmenlerin bürokratikleşmeye ilişkin algı düzeyleri benzerdir.
10. Öğretmenlerin sahip oldukları kıdem ile iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Farklı kıdeme sahip öğretmenler, benzer düzeyde işten doyum yaşamaktadır.
11. Öğretmenlerin okulların bürokratikleşmesine ilişkin algıları ile iş doyumları arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Okulların bürokratikleşme düzeyi arttıkça, öğretmenlerin iş doyum düzeyi artmaktadır.

Öneriler

Bu başlık altında araştırmadan elde edilen sonuçlara göre ilgili alanda çalışma yapacak olan araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

Araştırmada okulların bürokratikleşme düzeyi ile öğretmenlerin iş doyum düzeyi arasındaki ilişki irdelenmiştir. Okulların bürokratikleşme düzeyinin sosyalleşme, güven, örgütsel vatandaşlık, iletişim, bağlılık, örgütsel öğrenme, akademik iyimserlik, mesleki haz, motivasyon, performans ve akademik başarı gibi diğer örgütsel davranış, tutum ve faktörlerle olan ilişkisi incelenebilir.

Okulların verimli ve etkili birer örgüt olarak faaliyetlerini sürdürebilmesinin koşullarından biri öğretmenlerin iş ile ilgili olumlu tutumlara sahip olmasıdır. Dolayısıyla öğretmenlerin işten doyum sağlaması önemlidir. Bu nedenle iş doyumunu ile diğer örgütsel faktörler arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilecek çalışmalar yapılabilir.

Araştırmada öğretmenlerin yaş, kıdem, cinsiyet ve çalışmakta oldukları okul türü gibi demografik özellikleri ile ilgili veri toplanmıştır. Farklı demografik özelliklere ilişkin veriler toplanarak araştırmanın kapsamı genişletilebilir.

Araştırmada yalnızca öğretmenlerden elde edilen veriler analiz edilerek bir sonuca ulaşılmıştır. Okuldaki yapı ve yönetim biçiminin uygulayıcısı olan okul yönetiminin görüşleri de alınabilir.

Öğretmenlerin bürokratikleşmeye ve iş doyumuna ilişkin algılarını etkileyebilecek farklı faktörler olduğu da göz önüne alınarak konu ile ilgili nitel araştırmalar yapılabilir. Böylece öğretmenlerin, değişkenler ile ilgili ölçekle sınırlandırılmış durumlar dışında da elde edilebilecek görüşlerinden faydalanılabilir.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

İlkokullardaki bürokratikleşme düzeyinin ortaokullara göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bürokratikleşme düzeyinin ile öğretmenlerin iş doyum düzeyinin arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğundan ortaokullarda da bürokratik yapının etkin bir şekilde uygulanması okulların daha verimli ve etkili çalışmasını sağlayabilir.

İlkokul öğretmenlerinin iş doyum düzeyi, ortaokul öğretmenlerinin iş doyum düzeyinden daha yüksektir. Ortaokullarda görev yapan okul yöneticileri, öğretmenlerin işten sağlayacakları doyumunu artırmak için örgütsel ve çevresel faktörlerin öğretmenlerin beklentilerini karşılayacak düzeyde olması gerekli önlemleri almalıdır. Eğitim politikalarına yön veren uzman ve bürokratlar, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin çalışma süreleri ve ek ders ücretlerindeki farklılığı ortadan kaldırmak için gerekli düzenlemeler yaparak iş doyum düzeyleri arasındaki farklılığın giderilmesini sağlayabilirler.

Okullardaki bürokratikleşme düzeyi arttıkça öğretmenlerin iş doyum düzeyi arttığından okul yöneticileri tarafından bürokratik yapının etkinliği arttırılmalıdır. Bunun için okulda faaliyetlerin kurallara uygun şekilde gerçekleştirilmesi, yöneticilerin öğretmenlerle olan ilişkilerinde kişisellikten kaçınması, hiyerarşik yapıya gerekli önemin verilmesi, öğretmenlerin ders dışı faaliyetlerde ilgi, beceri ve tecrübelerine dayanarak görevlendirilmesi, mümkün olduğunca branşı dışındaki bir ders için öğretmene görev verilmemesi ve ödüllendirmelerin tüm öğretmenlerce bilinen kriterlere dayanarak yapılması önerilir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, Z. (2010). *İlköğretim okullarında çalışan fen ve teknoloji öğretmenlerinin iş tatmini*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Altınkurt, Y. & Yılmaz, K. (2014). Öğretmenlerin mesleki profesyonelliği ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 4(2), 57-71. 13 Mart 2015 tarihinde http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TSOS&ano=186843_957b8f20fe103f0cf5d6e0025e53d2da sayfasından erişilmiştir.
- Aras, A. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan müzik öğretmenlerinin mobbing (yıldırma) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılık ve iş doyumları arasındaki ilişkiler*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Arıcan, T. (2009). *Öğretmenlerde mesleki tükenmişlik ve okul yönetiminde bürokrasi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aslan, Ü. (2013). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Aydın, A., Sarier, Y., & Uysal, Ş. (2013). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ve iş doyumuna etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2), 795-811.
- Aydın, A. H. (2012). *Kamu yönetimine giriş*. Ankara: Seçkin.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu.
- Aydoğan, İ. (2013). Örgüt ve yönetim kuramları. Niyazi Can (Ed.), *Eğitim yönetimi* (s. 2-27). Ankara: Pegem.

- Baransel, A. (1979). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranışın yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış: insanın üretim gücü*. Ankara: Feryal.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış: insanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2002). *Management: competing in the new era*. Boston: Irwin.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2007). *Management: leading & collaborating in a competitive world*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Bilge, C. (2008). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma ve iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bilir, M. E. (2007). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleriyle öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bingöl, D. (1990). *Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Blau, P. M., & Scott, W. R. (1970). *Formal organizations: A comparative approach*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O.İ., & Erdem, B. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.
- Canbay, S. (2007). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyum ve denetim odağı ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Carnall, C., & Maxwell, S. (1993). *Management: principles and policy*. Hertfordshire: ICSA.

- Coşkun, G. (2013). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin müzakere algılamalarının iş tatmini üzerine etkisi: Ankara Keçiören örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çakmur, H. (2011). İş doyumu kavramı ve değerlendirilmesi geliştirilmiş iş betimlemesi ölçeği. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 10(6), 759-764.
- Çek, F. (2011). *Bağımsız anaokulu ve ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumu arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çelebi, C. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin okulda gösterdikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çelik, O. T. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdülenme ve iş doyumu*. Ankara: Anı.
- Çevik, H. H. (2004). *Türkiye’de kamu yönetimi sorunları*. Ankara: Seçkin.
- Çevik, N. (2010). *İlköğretim kurumlarında örgütsel iklim ile iş doyumu arasındaki ilişki (İstanbul ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çiftçi, G. (2009). *İlköğretim okullarının bürokratikleşme düzeyi ile öğrenci yabancılaşması arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Daft, R. L. (1989). *Organization theory and design*. St. Paul: West Pub.
- Daft, R. L. (1997). *Management*. Fort Worth: Dryden.
- Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization theory and design*. Australia: South-Western Cengage Learning.
- Davis, K. (1984). *İşletmede insan davranışı: örgütsel davranış*. (K. Tosun, Çev.). İstanbul: Venüs Ofset.

- Demirtaş, Z. & Ersözlü, A. (2010). Liselerde görev yapan öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 5(1), 199-209. 24 Mart 2015 tarihinde http://www.newwsa.com/download/gecici_makale_dosyaları/NWSA-2118-1-4.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Dönder, H. H. (2006). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve bürokrasi*. Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- DuBrin, A. J. (2005). *Fundamentals of organizational behavior*. Ohio: Thomson/South-Western.
- Durak, S. (2009). *Anadolu ve genel liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatmini ve sosyal destek düzeylerinin karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dündar, T. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Beta.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve organizasyon: çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta.
- Ergun, T. (2004). *Kamu yönetimi kuram/siyasa/uygulama*. Ankara: TODAİE.
- Ergun, T., & Polatoğlu, A. (1992). *Kamu yönetimine giriş*. Ankara: TODAİE.
- Ermeç, E. G. (2007). *İlköğretim okullarının bürokratikleşme düzeyi ile öğretmen morali arasındaki ilişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Eroğlu, F. (2011). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta.

- Ertürk, E., & Keçecioğlu, T. (2012). Çalışanların iş doyumları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler: öğretmenler üzerine örnek bir uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 12(1), 39-52. 14 Mart 2015 tarihinde http://uvf.ulakbim.gov.tr/uvf/index.php?cwid=9&vtadi=TSOS&ano=138976_dd76159b2c95afe706e0093a70e076f4
- Eryılmaz, B. (2008). *Bürokrasi ve siyaset:bürokratik devletten etkin yönetime*. İstanbul: Alfa.
- Eryılmaz, B. (2011). *Kamu yönetimi: düşünceler, yapılar, fonksiyonlar, politikalar*. Ankara: Okutman.
- Etzioni, A. (1969). *Modern örgütler*. Ankara: ODTÜ.
- Gamsız, Ş. (2013). *Öğretmenlerde stres kaynakları, öz yeterlik, a tipi kişilik ve iş doyum*. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2005). *Understanding and managing organizational behavior*. USA: Prentice Hall.
- Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. B. (2002). *Management*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Gönüllü, Y. (2009). *Bürokrasi ile öğretmen yeterliliği arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Uşak.
- Güllü, E. (2009). *Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güney, S. (Ed.) (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel.
- Gürüz, D., & Gürel, E. (2006). *Yönetim ve organizasyon: bireyden örgüte, fikirden eyleme*. Ankara: Nobel.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (2003). *Organization theory: a strategic approach*. N.J.: Prentice Hall.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama* (S. Turan, Çev.). Ankara: Nobel.

- İnandık, Z. (2010). *Müzik öğretmenlerinin iş doyumu düzeylerinin farklı demografik özelliklere göre incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2009). Promote Job Satisfaction through Mental Challenge. Edwin A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior: indispensable knowledge for evidence-based management* içinde (s. 107-121). UK: Wiley.
- Karakuzu, S. (2013). *Denizli il merkezinde bulunan ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenleri ve ortaokullarda görev yapan branş öğretmenlerinin iş doyumunun incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karaman, K., Yücel, C., & Dönder, H. (2008). Öğretmen görüşlerine göre, okullardaki bürokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 53, 49-74.
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi*. (H. Can & Y. Bayar, Çev.). Ankara: TODAİE.
- Keser, A. (2009). *Çalışma psikolojisi*. Bursa: Ekin.
- Kılıç, Ö. S. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin iş doyumunu (Tokat ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kılıç, Y. (2013). *Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ve iş doyum algıları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Kışlalı, A. T. (2011). *Siyaset bilimi*. Ankara: İmge.
- Koç, H., Yazıcıoğlu, İ., & Hatipoğlu H. (2009). Öğretmenlerin iş doyum algıları ile performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 28, 13-22. 23 Aralık 2014 tarihinde http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TSOS&ano=108415_415dd6e61ef7e1dd27aabf91496cab38 sayfasından erişilmiştir.

- Lewis, P. S., Goodman, S. H., & Fandtt, P. M. (1995). *Management: challenges in the 21st century*. Minneapolis: West Pub.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi* (G. Arastaman, Çev.). Ankara: Nobel.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: an evidence-based approach*. New York: McGraw Hill.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and organisational behavior*. England: Prentice Hall.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1999). *Organizational behavior: the person-organization fit*. New Jersey: Prentice Hall.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1997). *Organizational behavior: foundations, realities, and challenges*. USA: West Publishing.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1997). *Organizational behavior: human behavior at work*. USA: McGraw-Hill.
- Öcal, Ö. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin demografik özelliklere göre incelenmesi "İstanbul ili Maltepe ilçesi örneği"*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ömeroğlu, Ö. (2006). *Okul yönetiminde bürokrasi ile öğretmenlerin okula ilişkin tutumları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Önal, H. (2012). *İlköğretim kurumlarında örgüt kültürü ile bürokrasi arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özcan, Z. E. (2013). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumu (Niğde ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, M. (2008). Eğitim yönetiminde yerelleşme siyasaları. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(3), 153-168. 2 Temmuz 2015 tarihinde http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/9e56ec47b8c5118_ek.pdf?dergi=Amme%20%Ddaresi%20Dergisi sayfasından erişilmiştir.

- Özgüven, İ. E. (2003). *Endüstri psikolojisi*. Ankara: Sistem Ofset.
- Özkalp, E. (1982). *Davranış bilimleri ve organizasyonlarda davranış*. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin.
- Öztürk, A., & Özdemir, F. (2003). İşletmelerde personel güçlendirmeye dayalı iş doyumunun artırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 189-202.
- Öztürk, N. (2001). *Liselerde bürokratikleşme ve öğretmenlerin stres düzeyleri*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Parlak, B. (2011). *Yönetim bilimi ve çağdaş yönetim yaklaşımları*. İstanbul: Beta.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: structure, design and applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Pearson.
- Sarpkaya, R. (Ed.). (2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Anı.
- Saruhan, Ş. C., & Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. İstanbul: Beta.
- Schacter, D. L., Gilbert, D. T., & Wegner, D. M. (2011). *Psychology*. USA: Worth.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational behavior*. USA: Wiley.
- Sevimli, F., & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Akademik Bakış*, 5(1), 55-64.
- Şahin, C. (2013). Bir eğitim örgütü olarak okulun yapısı ve işleyişi. Niyazi Can (Ed.), *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi içinde* (s. 63-89). Ankara: Pegem.
- Şahin, İ. (1999). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin iş doyum düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Şaylan, G. (1986). *Türkiye’de kapitalizm bürokrasi ve siyasal ideoloji*. Ankara: V Yayınları.
- Şimşek, M. Ş. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Adım Ofset.

- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Nobel.
- Tamcahan, F. (2012). *Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin tespiti (Düzce örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Tan, Ç. (2012). *İlköğretim okul yöneticilerinin takım liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık düzeylerine etkisi*. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Taşdan, M. (2008). *Türkiye'deki kamu ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel değerleri ile okulun örgütsel değerleri arasındaki uyum düzeyi, iş doyumunu ve algılanan sosyal destek ile ilişkisi*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Telman, N., & Ünsal, P. (2004). *Çalışan memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon.
- Tınaz, P. (2005). *Çalışma yaşamından örnek olaylar*. İstanbul: Beta.
- Torlak, N. G. (2008). *Organizasyon teorileri*. İstanbul: Beta.
- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M.A. (2010). *Yönetim bilimi*. Ankara: Nobel.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tüzel, E. (2010). *İlköğretim okullarının bürokratikleşme düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: an outline of interpretive sociology* (E. Fischhoff, H. Gerth, A. M. Henderson, F. Kolegar, C. W. Mills, T. Parsons, M. Rheinstein, G. Roth, E. Shils & C. Wittich, Çev.). London: University of California Press.
- Weissenberg, P. (1971). *Introduction to organizational behavior: a behavioral science approach to understanding organizations*. Scranton: Index Educational Publishers.
- Yersiz, E. (2010). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan yöneticilik performansları ile öğretmenlerin iş tatmini arasındaki ilişki düzeyi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Yılmaz, A., & Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 277-294.
- Yılmaz, E., & İzgar, H. (2009). İlköğretim çalışan öğretmenlerin iş doyumunlarının okullardaki örgütsel yaratıcılık açısından incelenmesi. *İlköğretim Online*, 8(3), 943-951. 21 Kasım 2013 tarihinde http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TSOS&ano=111419_22c00a5660cfc025fc828b5178b13b10 sayfasından erişilmiştir.
- Yılmazer, A., & Eroğlu, C. (2012). *Meslek yüksekokulları için davranış bilimleri ve örgütsel davranış*. Ankara: Detay.
- Zeytin, N. (2008). *İlköğretim okullarında bürokratikleşme ve okul kültürü*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

EKLER

Ek 1. Kişisel Bilgiler Formu

Değerli meslektaşım,

Bu anket “Okulların Bürokratikleşme Düzeyi ile Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans tezine veri toplamak amaçlı hazırlanmıştır. Üç bölümden oluşan anket formunun ilk bölümünde kişisel bilgilerinizi, ikinci bölümünde okulunuzun bürokratikleşme düzeyini ve üçüncü bölümünde iş doyum düzeyinizi belirlemeyi amaçlayan maddeler yer almaktadır. Bilimsel bir çalışmaya katkıda bulunacağınızı, kişisel bilgilerinizin ve görüşlerinizin herhangi bir kişi ya da kurumla paylaşılmayacağını bilmenizi isterim. İlginiz ve desteğinizden ötürü teşekkür ederim.

Mehmet EĞRİ
Gazi Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı
E-Posta Adresi: mmtegr@gmail.com

Yönerge: *Bu bölümde, ankete katılanlarla ilgili kişisel bilgi edinilmesi amaçlanmaktadır. Soruları dikkatlice okuyarak uygun olan seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz.*

1. Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

2. Yaşınız: 30’dan az () 30 – 39 ()
40 – 49 () 50 ve üzeri ()

3. Kıdeminiz (Yıl) 5’ten az () 5 – 9 ()
10 – 14 () 15 – 19 ()
20 ve üzeri ()

4. Çalıştığınız Okul Türü: İlkokul () Ortaokul ()

Ek 2. İş Doyumu Ölçeği

Yönerge: Mesleğinizin çeşitli yönleriyle ilgili aşağıda bulunan ifadeleri dikkatle okuyunuz ve her ifadeyi okurken, “beni ne kadar tatmin ediyor?” sorusunu kendinize sorunuz. Mesleğinizden ne derece doyum aldığınızı, “beni hiç tatmin etmez” düzeyinden “beni çok tatmin eder” düzeyine kadar uzanan aralık üzerinde, sizce uygun olan rakamın altındaki kutucuğu işaretleyerek (X) belirtiniz.

		1. Beni hiç tatmin etmez. 2. Beni yeterince tatmin etmez. 3. Beni orta düzeyde tatmin eder. 4. Beni oldukça tatmin eder. 5. Beni çok tatmin eder.				
İFADELER		1	2	3	4	5
1	İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi					
2	Aldığım maaş ve ücretin miktarı					
3	İşimin sağladığı yükselme ve kişisel gelişme olanağı					
4	İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişiler ile iletişimim					
5	Yöneticilerin bana gösterdiği adil davranış ve saygının derecesi					
6	İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu.....					
7	İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansının olması ...					
8	Yöneticiden gördüğüm destek ve rehberlik....					
9	Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi					
10	İşimde kendime ait bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme olanağının olması					
11	Okulumun, geleceğe yönelik beklentilerimi gerçekleştirebilme derecesi					
12	Okulumdaki çalışma arkadaşlarıma yardım etme fırsatının olması					
13	Okuldaki rekabet fırsatı					
14	Okulumdaki yönetimin çalışanlara karşı tutumu					

Ek 3. İlköğretim Okulları Bürokratikleşme Düzeyi Ölçeği

Yönerge: Aşağıda okulların bürokratikleşme derecesine yönelik bazı ifadeler verilmiştir. Maddeleri dikkatle okuyarak her bir maddeye ilişkin görüşünüzü uygun seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz.		1. Hiç katılmıyorum. 2. Katılmıyorum. 3. Kararsızım. 4. Katılıyorum. 5. Tamamen Katılıyorum.				
		1	2	3	4	5
1	Okulumuzdaki tüm çalışmalar, resmi görevler olarak dağıtılmıştır.					
2	Okulumuzdaki her çalışanın yetki ve sorumlulukları resmi kurallar dahilinde belirlenmiştir.					
3	Okulumuzda, personel değişikliği olsa bile açık ve net kurallar olduğundan işler sağlıklı biçimde yürür.					
4	Okulumuzda tüm işler, önceden belirlenmiş standart prosedür ve kurallar dahilinde yürür.					
5	Okulumuzdaki tüm süreçlerin nasıl işleyeceği kurallarla belirlidir.					
6	Okulumuzda kurallara uymayanlara ilişkin yaptırımlar bellidir.					
7	Okulumuzda "kurallar asla ihmal edilemez" görüşü hakimdir.					
8	Okul hiyerarşisinde her kademenin yetki ve sorumlulukları belirlidir.					
9	Okulumuzda tüm yazı ve raporlar hiçbir hiyerarşik kademeyi atlamayan bir yol izler.					
10	Okulumuzda hiyerarşik yapının bulunduğunu gözlüyorum.					
11	Okulumuzdaki her alt birim, bir üst birimin gözetimi ve denetimi altındadır.					
12	Okulumuzda yapılan her iş için yönetimden izin alınır.					
13	Okulumuzda ast-üst ilişkileri sağlıklı biçimde yürür.					
14	Okulumuzda kurallar çerçevesinde yetki devri yapılmaktadır.					
15	Okulumuzda ast üst ilişkilerinde duygular değil, rasyonellik ağır basmaktadır.					
16	Okulumuzda, "iş başka, dostluk başka" görüşü hakimdir.					
17	Okulumuzda, kişisel sorunları olan öğretmenler bile okul amaçları doğrultusunda işbirliği yaparlar.					
18	Okulumuzdaki akademik toplantılarda parlak öneriler ya da çözümler, kimden geldiğine bakılmaksızın kabul görülür.					
19	Okulumuzda her türlü karar duygulara değil, gerçeklere dayanılarak alınır.					
20	Okulumuzda sorumluluğunu yerine getirmeyenler, kim olursa olsun aynı tepki ile karşılaşırlar.					
21	Okulumuzda çalışanların, okul kaynaklarını özel işleri için kullanmalarına izin verilmez.					
22	Okulumuzda ödüllendirilmek için yönetime yakın olmak yeterlidir.					
23	Okulumuzdaki öğretmenler, okul sorunlarının çözümünde güçlerini birleştirirler.					
24	Okulumuzda, kendi branşımız dışındaki derslere de girmek zorunda kalıyoruz.					
25	Okulumuzdaki herkes kendi işlerini nasıl yapacağını bilmenin ötesinde, okuldaki görev bölümünün nasıl ve neden yapıldığını bilir.					
26	Okulumuzdaki tüm görevler ve yapılacak işler önceden tespit edilir ve planlanır.					
27	Okulumuzda doğru adama doğru iş verilmiştir.					
28	Okulumuzda ders dışı etkinliklerde görev dağılımı objektif bir şekilde yapılır.					

Ek 4. Araştırma İzni

V/Mail


T.C.
YENİMAHALLE KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 68191173/605.99/2406202
Konu: Araştırma İzni
Mehmet EĞRİ

12/06/2014

İLGİLİ OKUL MÜDÜRLÜKLERİNE

İlgi: a) Ankara Valiliği Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 11/06/2014 tarih ve 2393070 sayılı yazısı.
b) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 2012/13 nolu genelgesi.

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Mehmet EĞRİ'nin "Okulların Bürokratikleşme Düzeyi ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişki" konulu araştırması kapsamında okulunuzda uygulama yapma isteği İl Milli Eğitim Müdürlüğüne uygun görülmüş olup, söz konusu uygulamanın araştırmacı tarafından çoğaltılarak, araştırmanın ilgi (b) genelge doğrultusunda uygulanması hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Yunus ERDOĞAN
Müdür a.
Şube Müdürü

Eki :
1.Yazı (1 sayfa)
2.Okul Listesi (1 Sayfa)

Elektronik İmza
Aslı ile Aynıdır.
12-06-2014
Atı İEK
Şef

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden a18b-ec53-3440-b1b7-16d8 kodu ile yapılabilir.

Yenimahalle İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü – Strateji Geliştirme 1 Şube Müdürlüğü
Adres: Ragıp Tüzün Caddesi 5.Durak Damladol Sokak No :133 Yenimahalle / ANKARA
Telefon : (0 312) 315 39 55-344 80 23-344 53 87-315 06 83 Dahili: 125 Faks : 0 312 343 30 43
İnternet Adresi: <http://yenimahalle.meb.gov.tr> e-posta: 123359@meb.k12.tr

Ek 5. Araştırmanın Uygulandığı Okullar Listesi

1. Afet İnan Ortaokulu
2. Ahmet Hamdi Tanpınar İlkokulu
3. Ahmet Hamdi Tanpınar Ortaokulu
4. Ayşe Tokur İlkokulu
5. Barbaros İlkokulu
6. Celayir İlkokulu
7. Çalışanlar İlkokulu
8. Dede Korkut İlkokulu
9. Faruk Verimer İlkokulu
10. Gazi Osman Paşa İlkokulu
11. Gazi Osman Paşa Ortaokulu
12. Hacı Bektaş-ı Veli İlkokulu
13. Hacı Bektaş-ı Veli Ortaokulu
14. Kardelen Ortaokulu
15. Kayalar İlkokulu
16. Mehmet Akif Ersoy İlkokulu
17. Mevlana Ortaokulu
18. Milli Eğitim Vakfı Batıkent İlkokulu
19. Milli Eğitim Vakfı Batıkent Ortaokulu
20. Müjgan Karaçalı İlkokulu
21. Mürüvet-Bekir Elmaağaçlı Ortaokulu
22. Osman Ülkümen Ortaokulu
23. Ostim İlkokulu
24. Ostim Ortaokulu
25. Özkent Akbilek Ortaokulu
26. Şehit Aytaç Usta İlkokulu
27. Şehit Mahmut Özdemir İlkokulu
28. Şüküfe Nihal Ortaokulu
29. Yahyalar Durali Bezci Ortaokulu
30. Yeşilevler Ortaokulu
31. Ziya Gökalp Ortaokulu



GAZİ GELECEKTİR..