

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
DOKTORA PROGRAMI

ÖĞRETMENLERİN OKULLARDAKİ BİÇİMSEL VE DOĞAL
GRUP İLİŞKİLERİNİN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

DOKTORA TEZİ
Ebru Burcu ÇİMİLİ GÖK

Antalya, 2018

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
DOKTORA PROGRAMI

ÖĞRETMENLERİN OKULLARDAKİ BİÇİMSEL VE DOĞAL
GRUP İLİŞKİLERİNİN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

DOKTORA TEZİ
Ebru Burcu ÇİMİLİ GÖK

Danışman
Prof. Dr. Ali SABANCI

Antalya, 2018

DOĞRULUK BEYANI

Doktora tezi olarak sunduğum "*ÖĞretmenlerin Okullardaki BiÇimsel ve Doğal Grup İlişkilerinin Örgütsel Sonuçları*" isimli çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçalardan gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak bütün ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

Ebru Burcu ÇİMİLİ GÖK

T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ebru Burcu ÇİMİLİ GÖK' ün bu çalışması 13.04.2018 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Doktora Programında Doktora Tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir

İMZA

Başkan : Prof. Dr. İlhan GÜNBAYI
Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü,
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

Üye : Doç. Dr. Rüya EHTİYAR
Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi

Üye : Prof. Dr. Ekber TOMUL
Mehmet Akif Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Temel Eğitim Bölümü,
Sınıf Eğitimi Anabilim Dalı

Üye : Prof. Dr. Sadık KARTAL
Mehmet Akif Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü,
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

Üye (Danışman) : Prof. Dr. Ali SABANCI
Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü,
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

DOKTORA TEZİNİN ADI: ÖĞRETMENLERİN OKULLARDAKİ BİÇİMSEL VE DOĞAL GRUP İLİŞKİLERİNİN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

ONAY: Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulununtarihli ve sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Ramazan KARATAŞ
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Önce yüksek lisans sonra doktora tez konumu belirlerken her zaman kendimden yola çıktım. On yılı aşkın meslek hayatımda gözlemlediğim en önemli şeylerden birisi örgütlerdeki insan ilişkilerini iyi yönetemeyen yöneticilerin örgütü yönetirken yaşadığı sıkıntılardı. İşgörenlerin örgütlerin parmak izi olduğunu düşündüğüm için örgüt psikolojisi ve örgütlerdeki insan davranışları her zaman ilgimi çeken ve çalışmak istediğim alanlar oldu.

Bir çok farklı okulda çalıştım ve birbirinden farklı okul iklimi ve kültürüyle karşılaştım. Okullar son derece biçimsel ve bürokratik yapıda olmasına rağmen her okulu birbirinden farklı kılan şey insanın varlığıydı. Her okulda farklı renkte insanlar, oluşturdukları gruplar ve birbirine benzer görülen ancak ufak nüanslarla farklılaşan özgün ilişkiler ağı bulunmaktaydı. Okulların amaçları hangi kanun ve yönetmeliklerle yönetileceği açık olduğu halde her okulda farklılaşan şey kişilerin yürütmedeki farklı yaklaşımlarıydı. Kişiler arası ilişkiler okulun kimliği idi ve okullarda kişiler tek başlarına değil gruplar halinde düşünüyor ve hareket ediyordu. Peki grup olarak hareket etmek bireyi nasıl etkiliyordu, işle ilgili algılarında, işi ya da örgütü sevmesinde nasıl etkiliydi. Birey grup ilişkilerinden örgütün kazanımları ya da kayıpları neler olabilirdi. Her araştırma bir kabulden bir varsayımdan yola çıkar. Bu araştırmanın varsayımı da grup ilişkilerinin örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve stres gibi örgütsel sonuçları etkilediği idi.

Bu süreçte rehberliği ile yanımda olan, tezimin kusursuz olması için son derece titiz davranarak beni yönlendiren, manevi olarak güçsüz düştüğüm, tükendiğimi hissettiğim anlarda beni cesaretlendirerek, motive ederek, her seferinde başaracağımı söyleyerek pes etmememi sağlayan danışmanım sayın Prof. Dr. Ali SABANCI'ya, örgütsel davranış konusundaki engin donanımıyla katkılarından çok yararlandığım, akademik hayatta bir kadın, bir eş ve bir anne olarak var olup başarılı olunabileceğinin en güzel kanıtını sunarak örnek olan tez izleme komitesi üyesi sevgili hocam Doç.Dr. Rüya EHTİYAR'a, nitel araştırma yöntemlerini sevmemi, inceliklerini öğrenmemi sağlayan, takıldığım yerlerde hoşgörüsüyle ve güler yüzle desteğini sunan sayın hocam Prof.Dr. İlhan GÜNBAZI'na teşekkürlerimi,

minnetlerimi sunarım. Onların katkıları olmasaydı pusulası bozulmuş bir gemi gibi okyanusta sürüklenir ve limana asla ulaşamazdım.

Yüksek lisans ve doktora eğitimim boyunca engin bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım, sohbetleriyle bile önümde yeni pencereler açan, akademik hayatı sevmemi sağlayan değerli hocalarım Prof.Dr. Mualla BİLGİN AKSU, Yrd. Doç. Dr. Türkan AKSU ve Doç. Dr. Kemal KAYIKÇI'ya destekleri için teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca manevi desteklerini her zaman hissettiğim, zaman zaman uzman görüşlerine ve önerilerine başvurduğum dönem arkadaşlarım Dr.Öğr.Üyesi Tayfun YÖRÜK, Dr.Öğr.Üyesi Serdar ÖZÇETİN, Dr.Öğr.Üyesi Ramazan GÖK, Bilim Uzmanı Birsen TAŞKIRAN ve Bilim Uzmanı Çiğdem GÜZLE KAYIR'a teşekkürlerimi sunarım.

Doktora eğitimim ve tez çalışmalarım süresince bana kolaylıklar sağlayarak yolumu açan M.Asım Cula Ortaokulu yöneticilerine, stres yüklendiğim anlarda derdimi dinleyen, sohbetleri ve önerileriyle beni rahatlatan iş arkadaşlarıma, veri toplama sürecinde değerli zamanlarını ayırıp, görüşlerini paylaşan meslektaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

İlkokula başladığım andan itibaren hep daha ilerisini hedeflemem için yönlendiren annem Emine ÇİMİLİ ve lisans üstü eğitim yapmam fikrini aşıl原因an babam Dr. Alaaddin ÇİMİLİ'ye bana inandıkları için minnetlerimi sunarım. Yüksek lisans tezim sırasında yaşadığım zorlukları gördüğü halde beni doktora başlamam konusunda destekleyen, tez çalışmalarım süresince sınırsız kahve, bolca anlayış, çocuklarla ilgilenme gibi paha biçilemez katkılarından dolayı eşim Gökhan GÖK'e teşekkürlerimi sunarım.

Üniversite kadrolarında olmadan, başka bir kurumda çalışırken lisansüstü eğitim almak gündüz ayrı, gece ayrı bir mesai yapmak demek. Hele bir de iki küçük çocuğunuz varsa, onlarla geçireceğiniz zamandan çalmak demek. "Anne bu doktorluğun ne zaman bitecek" sorularıyla beni hep güldüren kızım Ada Öykü ve onunla saatlerce araba oynamadığım için üzülen oğlum Mustafa Aras, küçük yaşta olgunluk gösterdiniz annenizi bir bilgisayarla paylaştınız. Size nasıl teşekkür

edebilirim bilmiyorum. Ama söz veriyorum artık uyku öncesi hikayeleri ben okuyacağım ve sizin öğrenciliğinizde ben de size her türlü desteği sağlayacağım.

Son bir teşekkürde dostlarıma gelsin, her aradıklarında çalışmam lazım dediğim halde beni arkadaşlıktan çıkarmadıkları, sabırla tezimi bitirmemi bekledikleri ve stresli zamanlarımda hoşgörölü yaklaştıkları için.

Ebru Burcu ÇİMİLİ GÖK

ÖZET

ÖĞRETMENLERİN OKULLARDAKİ BİÇİMSEL ve DOĞAL GRUP İLİŞKİLERİNİN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

ÇİMİLİ GÖK, Ebru Burcu

Doktora Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ali SABANCI

Nisan, 2018, 206 sayfa

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin okullardaki biçimsel ve doğal grup ilişkilerinin örgütsel sonuçlarını belirlemektir. Bu amaca uygun olarak nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseni ve durum çalışması desenlerinden de bütüncül çoklu durum deseni kullanılmıştır.

Araştırmanın çalışma grubu bütüncül çoklu durum desenine uygun olarak, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ve gönüllülük esasına göre seçilmiştir. Antalya İli merkez ilçelerinden Muratpaşa, Kepez ve Aksu ilçelerinde bulunan biri merkez okul, biri sosyo-ekonomik düzeyi düşük statüde bulunan okul ve biri de köy okulu özelliği gösteren üç ortaokuldaki 12 öğretmenden oluşmaktadır.

Verilerin elde edilmesi için 12 öğretmenle yarı yapılandırılmış bireysel görüşme formu kullanılarak bireysel görüşmeler, her okuldan dört öğretmenin katılımıyla oluşturulan gruplarla yarı yapılandırılmış odak grup görüşmesi formu kullanılarak odak grup görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Üç okulda da karar defterleri incelenmiş, okulda oluşturulan biçimsel gruplar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Nitel verilerin analizinde betimsel analiz kullanılmıştır. Nitel araştırmanın iç güvenilirliğini (tutarlılığını) artırmak için tutarlılık incelemesi yönteminden yararlanılmış, Kohen Kappa tutarlılık katsayısı 0.818 düzeyinde anlamlı olarak hesaplanmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; öğretmenlerin bir gruba dahil olurken ya da iş arkadaşlarıyla yakınlaşırken en çok dikkate aldıkları değişken "aynı bakış açısına/dünya görüşüne sahip olmak"tır. Gruplar bir araya geldiklerinde en çok

okul ve öğrencilerden konuşmaktadırlar. Katılımcılara göre biçimsel grupların oluşmasında en "doğal gruplar" ikinci olarak da "liyakat" etkilidir.

Öğretmenler doğal grup ilişkilerinin mesleki açıdan, kişisel açıdan ve örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurduğunu düşünmektedirler. Grup ilişkilerinin öğretmenlerde örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu artırdığı, stresi ise azalttığı ortaya çıkmıştır. Öğretmenler stresle başa çıkmada gruplarındaki arkadaşlarından destek görmektedirler. Ayrıca arkadaşlık ilişkilerinin iyi olmasından dolayı okula bağlandıkları ve yer değiştirme niyetinin azaldığı ortaya çıkmıştır. Ancak grup ilişkilerinin örgüte olumsuz sonuçlarının da olduğunu gösteren katılımcı görüşleri vardır. Farklı gruplar arası yaşanan çatışmaların kişileri ve örgüt iklimini olumsuz etkilemesi, grup üyelerinin iş yavaşlatan kişilere uyması sonucu işlerin aksaması, grup ya da grupların birbirinden güç alarak ortak hareket ederek yönetimin kararlarına direnç göstermesi bunlardan bazılarıdır. Katılımcıların görüşlerine göre grup ilişkilerinin diğer bir olumsuz etkisi de üyelerin grup normlarına uyma zorunluluğu bulunması olarak ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyleri, devam bağlılığı ve normatif bağlılıklarına göre daha yüksek çıkmıştır. En yüksek duygusal bağlılık boyutu olurken en düşük normatif bağlılıktır. Duygusal bağlılığın en temel belirleyicisi olan örgütle özdeşleşme katılımcılar için gerçekleşmiştir. Katılımcı görüşlerine göre iş doyumunu en çok etkileyen faktörün diğer çalışanlarla ilişkiler ve algılanan sosyal destek olduğu görülmüştür. Katılımcı öğretmenlerde en çok stres yaratan kaynak okul yöneticileri ve milli eğitimdeki üst yöneticilerdir ve katılımcıların ilk sırada duygu odaklı başa çıkma stratejisini kullandıkları görülmektedir.

Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılığını sağlamada, iş doyumlarını artırmada ve stres düzeylerini düşürmelerinde grup arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin önemi ortaya konmuştur. Yöneticiler grupları kendileri için bir tehdit olarak algılamamalı, gruplardan etkin olarak yararlanabilmek için onlarla beraber çalışmalıdırlar.

Anahtar Kelimeler: Biçimsel Gruplar, Doğal Gruplar, Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu, Stres

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL RESULTS OF FORMAL AND INFORMAL GROUP RELATIONS OF TEACHERS AT SCHOOLS

ÇİMİLİ GÖK, Ebru Burcu

PhD Thesis, Department of Educational Sciences, Program of Educational
Administration, Supervision, Planning and Economy

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ali SABANCI

April, 2018, 206 pages

The aim of this study is to determine the organizational results of formal and informal group relations of teachers at schools. In accordance with this aim, case study pattern out of qualitative research patterns and holistic multiple case pattern out of case study patterns, which makes it possible to evaluate different situations both individually and comparatively have been utilized.

In accordance with the holistic multiple case pattern, study group of the research has been selected on the basis of volunteerism and maximum diversity sampling out of purpose sampling methods. The group consists of 12 teachers from 3 elementary schools, displaying the features of a central school, a school with a low socio-economic status and a village school in Muratpaşa, Kepez and Aksu towns of Antalya province, respectively.

In order to obtain the data, individual interviews have been conducted with 12 teachers using semi-structured individual interview form. Focus group interviews have been conducted in groups formed with 4 teachers from each school using semi-structured focus group interview form. Decision books in all 3 schools have been examined and formal groups in these schools have been identified.

Descriptive analysis, which is used in researches whose conceptual structure is clearly defined beforehand, has been used in the analysis of the qualitative data. Consistency testing has been utilized to increase the internal reliability (consistency) of the qualitative research. Two independent researchers (educational science experts) have been asked to code the interview records of the two randomly chosen teachers, corresponding to 12.5 percent of the 12 teachers constituting the study

group of the qualitative research. In order to determine the reliability of the comparative agreement between the researchers, The Kohen Kappa consistency coefficient has been calculated as meaningful with the level of 0.818. The Kohen Kappa coefficient is interpreted as a perfect match between 0.81 and 1.00 and thus the coding has been concluded as reliable.

According to the results gained from the research, “having the same viewpoint / worldview” is the most considered variable when teachers are involved in a group or when they get close to their colleagues. When groups come together, they mostly talk about the school and the students. According to the participants, “informal groups” are the most effective factor in the formation of formal groups and the second is the “merit”.

Teachers think that their informal group relations create positive results in terms of professional, personal and organizational perspectives. It has been found that group relations increase organizational commitment and job satisfaction and decrease stress in teachers. Teachers get support from the friends in their groups to cope with stress. Moreover, because of the good friendship relations, they feel committed to the school and are less willing to relocate. However, there are participant views indicating negative results of group relations for the organization. Negative influences of conflicts between different groups on individuals and organizational climate, disruption of works when group members join the individuals who slow down the work, resistance to the management’s decisions through one or more groups’ acting together are some of the examples. According to the participants’ views, another negative effect of the group relations is that group members have to comply with the group norms. People contradict themselves when they agree with the group norms which they actually do not adopt and experience stress when they have to display behaviors that they do not want. When they refuse to agree with the norms that they do not adopt, they are left alone by the group.

In this study, affective commitment levels of teachers have been found higher than those of continuance commitment and normative commitment. The highest commitment type is the affective commitment dimension, while the lowest one is the normative commitment. Identification with the organization, which is the most basic determiner of the affective commitment, has been fulfilled by the participants. According to the participants’ views, it has been observed that the most effective factor in job satisfaction is relations with the other workers and perceived social

support. The most common sources of stress among the participating teachers are the school administrators and higher administrators in the National Education. Participants have been observed to use emotion-focused coping strategy in the first place.

In this study, it has been observed that while relations with the group mates increase teachers' organizational commitment and job satisfaction, they are also their most influential assistant in struggle against stress and help reduce the stress levels. These outcomes are the desired outcomes in all organizations and achieving them by developing group relations is much less costly than other solutions. Managers should treat groups not as a threat to themselves but as an opportunity and should collaborate with them to benefit from them effectively.

Keywords: Formal Groups , Informal Groups, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Stress

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	5
1.3. Araştırmanın Önemi.....	5
1.4. Araştırmanın Sayıtları.....	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
1.6. Tanımlar.....	6

BÖLÜM II

KURUMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Örgüt İçi İlişkiler Yazınına Genel Bir Bakış	7
2.2. Grup Kavramı	8
2.2.1. Grupların Özellikleri.....	10
2.2.2. Bireylerin Bir Gruba Dahil Olma Nedenleri.....	12
2.2.3. Grup Normları.....	14
2.2.4. Grup Türleri	17
2.3. Örgütsel Ortamda Biçimsel ve Doğal Gruplar.....	21
2.3.1. Biçimsel Gruplar.....	21
2.3.2. Doğal Gruplar	27
2.4. Biçimsel ve Doğal Grup İlişkileri ile Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişkiler.	33

2.4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	35
2.4.2. Stres Kavramı	46
2.4.3. İş Doyumu Kavramı.....	56
2.5. Biçimsel ve Doğal Gruplar, Örgütsel Bağlılık, Stres ve İş Doyumu İle İlgili Yapılan Çalışmalar	70
2.5.1. Yurt İçi Çalışmalar.....	70
2.5.2. Yurt Dışı Çalışmalar	79

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli	82
3.2. Araştırma Grubu	84
3.3. Veri Toplama Araçları	85
3.3.1. Bireysel Görüşmeler	87
3.3.2. Odak Grup Görüşmeleri.....	88
3.4. Veri Analizi.....	89
3.4.1. Bireysel Görüşmelerden Elde Edilen Verilerin Analizi	90
3.4.2. Odak Grup Görüşmelerinden Elde Edilen Verilerin Analizi.....	93

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Öğretmenlerin Biçimsel ve Doğal Grup İlişkileriyle İlgili Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular	95
4.2. Öğretmenlerin Grup İlişkilerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ile İlgili Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular	111
4.3. Öğretmenlerin Grup İlişkilerinin İş Doyumu Üzerine Etkisi Hakkındaki Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular	119
4.4. Öğretmenlerin Grup İlişkilerinin Stres Üzerine Etkisi Hakkındaki Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular	125

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma.....	135
5.1.1. Biçimsel ve Doğal Grup İlişkileriyle İlgili Sonuçlar	136
5.1.2. Biçimsel ve Doğal Grup İlişkilerinin Örgütsel Bağlılıkla İlgili Sonuçları	145
5.1.3. Biçimsel ve Doğal Grup İlişkilerinin İş Doyumuyla İlgili Sonuçları .	148
5.1.4. Biçimsel ve Doğal Grup İlişkilerinin Stres İlgili Sonuçları.....	151
5.2. Öneriler	154
5.2.1. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	155
5.2.2. Uygulayıcılar İçin Öneriler	155
KAYNAKÇA	157
EKLER.....	181
EK-1 Yarı Yapılandırılmış Bireysel Görüşme Formu	182
EK-2 Yarı Yapılandırılmış Odak Grup Görüşmeleri Formu.....	184
EK-3 Kappa Analizi Kodlayıcı Tabloları.....	185
EK-4 MEB İzin Belgesi	186
ÖZGEÇMİŞ.....	187
İNTİHAL RAPORU	189

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1 Grup Türleri	18
Tablo 2.2 Ortaokullarda Biçimsel Gruplar/ Çalışma Grupları.....	25
Tablo 2.3 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	37
Tablo 2.4 Stresin Bireysel Etkileri	53
Tablo 2.5 İş Doyumunu Etkileyen Faktörlerin Sınıflaması	65
Tablo 3.1 Kohen Kappa Tutarlılık Katsayısına İlişkin Değerler	92
Tablo 4.1 Doğal Grup Arkadaşlıklarının Temel Belirleyicileri ile İlgili Görüşler	96
Tablo 4.2 Doğal Grupların Bir Araya Geldiği Zaman ve Mekan ile İlgili Görüşler .	99
Tablo 4.3 Doğal Grupların Sohbet Konuları.....	100
Tablo 4.4 Biçimsel Grupların Oluşumu ile İlgili Görüşler	101
Tablo 4.5 Doğal Grup İlişkilerinin Grup Üyelerine Etkisi ile İlgili Görüşler.....	103
Tablo 4.6 Okul Yönetiminin Doğal Gruplara Yaklaşımı ile İlgili Görüşler	106
Tablo 4.7 Doğal Grupların Doğal Gruplara Yaklaşımı ile İlgili Görüşler.....	107
Tablo 4.8 Doğal Grup Normları ile İlgili Görüşler	108
Tablo 4.9 Öğretmenlerin Grup İlişkilerinin Örgütsel Bağlılık Sınıflamaları Bağlamında Görüşleri	112
Tablo 4.10 Örgütsel Bağlılık Yordayıcılarından Yer Değiştirme Niyeti Açısından Öğretmenlerin Grup İlişkilerinin Etkisi	116
Tablo 4.11 Öğretmenlerin Grup İlişkilerinin İş Doyumu Kuramları Bağlamında Görüşleri.....	119
Tablo 4.12 Öğretmenlerin İş Doyumunu Belirleyen Faktörler Bağlamında Görüşleri	121
Tablo 4.13 Öğretmenlerin Stres Kaynakları Hakkındaki Görüşleri.....	125
Tablo 4.14 Öğretmenlerin Stresle Başa Çıkma Biçimleri Hakkındaki Görüşleri....	130

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Örgüt Hiyerarşisinde Yatay, Dikey ve Rastgele Oluşan Doğal Gruplaşmalar	32
Şekil 2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Örgütsel Bağlılığın Sonuçları ..	43
Şekil 2.3 Bireyin Stres Kaynakları ve Stresin Etkileri	49
Şekil 2.4 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi	59
Şekil 2.5 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ile Alderfer'in VİG Teorisi Karşılaştırması.....	61
Şekil 2.6 Beklenti Teorisi.....	63
Şekil 3.1 Durum Çalışması İçin Dört Temel Tasarım	83
Şekil 3.2 Veri Toplama Faaliyetleri	85
Şekil 3.3 Araştırmada Görüşmeler Yoluyla Elde Edilen Verilerin Analiz Aşamaları	91
Şekil 4.1 Biçimsel Grupların Oluşumunda Etkili Olan Konular.....	103
Şekil 4.2 Katılımcıların Doğal Grup Normları	110
Şekil 4.3 Örgütsel Bağlılık ile İlgili Model.....	116
Şekil 4.4 Öğretmenlerin Stres Kaynakları	130

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde giriş, problem durumu, alt problemler, araştırmanın amacı, önemi, sayıtları ve sınırlılıkları yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

İnsan sosyal bir varlıktır ve başka insanlarla bir arada olmak ister. Bu istekte bireysel amaçlarını tek başına gerçekleştirememesi de etkindir. Bireysel olarak gerçekleştiremediği hedefleri başkalarıyla birlikte gerçekleştirmek için işbirliği yapar. Ortak amaçları gerçekleştirmek için iletişime geçen bireyler örgütleri oluştururlar. Aydın M. (2000) bireylerin sadece örgüt için gerekli psikolojik, fizyolojik ve kişilik özellikleriyle değil bazen örgüt için olumsuz sayılabilecek tutumla ve davranışlarla da örgüte katıldıklarını söylemiştir.

Örgütlerde yönetim düşüncesi ve bireye yaklaşım yıllar içerisinde değişime uğramıştır. Bilimsel yönetim teorisiyle örgüte ve işgörene bilimsel yöntemlerle yaklaşım anlayışı başlamıştır. Verimlilik artışının hedeflendiği, insanın üretimden sorumlu bir makine olarak algılandığı, performans-ücret doğrusal ilişkisinin kabul edildiği Bilimsel yönetim anlayışında birey ihmal edilmiştir. Bilimsel yönetim anlayışı örgüt ve yönetim kavramının bilimsel olarak ele alınması anlamında bir başlangıç olmakla beraber bireyin çevresiyle ilişkilerini, bireyi güdüleyen ücret dışındaki faktörleri göz ardı etmesinden dolayı eleştirilmiştir (Baransel, 1993; Başaran, 2004). Bu eleştiriler klasik yönetim paradigmasının insana yönelik varsayımlarının sorgulanmasını sağlamıştır. 1924 yılında Western Electric şirketine Hawthorne tesislerinde başlayan Elton Mayo ve F.J. Roethlisberger'in deneyleri, "örgütün bir sosyal sistem olduğu ve insanın da bu sistemin en önemli etmenini oluşturduğu" görüşünü ortaya çıkarmıştır (Davis, 1984).

Hawthorne araştırmaları işgörenlerin ussal-ekonomik insan modeline uymadığını göstermiştir. İşgörenin diğer işgörenler tarafından kabul ve takdir

edilmek istediği, maddi özendiriciler kadar (hatta bazen daha çok) manevi özendiricilerle güdülendiği, ait oldukları grup üyeleriyle rekabet etmek istemedikleri, grup baskılarını önemsedikleri ortaya çıkmıştır (Baransel, 1993).

Hawthorne araştırmaları sosyal ilişkiler, grup davranışı ve toplumsal norm kavramlarını gündeme getirmiş, "ussal-ekonomik insan" modeline karşılık, insanı fiziksel koşullar ve maddi özendiricilerden çok arkadaş ilişkileri ve sosyal gereksinimlere sahip bir varlık olarak değerlendiren "sosyal insan" modelinin ortaya çıkmasına yol açmıştır (Schein, 1978).

Hawthorne araştırmalarıyla başlayan çalışmalarla gelişen insan ilişkileri yaklaşımı, örgütlerin sadece biçimsel düzenlenmiş ilişkilerden oluşan bir yapı olmadığını aynı zamanda işgörenler arası etkileşimlerin yarattığı informal ilişkilerle şekillenen sosyal bir yapı olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca örgütlerdeki insan ilişkilerinin örgütsel sonuçlarını göstermesi açısından da önemli katkılar sunmuştur.

Hawthorne araştırmalarının da sunduğu gibi biçimsel örgüt içerisinde biçimsel ilişki ağlarının yanısıra informal (doğal) ilişki ağları (gruplar) da zamanla ortaya çıkar. Bireyler bir örgüte katılırken örgütün biçimsel kurallarını kabul ederek girmelerine rağmen kendilerine özgü fikirlerini, inanç ve değerlerini muhafaza ederler ve bireysel beklentilerini sürdürürler. Bu bireysel özellik, ilgi ve beklentiler bireylerin doğal ilişkiler geliştirmesine sebep olur. Bu engellenemez bir süreçtir. Hiçbir biçimsel yapı, örgütteki insan ilişkileri ve iletişimini sadece biçimsel yollarla kontrol etme ve yönetme imkanına sahip değildir (Scott, 1992, s.55).

Bireyler kişilik özelliklerinin, yeteneklerinin, özel amaçlarının bir sonucu olarak örgüt içinde küçük gruplar oluştururlar. Schein (1978)'a göre grup, psikolojik bakımdan birbirini anlayan, kendilerini bir grup olarak algılayan bireylerden oluşmaktadır. Bu gruplar örgüt tarafından bilinçli olarak belli amaçlar için oluşturulmuşsa *biçimsel gruplar* adını alır. Örgüt tarafından değil de bireylerin diğer bireylerle iletişimleri ve etkileşimleri sonucunda kendi seçimleriyle oluşan gruplar ise *doğal gruplardır* (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Biçimsel grupların yetki, güç, sorumluluk, iletişim kanalları, hiyerarşik ilişkileri çok açık olarak belirlenmiş olmasına karşılık; bireysel ve sosyal ilişkiler sistemi tarafından çerçevesi çizilen doğal grupların sınırı, iletişim kanalları ve yapısı

açık değildir. Her örgütün doğal grubunun normu, sınırı ve etkinliği de farklıdır (Atay, 2007, s.11).

Gönüllü (2001) grubu nitelerken aynı gruptaki bireylerin birbirini diğer gruplardaki bireylerden farklı algıladıklarını, bireylerin birlikteliklerinin grup sayılabilmesi için aralarında etkileşim olması gerektiğini, ancak bu etkileşimin sürekli aynı kalmayıp değişken olduğunu söylemiştir. Nasıl ki bireyler karşılaştıkları yeni durumlar karşısında kendilerini yeni duruma uydurma ya da direnme yoluyla ayakta kalmaya çalışıyorsa, gruplarda ayakta kalabilmek ve yok olmamak için mücadele ederler.

Gruplar belirli durumlar karşısında nasıl hareket edilmesi gerektiğini göstererek, bireylerde sosyal yönden geçerli davranış ve tutumların gelişmesine katkı sağlar. Bireyler grup içinde daha hızlı öğrenme yetisine sahip oldukları için birbirleriyle etkileşime geçtiklerinde karşılaştıkları güçlükleri daha etkili bir biçimde bertaraf ederler. Gruplar üyelerinin çeşitli amaçlarının gerçekleşmesine aracı olabilirler, onları başkalarına karşı koruyabilirler. Üyelerinin kabul edilme ve prestij sağlama ihtiyaçlarını karşılayabilirler (Bulut, 1983, s.58).

Biçimsel ve doğal gruplar örgütü etkiledikleri gibi birbirlerini de etkilemektedirler. Biçimsel gruplar doğal grupların oluşmasına imkan ve zaman verirken, doğal gruplar biçimsel grupların amaçlarını gerçekleştirmesinde, devamlılığında ve verimliliğinde rol sahibidir. Biçimsel ve doğal grupların amaçları birbiriyle çatışmaz ve arada uyum olursa örgütsel olarak olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülebilir.

Biçimsel örgüt yapısı, raporlama veya yetki ilişkisine dayanırken biçimsel olmayan yapı; iletişim, güven, bilgi paylaşımı, arkadaşlık gibi çok sayıda sosyal ilişkilere dayanır. Ayrıca raporlama ilişkisi yalnızca üstleri ve onların astlarını ilişkilendirirken, biçimsel olmayan bağlar bir örgütün herhangi iki üyesi arasında var olabilir (Hunter, 2016, s.2). Biçimsel örgütün içinde başlangıçta öngörülemeyecek biçimde ortaya çıkan doğal ilişki yapılarının bir kısmı, örgüt için fonksiyonel olabileceği gibi, hedeften uzaklaştırıcı etki de yapabilirler (Scott, 1992, s.18).

Grupların bireyler üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Grubun birey üzerindeki etkilerini sunan sosyal kimlik kuramına göre, bireylerin özsaygıları

buldukları gruplardan etkilenmektedir. Grubun başarılı ya da başarısız oluşu birey için önemlidir çünkü birey o gruba ait olduğu için övünmek ister (Bulut ve Polat, 2012, s.109). Grubun başarısı birey için önemli olduğundan bireyin iş performansı artacak ve örgüt verimliliğine katkıda bulunacaktır. İyi organize edilmiş ve yönetilmiş biçimsel gruplar işgörenlerin problem çözme yeteneklerinin gelişmesine, yeniliklere iyi uyum sağlamalarına, işbirliği ve alt-üst ilişkileri geliştirmelerine katkı sağlarken ve kaliteyi artırır (Uluğ, 2002).

İş ortamındaki yakın arkadaşlık ilişkilerinin iyi bir kariyer ve iş doyumu sağlama ile ilişkili olduğu, örgütteki arkadaşlık fırsatlarının işi benimseme ve örgütsel bağlılığı artırdığı, işten ayrılma niyetiyle doğrudan ve olumsuz ilişkisi bulunduğu Markiewickz, Devine ve Kausilas (2000), Morrison (2004), Riordan ve Griffeth (1995)'in çalışmalarıyla ortaya konulmuştur.

Nielsen, Jex ve Adams (2000), iş yeri arkadaşlıklarının iki yönü olan arkadaşlık fırsatı ve arkadaşlığın görülme sıklığını ölçmek için yürüttükleri çalışmada işyerindeki arkadaşlık ilişkilerinin iş memnuniyeti, işi benimseme, kurumsal bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile nasıl ilişkilendirildiğini de araştırmışlardır. Çalışmalarının sonuçları Riordan ve Griffeth (1995)'in çalışmalarında çıkan arkadaşlık ilişkileri ile etkisel örgütsel bağlılık arasındaki kayda değer olumlu ilişki, arkadaşlık ilişkileri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki olumsuz yöndeki ilişkiyi desteklemiştir.

Biçimsel ve doğal gruplar, yukarıda da görüldüğü üzere, eğitim örgütleri de dahil çeşitli örgütlerde pek çok kez araştırma konusu olmuştur (Uygaralp Gizdem, 2015; İlyas, 2016; Ömürüş, 2014; Saylık, 2012 vb.) ancak bu araştırmada paradigma değişikliğine gidilmiştir. Toplumsal bir açık sistemin en güzel örneği olan okullarda istatistiki bilgiler veren, genellemelere götüren işlevsel paradigmalara yapılan araştırmalar yerine durumu derinlemesine betimleme, yorumlama ve katılımcıların perspektiflerini anlama imkanı sunan yorumlayıcı paradigmayı benimsemenin daha yerinde olacağı düşünülmüştür.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin okullardaki biçimsel ve doğal grup ilişkilerinin örgütsel sonuçlarını belirlemektir.

Bu amaca ulaşmak için aşağıda verilen alt problemlere yanıt aranmıştır.

1. Öğretmenlerin biçimsel ve doğal grup ilişkileriyle ilgili görüşleri nelerdir?
2. Öğretmenlerin grup ilişkilerinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi ile ilgili görüşleri nelerdir?
3. Öğretmenlerin grup ilişkilerinin iş doyumuna üzerine etkisi hakkındaki görüşleri nelerdir?
4. Öğretmenlerin grup ilişkilerinin stres üzerine etkisi hakkındaki görüşleri nelerdir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın sonunda okullarda biçimsel ve doğal grupların oluşumundaki belirleyiciler, biçimsel grup ilişkilerinin doğal grup ilişkileri üzerindeki rolü, bir gruba üye olmanın üyelere olumlu ya da olumsuz katkıları, biçimsel ve doğal grupların örgütsel sonuçları (iş stresi, örgütsel bağlılık ve iş doyumuna bağlamında) saptanmaya çalışılacaktır.

Alan yazın incelendiğinde çeşitli örgütlerde doğal gruplarla, iş doyumuna, örgütsel bağlılık ve stresle ilgili çok sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Ancak bu araştırma, biçimsel ve doğal grupları, eğitim örgütlerinde, iş doyumuna, örgütsel bağlılık ve stres bağlamında nitel araştırma deseniyle inceleyen ilk çalışmadır.

1.4. Araştırmanın Sayıltıları

1. Katılımcılar görüşme sorularını ciddiyet ve samimiyetle cevaplandırmışlardır.
2. Araştırmacı tarafından hazırlanan ve kapsam geçerliği konu alanı uzmanlarınca kontrol edilen biçimsel ve doğal grup ilişkilerinin örgütsel sonuçlarını ortaya koyması amaçlanan görüşme sorularının amaca uygun olarak ölçmek isteneni ölçmüştür.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada ulaşılabilecek nitel veriler yasaların, yönetmeliklerin ve okul yöneticilerinin yetkileri dahilinde verebilecekleri izinlerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Grup: Birbirleriyle düzenli bir bağlantıya sahip, duygusal bakımdan birbirlerinin farkında olan, kendilerini grup olarak algılayan bireylerin toplamına “grup” denmektedir (Aksu, 1996).

Biçimsel gruplar: Bassis, Gelles ve Levine (1984)'nin tanımına göre aynı hedef ve amaca sahip kişilerin yasal ve tanımlanmış yetki kullanılarak, belirli bir hedefe ulaşmak veya verilen görevleri yerine getirmek amacıyla bir araya getirilmesiyle oluşturulan gruplar biçimsel gruplardır.

Doğal Gruplar: Genellikle biçimsel olarak belirli görevleri yerine getirmek üzere oluşturulan grupların üyeleri kendi bireysel ihtiyaçlarını ve duygularını tatmin etmek için kendi aralarında çeşitli ilişkiler geliştirerek biçimsel olmayan grupları oluştururlar (Eren, 2017).

Örgütsel Bağlılık: İşgörenin kimliğini örgüt kimliğiyle bütünleştirme ve örgüt süreçlerine katılım derecesi örgütsel bağlılık derecesidir (Hartline, Maxham ve McKee, 2000, s.40).

İş doyumunu: İş doyumunu kavramı ilk kez Hoppock (1935) tarafından işgörenin psikolojik, fiziksel ve çevresel faktörler açısından işinden memnun olması anlamında kullanılmıştır (Yew, 2008, s.30).

Stres: Bireyin bedensel ya da ruhsal (bazen ikisi birden) tolerasyon gücünün zorlanması sonucu bireyi psikolojik ve fizyolojik olarak sarsan duygudur (Baltaş, 2002, s.23).

BÖLÜM II

KURUMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Örgüt İçi İlişkiler Yazımına Genel Bir Bakış

Parsons (1970) örgütü, belli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş sosyal birimler olarak tanımlarken; Katz ve Kahn (1977) açıkça tanımlanmış ve standardize edilmiş fiilleri gerçekleştiren bireylerin birlikteliği olarak tanımlarlar.

Örgütler aynı amacı gerçekleştirmek isteğindeki bireylerce belli bir amaca yönelik olarak yapılandırılmış, eşgüdümlü etkinlikler sistemi olarak tasarlanmış ve dışarıyla bağlantısı olan sosyal sistemlerdir. Örgütler, bir amacı gerçekleştirmek için birlikte çalışan bireylerden oluşmaktadır ve insanlar olmadan örgütler var olamayacaktır (Daft, 1992; Keyton, 2005; Rainey, 2003). Örgütler teknoloji ve insanları, başka bir deyişle bilimle insanları birleştirirler. Çağdaş toplumun varlığını sürdürebilmesi için örgütler gerekmektedir. Örgütlerdeki insan davranışlarını önceden tahmin etmek güçtür (Davis, 1984). Genel bir tanımla örgüt bireylerin ortak amaçlara ulaşmak için karşılıklı iletişimde buldukları yapısal bir süreçtir (Hicks, 1979, s.32).

Örgüt, 30'lu yıllarda İnsan İlişkileri Yaklaşımının gelişmeye, birey ile grup ilişkilerinin incelenmeye başlanması ile insani etkileşim ortamı olarak görülmeye başlanmıştır. İnsan ilişkileri yaklaşımı ile gelişen araştırmalar, örgüt verimliliğini artırmak için işgörenin önemini ve insan unsuru hakkında cevaplanması gereken soruları ortaya koymuştur. 1950'li yıllarda örgütsel süreçler içerisinde bireylerin ve grupların davranışlarını anlamlandırma isteği tek bir disiplinle giderilemeyecek bir hal almış ve farklı disiplinlerin ortak katkılarıyla Örgütsel Davranış disiplini ortaya çıkmıştır (Erdem, 2009, s.65).

Örgütsel davranış, her türlü örgütte insanların etkileşimini konu alır. Örgütsel davranış, örgütler içindeki insan davranışlarının yapı, teknoloji ve dış sosyal sistemle ilişkisi açısından incelenmesi sonucu biriken bilgi topluluğu ve bu bilgilerin uygulanmasıdır. Örgütsel davranışı incelemek, insan, yapı, teknoloji ve dış sosyal

sistemler arasındaki ilişkileri insanlar açısından daha iyi sonuçlar elde etmek üzere geliştirmektedir. Örgütsel davranış insanların ve örgütlerin birbiriyle daha etkili bir biçimde ilişki kurmalarına yardımcı olmaya çalışır (Davis, 1984, s.7).

Örgütler de bireyler gibi dahil olduğu çevreye adapte olabilmek için kendini değişime zorlamakta ve değişim örgütsel davranış için yeni sorun ve ilgi alanları yaratmaktadır (Rousseau, 1997, s.516).

Uluslararası örgütsel davranış yazınının çok geniş bir araştırma sahası haline geldiğini belirten O'Reilly (1991) yoğun çalışılan temaları motivasyon, liderlik, bireysel farklılıklar, işe devamsızlık, işgücü devri ve performans olarak sıralamıştır. Ulusal Örgütsel davranış yazınında ise; sıklıkla araştırılan temalar mobbing, liderlik, iş doyumu, kültür ve bağlılık olarak yoğunlaşmıştır (Duygulu ve Sezgin, 2015; Erdem, 2009).

Örgütsel davranışın Örgütsel Güven, Örgütsel Adalet, İş Etiği, Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme, Sinizm, Tükenmişlik Sendromu gibi pek çok tema altında incelendiği alan yazında görülmektedir. Bu kadar geniş tematik çeşitliliğe sahip olan bu alanda çalışırken araştırmacının sınırlarını önceden belirlemesi konuya odaklanmak ve doğru analitik inceleme yapmak için bir gerekliliktir. Bu çalışmada örgütlerdeki grup ilişkileri incelenirken Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu ve Stres temalarıyla sınırlandırılan bir çerçeveye bağlı kalınmıştır. Kuramsal çerçeve oluştururken öncelikle "Grup" kavramını açıklamak yerinde olacaktır.

2.2. Grup Kavramı

Örgütlerde gruplar konusu örgüt sosyolojisinin temel ilgi alanlarından biridir. Her düzeydeki örgüt biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar barındırır. Gruplar örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde ya da gerçekleştirememesinde büyük öneme sahiptir. Sosyal bilimlerde, farklı yönleriyle öne çıkan pek çok grup tanımı yapılmıştır (Bulut ve Polat, 2012, s.101).

Fichter (2012, s.61) grubu, karşılıklı ilişkide bulunan insanlar olarak tanımlamış ve grupların insanların yaşadığı her yerde evrensel olarak bulunduğunu belirtmiştir. Bu tanımda grubu oluşturan temel biriminin “birey” olduğunu

vurgulamıştır. Ergeneli (2006, s.39) ise grubu, belli bir amacı gerçekleştirmek veya daha fazla kişinin birbirlerine bağımlı olarak birbirleriyle etkileşim içinde olmaları olarak tanımlamıştır.

Duygusal bakımdan birbirini anlayan, bir grup olduklarının farkında olan, birliktelikleri zamandan ve mekandan bağımsız olan, az veya çok belli sayıdaki bireyin bir arada bulunması grup olarak adlandırılır (Arslantürk ve Amman, 2012; Schein 1978).

Şerif ve Şerif (1996, s.184) ise " belli sayıdaki kişinin ortak bir yoksunluk ya da güdüsü ve bireysel çabalarla ulaşamayacakları hedefleri varsa, bu kişiler birbirleriyle etkileşimde bulunma eğilimi gösterirler" diyerek grup için ikinci önemli unsurun ortak bir sorun ya da amaç olduğunun altını çizmişler ve üçüncü unsurun ise etkileşim olduğunu belirtmişlerdir.

Tajfel'e (1982, s. 2) göre gruplar dış ve iç gruplar olarak tanımlanmalıdır. Dış gruplar, banka müşterileri, bir hastanenin hastaları, bir sendika ya da esnaf birliği üyeleri olarak gösterilebilir. İç grupların oluşumunda ise iki bileşen ve bu iki bileşenle alakalı üçüncü birleşen gereklidir. Bu bileşenlerden ilk ikisi "farkındalık" ve "değerler" bunlarla bağlantılı üçüncü bileşen ise, farkındalık ve değerlere duygusal yatırımdır.

Grup yapısını temel alan araştırmacılara göre; iki veya daha fazla kişinin belli bir takım etkinlik, faaliyet ya da işlem gerçekleştirmek için bir araya gelmesi ve bu işlemlerde kişilerin oynayacağı rolleri düzenleyen normların geliştirilmesi için birlikte çalışılmasıyla grup oluşur (Koçel, 2010, s.706).

Tuckman (1965)'a göre grup 4 farklı aşamadan oluşur (akt. Robbins ve Judge, 2009, s. 279- 280).

1. Oluşum Aşaması: Grubun amacının, yapısının ve önderinin ortaya konduğu, bireylerin kendilerini grubun bir üyesi olarak kabul ettikleri
2. ~~Aşamada~~ Aşamada: Üyelerin grubun varlığını ve birbirlerini kabul etmelerinden sonra yaşanan gerginlik, baskı ve çatışma evresidir. Uyum sağlandıktan sonra grupta kesin hatlarıyla olmasa da liderlik hiyerarşisi oluşur.

3. Kurallar Aşaması: Yakın ilişkilerin geliştiği, grup kimliğinin netleştiği, grubun bütünleştiği ve üyelere beklenen doğru davranışların neler olduğunun ortaya konduğu aşamadır.
4. Performans Aşaması: Grup artık tanıma ve anlama aşamalarını geçmiş enerjisini görevleri gerçekleştirmeye odaklamıştır. Yapının fonksiyonelleştiği ve üyelerce kabullenildiği aşamadır.
5. Dağılma Aşaması: Performans aşaması, sürekli çalışma grupları için gelişimdeki son aşamadır ancak dağılma aşaması, geçici komiteler, takımlar, görev güçleri, sınırlı bir görevi yerine getirebilmek için kurulmuş diğer bazı gruplar için son aşamadır.

2.2.1. Grupların Özellikleri

Knowles (1965, s.39-40) bir topluluğun grup olarak adlandırılabilmesi için, grup bilincine, ortak bir amaç ya da amaçlara, etkileşime, üyeler arasında bağlılığa ve ortak davranışlara sahip olmaları gerektiğini söylemektedir.

Cartwright ve Zander (1968, s.48) grubu, yüz yüze ilişkileri olan, birbirinin farkında, birbirinden etkilenen ve etkileyen kişilerin oluşturduğu bir topluluk olarak tanımlamış ve yukarıda sayılan özelliklere ek olarak, dış gözlemcilerce aynı gruba ait olarak tanınma, ortak normlara uyma, birbirine bağlılık geliştirerek dışarıya karşı birlik ve beraberlik içinde davranma özelliklerinin de olması gerektiğini söylemişlerdir.

Fichter (2012, s.61- 63)'e göre grup özellikleri şu şekildedir:

1. Grup, üyelerince ve dışarıdaki gözleyenlerce varlığı tanınan, farkında olunan bir sosyal birimdir.
2. Grupların sosyal yapıları vardır. Her grup üyesi grup içinde belli bir pozisyona sahiptir. Sosyal statü ve tabakalaşma en küçük doğal gruplarda bile vardır.
3. Üyelerin her birinin bir rolü vardır ve her üye rolünü oynamazsa grubun devamlılığı tehlikeye girer.
4. Grup üyeleri arasında çift yönlü bir sosyal süreç olması grubun sürekliliği açısından önemlidir. Bir grubu yığından ayıran süreklilik özelliğidir.

5. Gruplar, içinde grup üyelerince bilinen, anlaşılan ve takip edilen rollerin bulunduğu normlara sahiptir. Bu normlar yazılı olmak zorunda değildir.
6. Gruba ait ortak ilgi ve değerlere her zaman özenle sahip çıkılmayabilir. Ancak grupta bunlardan kaynaklı çatışmalar çıkar ve grup dağılmaya başlarsa ortak ilgi ve çıkarların yeniden farkına varılır.
7. Grubun neden var olduğu sorusunun cevabı hedeftir. Her grup farklı derecelerde de olsa yine de bir veya birkaç hedefe sahiptir.

Grupların özellikleri konusunda uzmanların ortak görüşleri şunlar olarak sıralanabilir (Demir, 2006; İ. Erdoğan, 2007; Genç, 2007; Karatepe, 2005; Oktay, 1995; Silah, 2000);

1. Gruplar, insan ihtiyaçlarını karşılamak için oluşturulurlar. Her grubun ortak bir amacı vardır ve grup üyeleri bu amaç için hareket eder, ona ulaşmaya çalışırlar. Bazen de grupların ortak bir amacı olmayabilir, ancak üyelerin kendi bireysel amaçları vardır. Grubun içinde olmak bireysel amaçlara ulaşmalarına yarar sağlıyor olabilir, hatta bireysel amaçlar diğer üyelerin amaçlarıyla ters düşmezse üyelerin amaçlarını gerçekleştirmek grubun hedefi haline gelebilir.
2. Her grubun içinde oynanan rolleri etkileyen davranış normları bulunmaktadır. Gruptaki her üye kendi sosyal rolünü oynar. Bir kişi gruba dahil olduğunda, grubun sürekliliğini sağlayabilmesi için işgal ettiği konumun gösterdiği yetki ve sorumlulukları yerine getirmekli, üzerine düşen rolü oynamalıdır aksi takdirde grup ortadan kalkabilir.
3. Grubun sürekliliği için karşılıklı ilişkiler son derece önemlidir. Gruplar birbiriyle ilişkisi olan, birbirinin varlığını tanıyan ve buna göre hareket eden üyelerden oluşur. Kişilerin fiziksel yakınlığı olsa bile bu ilişkiye sahip değillerse bir grup sayılmazlar.
4. Grup üyeleri belirli ortak ilgi ve değerleri paylaşırlar. Bu paylaşım gruptaki "biz" duygusudur. Grupların gerek kendi üyelerince gerekse de grup dışındakilerce kabul edilen özel kimlikleri vardır. Sahip olunan bu özel kimlik grup üyeleri arasında biz bilincinin oluşmasını sağlar
5. Grup ortamında gerçekleştirilen etkileşim sayesinde bireyler kendi kişilikleriyle ilgili bilmedikleri yönleri keşfederler. Her bireyin kim olduğu

hakkında bir yargısı, kendisiyle ilgili bir düşüncesi vardır. Bu yargı ya da düşüncelerinde ne kadar haklı olduğunu ya da ne kadar yanlış olduğunu etkileşime geçtiği kişiler vesilesiyle anlar. Diğerlerinin bireyden ne beklediği ya da bireyin onlarla ilgili beklentileri gibi soruları cevaplarırken davranışlarında bulunduğu grup tarafından etkilenir ve yönetilir.

Özetle grup üyeleri arasında ortak değerler ve biz bilinci olması gerekmektedir. Grupların ortak amaçlarına ulaşabilmeleri için işbirliği, bunu sağlayabilmeleri için iletişime geçme isteği ve üyeler arası etkileşim gereklidir.

2.2.2. Bireylerin Bir Gruba Dahil Olma Nedenleri

Sosyal bir varlık olan insan modern dünyada tek başına hayatta kalabilme yetisine sahip olsa da başka ihtiyaçları da vardır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre, yeme, içme, uyuma gibi insan hayatı için temel olan fizyolojik ihtiyaçlarını ve güvende olma ihtiyaçlarını karşılayan birey ait olma ve sevgi ihtiyacıdır. başka hiç bir özel amacı olmasa bile sırf ait olma ve sevgi ihtiyacını karşılamak için bile diğer kişilerle ilişki kurmak ister, arkadaşlıklar geliştirir.

Moorhead ve Griffin (1989, s.265- 267)'e göre gruplar içsel kaynaklar ve dışsal kaynaklar olmak üzere iki farklı kategoriden meydana gelir. İçsel kaynaklar bireylerarası çekicilik, grup faaliyetleri, grubun amaçları ve sosyal ilişki olarak dört kategoride incelenebilecek grubun içinden gelen kaynaklardır. Dışsal kaynaklar ise grup dışındaki kişilerin, kişilerarası çekim yoluyla herhangi bir gruba üye olmadan etkileşime geçebilmeleri olarak tanımlanabilir.

Steers (1991, s.223-224)'a göre gruplara katılmanın sebepleri şunlardır;

1. Güvenlik: Kişilerin çoğu için işten uzaklaştırılma, yöneticinin baskısı ya da sadece yalnızlık gibi olası tehditlerden korunmak temel bir ihtiyaçtır. Bir gruba dahil olmak kişinin daha güvenli hissetmesini sağlar. "Kalabalıklıkla güvenlik" sıklıkla bilinen bir olgudur.
2. Sosyal İhtiyaçlar: İnsanlar sosyal varlıklardır. Kişilik ve motivasyon teorilerinde de görülebileceği gibi çoğu kişinin sosyal ilişkilere ihtiyaçları vardır. Gruplar, bireylere bu sosyal ilişkiler için ortam yaratır.

3. **Özsaygı:** İnsanlar saygın gruplarla ilişkili olmaktan gurur duyar; grup üyeliği bireylerin benlik saygısını geliştirmesine katkı sağlayabilir.
4. **Ekonomik Çıkar:** İnsanlar ekonomik çıkar elde etmek ya da yükseltmek için birçok grupla menfaat ilişkisi kurarlar. İşçi sendikaları veya Amerika Barosu gibi profesyonel akreditasyon kuruluşları buna örnek verilebilir. Bu örgütler, genellikle istihdamı korumak için esnaf veya profesyonellerin arzını sınırlamaya çalışırlar.
5. **Karşılıklı Çıkar:** Bazı gruplar, üyelerine karşılıklı fayda sağlamak gibi amaçlarla oluşturulmuştur. Grup üyeleri tek başına ulaşamadıkları hedeflere bir araya gelerek ulaşabilirler.
6. **Fiziksel Yakınlık:** Grupların oluşmasında aynı birim ya da bölümde çalışmak gibi fiziksel yakınlık önemli bir etkidir. Ofis mimarisi ve düzeni, sosyal ilişkilerin gelişiminde önemli bir etkiye sahiptir. Birbirinden uzak ofis birimlerinde grup oluşumu yavaşlarken aynı birimde ya da aynı katta çalışan kişilerin etkileşimi daha sık olacağından gruplaşma kolaylaşacaktır. Bu durum iş yerindeki çeşitli düzenlemelerin grup oluşumu üzerindeki etkisini gösterir.

Steers (1991)'in sınıfladığı gerekçelere benzer olarak Can, Aşan ve Aydın (2006) bir gruba dahil olmaya iten ihtiyaçları şöyle sıralamışlardır:

1. **Güvenlik:** Kişinin bir gruba katılması yalnızlığın verdiği güvensizliği azaltmaktadır. Gruba dahil olan bir birey, kendisini çevreden gelecek tehditlere karşı daha güçlü hissetmesini sağlayacaktır.
2. **Saygınlık:** Diğer kişiler tarafından önemli algılanan bir gruba üye olma, kişiye saygınlık ve tanınma sağlamaktadır. Grup üyeliğinin getirdiği saygınlık sayesinde üye, başkaları tarafından ayrıcalıklı olarak algılanmaktadır.
3. **Öz saygı:** Gruba üye olan kişinin diğerleriyle olan iletişimi, grubun amacını gerçekleştirmede kendine düşen görevi yerine getirmedeki başarı hissi bireyin öz saygısının gelişmesini sağlayacaktır.
4. **Aidiyet ve bağlanma:** Kişilerin başkalarıyla birlikte olmak gibi temel gereksinimleri, diğer bir tanımla aidiyet ve bağlanma gereksinimleri, iş ya da toplumsal yaşamlarında üyesi oldukları gruplardaki etkileşimler sayesinde tatmin edilmektedir.

5. *Güç*: Kültürümüzde bu maddeyi en iyi “Bir elin nesi var, iki elin sesi var” atasözü ve “birlikten kuvvet doğar” deyimini açıklamaktadır. Bireyin tek başına üstesinden gelemeyeceği işler için daha fazla bireyin bir araya gelmesiyle oluşacak güç ile işlerin üstesinden gelinebileceğine olan inancından kaynaklanır.
6. *Amaç başarımı*: Örgütlerde bir işin başarılması için farklı beceri, bilgi ve güze gerek duyulabilir. Gruplar birbirlerinin eksiklerini tamamlar nitelikteki üyelere oluşturulursa o zaman, amaç başarımı daha kolay gerçekleşmiş olur.

Yukarıda verilen gerekçeleri özetlemek gerekirse; bireyler bir aradayken daha güvenli hissedecekleri, birbirlerine destek olarak daha kolay yükselecekleri ya da geliştirecekleri, grup amaçlarına ulaşmadaki katkılarındansa dolayı öz saygılarının artacağı ve üye oldukları grup sayesinde saygınlık kazanacakları düşünceleriyle bir gruba dahil olmak isterler.

2.2.3. Grup Normları

Toplumların, organizasyonların ve grupların yönetiminin merkezinde o topluma, gruba ya da organizasyona ait olan değer ve inançlar vardır. Organizasyondaki yönetici ve işgörenler içinde buldukları örgütün kültürel ortamından etkilenmektedirler. Yönetici ve işgörenlerin gerçekleştirmek istedikleri pek çok şey olabilir ancak bunların toplum ve örgüt değerlerine uygun olması gerektiğinin farkındadırlar. Bu nedenle denebilir ki “yönetim ve kültür, aynı madeni paranın iki yüzü gibidir. Biri olmadan, diğeri anlaşılabilir” (Schein, 1991, s.492)

Örgüt kültürü, bir örgütteki temel değerler ve inançlar bütünüdür. Üyelerin örgütte neler yapabilecekleri ve nasıl davranabilecekleri konusunda pusuladır. Örgüt kültürü, işgörenlerin süreç içinde ortaya koydukları gelenekler, anlayışlar ve normlar bütünüdür. Örgütte kültür, "örgütün değerleri, inanç ve normları, politikaları ve prosedürlerini birleştiren, örgütü bir arada tutan tutkula benzetilebilir" (Kırel, 1989; Kırım, 1998; Kozlu, 1986; Mitchell, 2002).

Bir örgütte örgüt kültürünün işlevini gruplarda normlar görmektedir. Örgüt üyelerinin düşüncelerini şekillerindiren ve hareketlerini sınırlayan şey örgüt

kültürüyen gruplarda, grup üyelerinin nasıl hareket etmeleri konusunda yol gösterici olan unsur grup normlarıdır. Owens ve Steinhof (1989) normları, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren ögeler olarak tanımlamaktadırlar.

Robbins ve Judge (2009, s.285) norm kavramını, grupta belli durumlarda yapılması ve yapılmaması gereken, üyelerce ortaklaşa belirlenmiş davranış standartları olarak tanımlamışlardır. Grup tarafından onaylanan normlar aynı zamanda üyeler için dışsal bir kontrol aracıdır ve üyelerin çalışma davranışlarını etkiler.

Cevizci (2000, s.668) norm kavramını

"Bir sosyal grubun kendisi için ilke edindiği ve grup üyelerinin davranışlarını yönlendiren davranış kuralları bütünü, ahlâk alanında doğru eylemi belirleyen kural, uygun davranış için standart, eylemlerde temele alınan davranış ilkesi, değeri yargılamak ya da değer biçmek için kullanılan ölçü"

şeklinde tarif etmiştir.

Grup içindeki bireyler, benzer biçimde düşünme ve davranma eğilimindedirler. Grup üyeleri arasındaki sürekli etkileşim, grupça paylaşılan ortak değer yargılarının ve grup normlarının oluşmasına neden olur. Normlar, insanlar arası ilişkiler ve etkileşimlerde davranışlara yön veren, sınırlayan grup tarafından saptanan ve onaylanan davranış standardıdır (M. Aydın, 2000; Fehr ve Fischbacher, 2004, s.185).

Aile, eğitim kurumu, sosyal çevre ve kurumlar istikrarlı bir statü, rol ilişkileri ve belirli normlardan oluşmaktadır. Normlar, grupların etkileşimi sırasında oluşan ve üyelerin davranışlarını üzerinde yaptırma sahip ölçülerdir (İbicioğlu, Özmen & Taş, 2009, s.11).

Gruplarda normların büyük bölümü yazılı değildir, örgüt kültürü içerisinde yaşanarak öğrenilir. Örgütte kabul görmek için normların iyi bilinmesi ve uyulması önemlidir. Farklı örgütlerde normlar da farklılaşabilir ve bir örgütte kabul gören bir davranış başka bir örgütte sorunlara yol açabilir. Örneğin bürokratik örgütlerde üstlerin üstlerini eleştirmeleri, kapıyı çalmadan odaya girmeleri gibi davranışlar üyenin dışlanmasına sebep olabileceken, yenilikçi bir örgütte üstleri eleştirebilme kendine güvenin işareti olarak algılanabilecektir (Bulut ve Polat, 2012, s.119-120).

Gruptaki sosyalleşme sürecinde farkedilen normlar biçimsel olmayan düzenlemelerdir ve birey çoğunlukla bir norma uyduğunun farkına varmadan doğal olarak onu içselleştirir. Toplum üyeleri, içinde buldukları toplumun normlarına göre doğru olanı öğrenir/öğretir ve uyulmasını sağlar. Böylece normlar yoluyla toplumun kontrolü bir ölçüde sağlanmış olmaktadır (Özkalp, Arıcı ve Bayraktar, 1998, s.60).

Normlar insanların sosyalleşmeleri sırasında genel olarak uymaları beklenen yazılı olmayan kurallardır ve uyulmaması toplum içerisinde tepki doğurabilecek sonuçlar verebilir (Weber, 2004, s.74).

Normlar bir kere benimsendikten sonra dinamik baskı araçlarına dönüşürler. Grup üyeleri bazen bireysel olarak belirli bir davranış biçimini benimsememiş olsa bile, hatta bireyin kişisel amaçlarına ters düşse bile norma uymak zorunda kalır (Eren, 2017, s.116).

Normlar belirsizliği azaltarak bireyler arası ilişkilerde tahmin edilebilirlik ve kararlılık sağlar, insan davranışlarına denetim ve limit getirir. Birey belirsizliğin tedirginliğinden kurtularak güvende hisseder (Aktan ve Vural, 2006, s.13). Güven hissettikçe özgürleşen birey harekete geçme ve gerçekleştirme gücü kazanır.

Gruplar bazen normlar yüzünden eli kolu bağlı duruma gelebilir. Gruplara zarar veren normlardan korunmanın en iyi yolu, daha baştan işlevsel normlar koymaktır. Başka bir yaklaşımda istenen değer ve normlara uygun değerlere sahip insanlarla grup oluşturmaktır (McShane ve GL Now, 2016, s.142).

Gruplarda çalışanların oynadığı roller normlarla belirlenmektedir. Bu nedenle normlar tasvip edilen ya da edilmeyen davranışları ortaya koyarlar (Katz ve Kahn, 1977). Grup normlarına uygun hareket etmeyen üyeler grup dışında bırakılmaya ya da davranışlarını gözden geçirip düzenleyerek gruba uymaya mecburdurlar.

Grup normları, grup üyelerinin grup içinde düzenin sağlanması ve grup varlığının sürdürülebilmesi açısından önemli bir yere sahiptir. Ayrıca normlar, grup üyelerinin karşılıklı ilişkilerinde de birtakım beklentileri ve etkileşimleri düzen altında tutar. Nasıl ki bir toplum kurallar olmadan varlığını sürdüremezse, gruplarda kendilerine ait bir takım normlar geliştiremezlerse dağılırlar (Kabay, 2017, s.17).

Grupların, normların olumsuz sonuçlarını yaşamamak için işlevsel olan normla işlevsel olmayan normu birbirinden ayırması ve işlevsiz hale gelenleri

değiştirme yoluna gitmesi gerekir. İşlevsiz normlar grup içinde değiştirilemeyecek kadar kök salmışsa ve değiştirilmesi mümkün değilse grubu dağıtmak ya da en azından değişime direnen grup üyelerini değiştirmek gerekebilir (McShane ve GL Now, 2016, s.143).

Siegel ve Siegel (1957, s.360-361) grup normlarının bireyler üzerindeki etkisini belirlemek için özel bir Amerikan kolejine devam eden öğrenciler üzerinde bir çalışma yapmışlardır. Bu araştırmada, koleje devam eden öğrencilerden birisi tutucu normları, diğeri hoşgörölü normları olan farklı öğrenci yurtlarına yerleştirilmiştir. Araştırmacılar, öğrencilerin tutuculuk düzeyini öğretim yılının başında ve sonunda ölçerek, hoşgörölü normlara maruz kalmanın, tutucu davranışları azalttığı sonucuna ulaşmışlardır.

Grubun biçimsel veya doğal oluşu gruptaki statü ve normları da etkiler. Biçimsel gruplarda ilişkilerin yapısı, statülerin belirlenmesi, normların uygulanması önceden belirlenmiş sözleşmelerdir. Bir normun uygulanmaması halinde grup yapısı ve verimliliği olumsuz etkilenir (Tolan, İsen ve Batmaz, 1985, s.244).

Grup normları grubun büyüklüğüne, oluşma şekline ve türüne göre değişiklik göstermektedir. Örneğin biçimsel grup normlarıyla doğal grup normları birbirinden farklılık göstermektedir. Bu nedenle öncelikle grup türlerini incelemek yararlı olacaktır.

2.2.4. Grup Türleri

Sosyal bir varlık olan insan yaşamı süresince birçok grubun üyesi olmaktadır. Birey ilk olarak bir ailenin üyesiyken, sonra bir okulun öğrencisi, aynı zamanda bir şehrin mensubu, bir kulübün ya da derneğin üyesi olabilir. Bu gruplara dahil olmak bireyin kişiliğini, kültürünü etkiler, toplumdaki yerini belirler (Eren, 2017, s.115). Bu da demek oluyor ki birçok grup türü vardır. Birey karşılıklı ilişkiler açısından bir grubun üyesiyken, görev nedeniyle başka bir grubun üyesi, ilgi ve merakları nedeniyle başka bir grubun üyesi, fiziksel yakınlıklardan dolayı bir başka grubun üyesi olabilir.

Grupları sınıflandırmak için grubun birliktelik nedeni, grup üyeleri arasındaki ilişkilerin yakınlığı, duygusal karakteri, ilişkilerin kişisel olup olmadığı, grup üyelerinin sayısal azlığı ya da çokluğu, grubun yaşam süresinin uzunluğu gibi pek çok kriter kullanılmaktadır (Bottomore, 2000, s.103).

Alan yazında sıklıkla kullanılan grup sınıflamaları *Tablo 2.1* de verilmiştir.

Tablo 2.1 Grup Türleri

GRUP TÜRLERİ	
1.İlişkiler Açısından (Cooley (1909)'in sınıflaması)	a) Birincil Gruplar b) İkincil Gruplar
2.İlişkilerin Niteliği Açısından (Tonnie's(1887)'in sınıflaması)	a) Cemaat tipi gruplar b) Cemiyet tipi gruplar
3. Özellikli Grup Türleri	a) Referans Grupları b) İstatistiksel Gruplar
4.Kabul edilen normlara göre gruplar (Bulut ve Polat, 2012, s.103)	a) Biçimsel Gruplar b) Doğal Gruplar
5.Hiyerarşi Açısından:	a) Yatay Gruplar b) Dikey Gruplar c) Rastgele Gruplar

Kaynak: Aksu, 1996; Bulut ve Polat (2012), Bottomore (2000), Cooley (1909), Dalton, 1959 ; Eren (2017), İ. Erdoğan (2007), Genç (2007), Gönüllü (2001), Güney (2008), Özkalp (1998) ve Silah (2000)'in çalışmaları kaynak alınarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Fichter (2012, s.67-70) grupları sınıflarken bireylerin yerine getirmek zorunda oldukları temel, evrensel ve sosyal işlevlerden oluşan bir sistem kullanarak grupları altı sınıfa ayırmıştır. Bunlar;

1. Aile grubu
2. Eğitim Grupları
3. Ekonomik Gruplar
4. Siyasal Gruplar
5. Dini Gruplar
6. Boş zaman değerlendirme veya dinleme gruplarıdır.

En çok kullanılan grup sınıflamalardan biri "birincil" ve "ikincil" gruplardır. *Birincil gruplar* sevgi, aidiyet gibi duygusal ilişkilerden oluşan samimi birlikteliklerdir. Bu samimi birlikteliğin en önemli alanları, aileler, çocukların oyun grupları, mahallede veya toplulukta yaşlıların topluluk gruplarıdır. Üyelerde "biz" hissi hakimdir. Bu gruplar her zaman ve gelişimin tüm aşamalarına aittir ve dolayısıyla insan doğasında evrenselliğin en önemli temelidir (Cooley, 1909, s 24).

İkincil gruplar ise; çok sayıda kişiden oluşan, kurallara dayalı, duygusal değil rasyonel ilişkilerin bulunduğu gruplardır. Bu gruptaki bireyler grubun kendi

belirlediği ya da dış güçler tarafından belirlenen özel hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelir. Bireylerden beklenen tek şey hedefe ulaşmada katkı sağlamasıdır. Üyeler arasında iş ve görevden kaynaklanan mesafeli ilişkiler vardır. Duygusal bütünselleşme oluşmamış, üyelerin bireysel düşündükleri, birbirlerini yakından tanımadıkları, hatta görmedikleri gruplardır. Grupta çok sayıda insanın bir arada bulunması nedeniyle üyelerin birbirlerini yakından tanıma fırsatı yoktur. Örgütler ikincil gruplara girer (Bulut ve Polat, 2012; Genç, 2007; Özkalp, 1998).

Tönnies toplumsal grupları, grup üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliğine göre “*gemeinschaft*” (cemaat) ve “*gesellschaft*” (cemiyet) olmak üzere sınıflandırmıştır. Tönnies, doğal isteklerin baskın olduğu her türlü birliği cemaat, akli istekler tarafından şekillendirilen ve akıl tarafından yönlendirilenleri de cemiyet olarak adlandırmıştır. Cemaat tipinde bireyler tüm kişilikleriyle üyedirler, amaçlarının tümünü ya da çoğunu bu grup içinde gerçekleştirirler. Cemiyet tipi gruplarda ise, bireyler gruba kişiliklerinin bir bölümüyle üye olmakta ve belirli amaçlarını bu gruplarda gerçekleştirmektedirler (Bottomore, 2000, s.102).

Bir başka grup sınıflandırması ise "istatistik" ve "referans" grupları olmak üzere grupların özelliklerine göre yapılmıştır. *İstatistik gruplar*, bireylerin toplum içindeki dağılım oranını ya da yerleşimini bir takım özelliklerine göre belirlemek için araştırmacılar tarafından yapılan gruplamadır. Bu gruplarda kişilerin bir araya gelmeleri, birbirleri ile iletişimde bulunmaları, bir amaca ulaşmak için birlikte çalışmaları söz konusu değildir. Örneğin, bir sınıfın başarı oranının %30 denilmesi durumunda bu %30'luk oran istatistiksel grup olarak düşünülür (İ. Erdoğan, 2007; Silah, 2000).

Referans grupları ise kişinin kendini bir parçası olarak gördüğü veya psikolojik olarak kendini ilişkilendirmeyi arzuladığı gruplardır. Bu gruplarda olmak arzusu bireyde belli bir tutum ya da davranışın gelişmesini sağlar. Örneğin aile, okul, iş, ibadet, arkadaş din, grupları gibi (Silah, 2000; Şerif ve Şerif, 1996). Bu gruplar bireylerin kendilerini ve davranışlarını değerlendirmek amacıyla kullandıkları standartları içerir (Scafer, 2013, s.22). Bir referans grubu, bir kişinin birincil veya ikincil gruplarından biri olabilir. İnsanlar meslek grupları, atletik takımlar, tiyatro çevreleri ve üst sınıflar gibi genellikle ait olmadığı ancak istediği gruplardan etkilenirler (Stewart ve Glynn, 1985, s.47- 48).

Bir diğer sınıflandırmada ise örgütlenme biçimine ya da kabul edilen normlara göre yapılan "biçimsel/formal" ve "doğal/informal" gruplardır. *Biçimsel gruplar* açıkça saptanmış bir takım hedeflere ulaşmak için bir araya getirilmiş üyelerin yapacakları işlerin, rol dağılımının grubu ilgilendiren yasalar ve kurallara göre tanımlandığı gruplardır. Biçimsel gruplarda genellikle örgütlerin kendi kuralları uygulanır (Eren, 2017; Ergeneli, 2006; Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1991).

Doğal gruplar ise; biçimsel olarak belirli görevleri yerine getirmek üzere oluşturulan grupların üyelerince sosyal ihtiyaçlarını tatmin amacıyla kendi aralarında çeşitli ilişkiler geliştirmeleri sonucu oluşur. Aynı iş yerini paylaştıkları için ortak sorunları olan, yan yana oturdukları için birbiriyle yakınlaşan, benzer kaynak kullanımını dolayısıyla birbiriyle sıkça iletişim kuran bireylerin doğal gruplarda birleşme olasılıkları daha fazladır. Bu tür grupların amaçları örgütle ilişkili değildir ancak her grubun kendi içinde kendine özel amaçları vardır (Eren, 2017; Ergeneli, 2006; Gibson vd., 1991).

Örgütteki hiyerarşi açısından yapılan sınıflamada, Dalton'un, üç genel gruba ayırdığı dikey, yatay ve rastgele gruplar/kliklerdir. *Yatay gruplar/klikler* aynı düzeyde çalışan, yaklaşık olarak aynı ücret, yetki ve sorumluluğa sahip örgüt üyelerinin sık haberleşme ve ilişkilerde bulunmalarıyla oluşur. Ortak özellik ve benzerlikler arttıkça, gruplarda ortak çıkarlar, yardımlaşma olanakları da artmakta yatay gruplaşmalar oluşmaktadır. *Dikey gruplar/klikler*, aynı bölümde çalışan, farklı hiyerarşik düzeydeki bireylerin görev nedeniyle sıkı ilişki olanağı sağlaması ya da aynı bölümün benzer görevleri ve kültürü sebebiyle birbirinin dilinden anlama ve bu sayede ortaya çıkan sorunları işbirliği ile daha rahat çözebilme imkânı bulması halinde ortaya çıkmaktadır. *Rastgele gruplar/klikler* ise değişik hiyerarşik mevkilerden, farklı sınıf, bölüm ve fiziksel ortamlardan kişilerin oluşturduğu kliklerdir (Aksu, 1996; Dalton, 1959)

Yukarıdaki sınıflamalara ek olarak örgütler açısından "*iç grup*" ve "*dış grup*" kavramları da önemlidir. İç gruplar, bireyin kendini özdeşleştirdiği, bağlılık duygusunu yoğun yaşadığı gruplardır. Dış gruplar ise; insanların kendilerini rakip hissettikleri gruplardır (Bozkurt, 2012, s.156).

Sumner (1906, s.12- 13)'a göre gruba bağlılık ve beraberinde gelişen fedakârlık, diğerlerinden nefret etme ve diğerlerini küçümseme, iç gruptaki kardeşlik, barış, birlikte büyüme aynı durumun ortak ürünleridir. İnsanların kendi (iç) gruplarından hoşlanma eğilimlerinin, rekabet ettikleri (dış) gruplardan fazladır. Sumner, grup içi görüşmelerde güçlü bir şekilde yer alan ve konulara karşı olumlu tutum takınan bireylerin, dış gruplarla bir arada bulunmada isteksiz ve görüşlere karşı olumsuz tutum sergileme eğiliminde olduklarını belirtmiştir.

Bu araştırmada ilgi alanı örgütlerdeki grup ilişkileri olduğu için biçimsel ve doğal gruplar ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2.3. Örgütsel Ortamda Biçimsel ve Doğal Gruplar

Büyüklikleri ve karmaşıklığı ne olursa tüm örgütlerde, yazılı olarak belirlenmiş biçimsel ilişki şemalarının yanı sıra, biçimsel olmayan (doğal) ilişki yapıları da mevcuttur, kişilerarası ilişkilere dayalıdır ve kültürel olarak yapılandırılmış bir sistemle paylaşılan sembollerle etkileşime giren bireysel aktörler içerirler. Örgütsel düzenlemeler yapılırken beşeri özellikleri göz ardı etmemek gerekir çünkü örgütün işlevselliği üzerinde beşeri faktörler çok etkilidir. Bürokratik yapılarda, resmi ilişki yapıları içerisinde oluşan bu ilişki şemaları (gruplaşmalar), her örgütlenmede muhakkak ortaya çıkacak bir “doğal ilişkiler sistemi”dir. Bu doğal ilişkiler sistemi, örgütün duygusal, dramatik kısacası her türlü beşeri yanını yansıtır. Bu ilişkiler, her hangi bir çaba gerektirmeden doğal ortaya çıkarlar ve örgüt yaşamının beklenmeyen bir sonucu olarak da görülürler (Ö. Aytaç, 2004; Parsons, 1951).

Aşağıda örgütün biçimsel yanının bir yansıması olan "biçimsel gruplar" ve örgütün biçimsel olmayan (informal) yanının bir yansıması olan "doğal gruplar" açıklanmıştır.

2.3.1. Biçimsel Gruplar

Bassis ve arkadaşlarının tanımına göre biçimsel gruplar, yasal ve biçimsel yetkiye dayanarak belirli bir hedefe ulaşmak veya verilen görevleri yerine getirmek amacıyla oluşturulan gruplardır. Üyelerin görevleri resmi kurallar ve düzenlemeler

ile belirtilmiştir. Aynı zamanda amaç ve hedefleri belirli olup, grup içinde kesin bir iş bölümü vardır (Bassis, Gelles ve Levine, 1984).

Biçimsel gruplar önceden belirlenmiş amaçları ya da görevleri gerçekleştirmek için meydana getirilmiş gruplardır. Bu gruplar, bir makam tarafından belirli fonksiyonları yerine getirmek amacıyla ve bilinçli biçimde oluşturulurlar. Üyeler arasında belirli bir görev dağılımı, işlerin ve ilişkilerin açık şekilde belirlenmesi şeklinde yapılanmışlardır (Kolasa, 1979, s.501- 502).

Biçimsel gruplarda örgütler genellikle kendi kurallarını uygularlar. İnsanlar, bu organizasyonlarda belirli pozisyonlara atanır, yalnızca belirli amaçlar için komisyon olarak bir araya gelirler. En yaygın resmi gruplar, görev grupları ve komitelerdir. Görev grupları bir amir ve onun yakın astlarından oluşur. Araştırma ekipleri, komuta birimleri, yol ekipleri ve yönlendirme komiteleri bu gruplara örnektir (Mitchell ve Larson, 1987, s.225).

Gibson, Ivancevich ve Donnelly(1991)'e göre biçimsel gruplar, komite grupları ya da görev grupları oluşumlarına göre sınıflandırılır. Komite grubu, örgüt tarafından belirlenir, yöneticiye doğrudan rapor veren astları kapsar. Bir departman müdürü ile amirler arasındaki ya da yetkili memur ile astları arasındaki otorite ilişkisi, komuta gurubuna örnek verilebilir.

Biçimsel gruplar sürelerine göre "geçici biçimsel gruplar" ve "sürekli biçimsel gruplar" olarak ayrılır. Geçici biçimsel gruplar, görevleri sona erdiğinden, belirli bir görev verilmediğinden ve grup içinde de biçimsel olmayan bir faaliyet ve dayanışma olmadığı zaman dağılmaya mahkumdurlar. Sürekli biçimsel gruplar ise örgüte belirli hizmetleri devamlı sağlamak üzere oluşturulmuşlardır (Eren, 2017, s.119).

Örgüt tarafından planlanan, oluşturulan bu gruplar yine örgüt tarafından dağıtılabılır. Belli bir biçimsel grubun belli bir yaşam süresi yoktur. Bazıları uzun süre var olurken, bazılarında ya yeni üyeler gruba girer, eskileri çıkar ya da grup tamamen dağıtılabılır. Kişiler aynı anda iki ya da aha fazla grubun üyesi olabilirler (M. Aydın, 2000, s.31). Birçok örgütte kişi yeterlilikleri ölçüsünde farklı faaliyetlerde görevlendirilebileceğinden farklı gruplara üyelik çok rastlanan bir durumdur. Örneğin okullarda, bir Türkçe öğretmeni bir zümrenin üyesiyken aynı

zamanda öğrenci davranışları değerlendirme kurulu üyesi ya da gezi kulübü rehber öğretmeni olabilir. Okullarda kurulan tüm kurul ve komisyonlar biçimsel gruptur.

Biçimsel gruplar aynı zamanda biçimsel örgütün çıktılarıdır. Biçimsel örgütte var olan yapılar biçimsel grupları oluşturmuştur. Örgütün bürokratik yanı, biçimsel gruplarca bir ayna gibi yansıtılmaktadır. Bu çalışmanın evreni okul örgütleridir. Okulun da içinde bulunduğu toplumsal örgütlerin yapısı incelendiğinde çoğunun bürokratik özelliklere sahip oldukları görülmektedir (Buluç, 2010). Bu nedenle örgütlerde bürokrasiyi incelemek biçimsel ilişkilerin anlaşılması için gereklidir.

Bürokrasi kavramı çoğunlukla kırtasiyecilik ve hiyerarşik yapıya sahip örgüt modeli olduğu savıyla insanlarda olumsuz bir yapıyı çağırıştırır. Pek çok örgütteki uygulamalar, bu düşünceleri destekler niteliktedir (Buluç, 2010). Modern bürokrasi teorisinin kurucusu Weber bürokrasinin daha çok olumlu taraflarını ele almış, özelliklerini belirlemeye çalışmış fakat olumsuzlukları üzerinde fazla durmamıştır (Cohen, 1965).

Bürokratik örgüt yapısı özellikle de yönetim ve idari teori söz konusu olduğunda merkezileşme, kontrol aralığı, skalar zincir, dikey ve yatay farklılaşma, uzmanlaşma, biçimlendirme gibi terimleri içerir (Hunter, 2016, s.2).

Örgütler rasyonel sistemlerdir. Rasyonel sistemlerde bulunan otorite hiyerarşileri, iş bölümü, iş uzmanlığı, kurallar ve düzenlemeler bürokrasi ile ilişkilidir. Bürokraside örgütsel hedefler, yorumlama için az yer bırakan net kurallara uymayı gerektirir ve uygulanması için ödülleri ve yaptırımları kullanılır. Örgütlerdeki bireyler, kişiliklerinden bağımsız olarak belirli roller üstlenirler. Bu standartlaştırmanın amacı davranışı öngörülebilir hale getirmektir (Scott, 1992).

Bürokratik örgütlerin iki temel özelliği, biçimsellik ve merkeziliktir. Örgütlerin biçimsellik düzeyi yazılı kuralların, düzenlemelerin, yöntemlerin ve politikaların çokluğu ölçüsündedir. Bu biçimsellik etkin ve zorlayıcı olmak üzere iki şekilde incelenebilir (Adler ve Borys, 1996).

Etkin biçimsel yapı, görevler gerçekleştirilirken karşılaşılan sorunların çözümünü kolaylaştırır. Kuralların çokluğu zorlayıcı görünsede etkin biçimsel yapıda kurallar hem esnek ve yol göstericidir hem de beklenmeyen durumlarda doğru karar vermeyi ve en uygun çözümü bulmayı sağlar. *Zorlayıcı biçimsellik* ise, iletişim

kanalları tek yönlüdür, ortaya çıkan sorunlar engelolrarak görülür, farklılıklara karşı tahammülsüzlük vardır ve yanlışlar cezalandırılır. Kısacası zorlayıcı biçimsellikte kural neyse odur, insiyatif alma söz konusu değildir. (Hoy ve Sweetland, 2001).

Bürokrasiyi diğer yönetim biçimlerinden ayıran iş bölümü, hiyerarşi, branşlaşma, kurallar ve herkesçe bilinen standartlar gibi temel özellikleri taşıdığı için okullar bürokratik yapılardır (Buluç, 2010; Hoy, 2003).

Bürokratik örgütlerdeki merkezilik ya da diğer adıyla hiyerarşi bazı araştırmacıların görüşüne göre engelleyici değil, aksine yardım edicidir. Örgütün etkili olabilmesi için talimatlara, koordinasyona ve üyelerinin disiplinli bir şekilde kurallara uyumuna ihtiyaç vardır. Yüksek derecede merkezilikte, kararların birkaç kişinin elinde toplanması söz konusuysen, düşük düzeyde merkezilikte ise, karar surecinde yetki dağıtılmıştır (Hoy ve Sweetland, 2001).

Okulların bürokratik yapısı biçimsel grupların oluşmasına neden olmaktadır. Bürokrasinin bir gereği olan kimin hangi işi, ne zaman, nerde yapacağını planlanması biçimsel grupların oluşturulması ile sağlanmış olur. Resmi okullarda biçimsel gruplar, kurul ve komisyon adıyla geçer. Bir okulda hangi kurulların ve komisyonların olması gerektiği, bu biçimsel gruplarda kimlerin yer alacağı, hangi işleri yapacağı ve ne zaman/ne sıklıkla toplanacağı MEB tarafından yayınlanan yönetmelik ve yönergelerde açıkça belirtilmiştir.

Örneğin "*Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği* (MEBİKY)" altıncı kısımda *Kurullar, Meslekî Çalışmalar ve Komisyonlar* tanımlanmıştır. Ayrıca "*Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği*" altıncı bölümünde *Kurullar ve Mesleki Çalışmalar* isimli bir bölüm bulunmaktadır (mevzuat.meb.gov.tr). Bu kurullar aynı zamanda okullardaki biçimsel gruplardır. Ortaokullardaki bazı biçimsel gruplar (çalışma grupları) örnek olarak *Tablo 2.2* de verilmiştir.

Tablo 2.2 Ortaokullarda Biçimsel Gruplar/ Çalışma Grupları

Çalışma grubu	Üyeler ve Görevleri
Öğretmenler Kurulu	"Öğretmenler kurulu; okul müdürünün başkanlığında müdür yardımcıları ile bütün öğretmenler ve okul rehber öğretmenleri ile ilköğretim kurumunun özelliği dikkate alınarak kurumda görevli uzman ve usta öğreticilerden oluşur" (MEBİKY, m.94).
Zümre Öğretmenler Kurulu	"Zümre öğretmenler kurulu ilkokullarda aynı sınıfı okutan sınıf öğretmenleri ve varsa alan öğretmenlerinden, ortaokul ve imam-hatip ortaokullarında ise alan öğretmenlerinden oluşur" (MEBİKY, m.95).
Şube Öğretmenler Kurulu	"Şube öğretmenler kurulu, ilkokul 4 üncü sınıf ile ortaokul ve imam-hatip ortaokullarında aynı şubede ders okutan öğretmenler ile okul rehber öğretmeninden oluşur." (MEBİKY, m.96).
Öğrenci Kurulu ve Okul Meclisleri	"Öğrenci kurulu ilkokul, ortaokul ve imam-hatip ortaokullarında okulun tüm öğrencileri tarafından kendi aralarından seçilen başkan ve ikinci başkan ile şubelerden seçilen birer temsilciden oluşur. Bu kurula, öğretmenler kurulu tarafından seçilen bir öğretmen rehberlik eder. Öğrenci meclisi , birleştirilmiş sınıf uygulaması yapılan ilkokulların dışındaki ilkokul, ortaokul ve imam-hatip ortaokullarında kurulur. Meclis, şube temsilcilerinden oluşur. Meclisin ilk toplantısında üyeler arasında okul meclisi temsilcisi seçilir. Öğrenci kurul başkanının katıldığı kurullara bu temsilci de katılır." (MEBİKY, m.96).
Okul Gelişim Yönetim Ekibi	"Okul Gelişim Yönetim Ekibi (OGYE) Üyeleri 1. Okul Müdürü 2. Okul Müdür Yardımcısı/Yardımcıları, 3. Öğretmen (en az iki) 4. Rehber Öğretmen 5. Destek Personeli (hizmetli, memur) 6. Veli (en az iki) 7. Öğrenci (en az iki) 8. Okul Aile Birliği Başkanı 9. 10. Sivil Toplum Örgütlerinden Seçilen Bir Temsilci 11. Muhtar" (MEBİKY, m.99).
Satın Alma Komisyonu	"Satın alma komisyonu, ihtiyaç duyulan ilköğretim kurumlarında müdür veya müdür yardımcısının başkanlığında okul müdürlüğünce yapılacak satın alma işlerini düzenlemek ve yürütmek üzere öğretmenler kurulunda seçilecek üç öğretmen ve muhasebeden sorumlu bir memurdan oluşturulur" (MEBİKY, m.100).
Muayene ve Kabul Komisyonu	"Okul müdürlüklerince yapılan mal ve hizmet alımlarında Taşınır Mal Yönetmeliği hükümleri göz önünde bulundurularak muayene ve kabul komisyonu kurulur. Bu komisyon, müdür başyardımcısı veya müdür tarafından görevlendirilecek bir müdür yardımcısının başkanlığında öğretmenler kurulunca bir yıl için seçilen bir öğretmen, ambar memuru, taşınır mal kayıt ve kontrol memuru, varsa sağlık personeli ve bir nöbetçi öğretmenden oluşur. Ana sınıfı bulunan okullarda okul öncesi öğretmenlerinden de bu komisyona bir üye seçilir"(MEBİKY, m.101).
Öğrenci Davranışlarını Değerlendirme Kurulu	"Ortaokul ve imam-hatip ortaokullarında öğrenci davranışlarını değerlendirme kurulu; müdür başyardımcısı, müdür başyardımcısı bulunmayan okullarda müdür yardımcısının başkanlığında öğretmenler kurulunca seçilen birer sınıf ve birer şube rehber öğretmeninden bir asil, bir yedek üye, bir okul rehber öğretmeni ile okul-aile birliği başkanı ve öğrenci kurulu başkanından oluşturulur"(MEBİKY, m.113).
Bireyselleştirilmiş Eğitim Programı Geliştirme Birimi	"Bireyselleştirilmiş eğitim programı geliştirme birimi, okul/kurum müdürü veya görevlendireceği bir müdür yardımcısının başkanlığında; bir gezerek özel eğitim görevi yapan öğretmen, bir rehber öğretmen, bir eğitim programları hazırlamakla görevlendirilen öğretmen, öğrencinin sınıf öğretmeni, öğrencinin dersini okutan ilgili alan öğretmenleri, öğrencinin velisi, öğrenci olmak üzere bu kişilerden oluşur" (Özel Eğitim Hizmetleri Yönetmeliği, m. 72).
Okul-Aile Birliği Denetleme Kurulu	"Okul-Aile Birliği Denetleme Kurulu; genel kurulca seçilen bir veli ve öğretmenler kurulunca seçilen iki öğretmen olmak üzere üç asıl ve üç yedek üyeden oluşur. Asıl üyeler genel kuruldan sonraki ilk hafta içinde toplanır

Çalışma grubu	Üyeler ve Görevleri
	ve üyeler arasından bir başkan seçerek görev ve iş bölümü yapar" (MEBOABY, m.14).
Sosyal Etkinlikler Kurulu	"Sosyal etkinlikler kurulu, müdürün görevlendireceği bir müdür yardımcısının başkanlığında danışman öğretmenlerin aralarından seçecekleri bir danışman öğretmen, kulüp temsilcilerinin aralarından seçecekleri üç öğrenci ile okul-aile birliğini temsilen iki veliden oluşur"(MEBOSEY, m.8).
Törenler ve Kutlama Komisyonu	"Tören programı her okulda, müdür veya görevlendireceği bir müdür yardımcısının başkanlığında en az iki öğretmen ve bir öğrenci temsilcisinden oluşturulan komisyonca hazırlanır ve uygulanır" (MEBOSEY, m.28)
Kantin Denetleme Komisyonu	"Öğretim yılı başında öğretmenler kurulu toplantısında seçilir. Komisyon; müdür, müdür yardımcısı veya müdür yardımcısının başkanlığında tercihen sağlık bilgisi/biyoloji öğretmeni, okul-aile birliğinden bir yetkili, öğrencilerin oylarıyla seçilen okul meclisi başkanı veya yardımcısından oluşturulur. Acil durumlarda gereği için Tarım İl/İlçe Müdürlüklerinin gıda denetçileri kontrol ve denetim için davet edilir" (Okul Kantinlerinin Denetimi ve Uygulanacak Hijyen Kuralları Genelgesi)
Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yürütme Komisyonu	"Rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri yürütme komisyonu, okul müdürünün başkanlığında; müdür yardımcıları, rehberlik ve psikolojik danışma servisi psikolojik danışmanları, sınıf rehber öğretmenlerinden her sınıf seviyesinden seçilecek en az birer temsilci, disiplin kurulundan bir temsilci, okul-aile birliğinden bir temsilci, okul öğrenci temsilcisinden oluşur" (MEB Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliği, m.45).
Yangın Önleme Ekipleri	"Yapı, bina, tesis ve işletmelerden; 10 bağımsız bölümü olan konutlar ile 50 kişiden fazla insan bulunan her türlü yapı, bina, tesis ve işletmelerde ekipler oluşturulur" (MEB Yangın Önleme ve Söndürme Yönergesi, m.64).
Okul Zümre Başkanları Kurulu	"Okul zümre başkanları kurulu; zümre başkanları, bölüm şefleri ile okul rehber öğretmenlerinin temsilcisinden oluşur. Okul aile birliği ve okul öğrenci kurulunca seçilen ikişer temsilci de gözlemci olarak bu kurula katılır. Üyeler, aralarından bir öğretmeni başkan, bir öğretmeni de yazman olarak seçer" (MEB Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesi, m.14-16).

Kaynak: MEB İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (MEBİKY), MEB.Okul-Aile Birliği Yönetmeliği (MEBOABY), MEB İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumları Sosyal Etkinlikler Yönetmeliği (MEBOSEY), Özel Eğitim Hizmetleri Yönetmeliği, Okul Kantinlerinin Denetimi ve Uygulanacak Hijyen Kuralları Genelgesi, MEB Yangın Önleme ve Söndürme Yönergesi.

Tabloda 2.2 de görüldüğü gibi Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda oluşan tüm biçimsel grupların nasıl oluşacağı ve hangi görevleri yapacağı yazılı olarak bellidir.

Biçimsel yapısını en akılcı şekilde oluşturan örgütler bile üyelerinin davranışlarını tam olarak belirleyemezler. Çünkü üyeleri etkileme gücü sadece biçimsel yapı ve kurallarda değil sosyal ilişkilerinde, çevresel faktörlerde ve temel toplumsal belirleyicilerdedir. Ancak, kurumsallaşmak için biçimsel yapının otoritesine ve kalıpların yerleşmesine ihtiyaç vardır (Ö. Aytaç, 2004, s.199)

Örgütün biçimsel yanında her kişi yapması gereken şeyi tam olarak yapar ve yalnızca örgüt için gerekli olan istenen sonuçları üretir. Tıpkı bir makine gibi. Her bölüm işini yapar ve makine doğrusal olarak çalışır. Bununla birlikte, insanlar bir makinenin parçaları kadar basit değildir ve her zaman akılcı olmaları ve robotlar gibi çalışması beklenemez (Bozkuş, 2014, s.3).

Örgütsel davranışın rasyonel olduğu ve kişilerin rasyonel etkileşimlerinden oluştuğu varsayılmıştır. Ancak okullar sadece örgütsel amaçları değil aynı zamanda kendi hedeflerini gerçekleştirmek için çalışan grupları içeren doğal sistemlerle benzerlik taşırlar. Bu nedenle, okul sistemleri eski sistemlerin bir bütünleşmesi olarak düşünülen açık sistemler perspektifi ile ilişkilendirilmiştir (Hoy ve Miskel, 2005). Bu nedenle okulların biçimsel yapısına verilen önem kadar biçimsel olmayan/doğal yapısına ve okullardaki doğal gruplara da önem verilmelidir.

2.3.2. Doğal Gruplar

Doğal gruplar toplumsal etkileşimden doğar. Doğal örgütlere karşı yaygın ilgi, bunların çalışma hayatında önemli bir yer tuttuğunu kanıtlayan Western Elektrik Şirketindeki çalışmalar sonucu gelişmiştir. Bu çalışmalar doğal örgütün, biçimsel otorite tarafından kurulmamış ancak bireylerin ilişkileri sonucu ortaya çıkan kişisel ve sosyal ilişkiler şebekesi olduğunu göstermiştir (Davis, 1984, s.362).

Doğal grupların temel bir yönü, grup üyeleri üzerindeki önemli etkileridir. 1920'lerin sonlarında başlayan Hawthorne araştırmaları ve onu izleyen diğer araştırmaların bulguları, doğal grupların işgören davranışı üzerinde, üretimden etkileşime, örgütte kalmaya devam etmekten örgütten ayrılmaya kadar değişen konularda etkili oldukları gözlenmiştir (M. Aydın, 2000, s.33).

Biçimsel örgütlerde, biçimsel ilişkiler sürecinin yanında biçimsel olmayan (informal /doğal) ilişki yapıları (gruplar) da ortaya çıkar. Her ne kadar kişiler örgüte girerken mevcut örgüt yapısını ve kültürünü kabullenerek gelselerde, kişisel fikirlerini, değerlerini ve beklentilerini unutmuş değillerdir. Bireyler bir yandan örgüt kurallarına uymaya çalışırken diğer yandan da kendileriyle benzer üyelerle doğal kurallar ve davranış kalıpları geliştirirler. Bu informal yapı, bir bakıma

kaçınılmazdır. Hiçbir biçimsel yapı, örgütteki insan ilişkileri ve iletişimini sadece biçimsel yollarla kontrol etme ve yönetme gücüne sahip değildir (Scott, 1992, s.55).

Bireyler görev yerlerinin ve biçimsel görevlerinin birbirleriyle ilişki kurmalarına imkan vermesi sonucunda doğal grup ilişkileri geliştirirler. İnsanın doğasında başkalarıyla iş dışı ilişkiler geliştirmek, sevgi ve takdir edilmek eğilimi vardır. Biçimsel görevler sayesinde biraraya gelen çalışanlar örgütün biçimsel yapısından karşılanamayan ihtiyaçlarını üyesi oldukları doğal gruplardan karşılarlar (Eren, 2017, s.120).

Biçimsel örgüt yapısı, raporlama veya yetki ilişkisine dayanırken biçimsel olmayan yapı; iletişim, güven, bilgi paylaşımı, arkadaşlık gibi çok sayıda sosyal ilişkilere dayanır. Ayrıca raporlama ilişkisi yalnızca üstleri ve onların astlarını ilişkilendirirken, biçimsel olmayan bağlar bir örgütün herhangi iki üyesi arasında var olabilir (Hunter, 2016, s.2).

Biçimsel örgütün içinde başlangıçta öngörülemez biçimde ortaya çıkan doğal ilişki yapılarının bir kısmı, örgüt için fonksiyonel olabileceği gibi, hedeften uzaklaştırıcı etki de yapabilirler (Scott, 1992, s.18).

Biçimsel gruplarda yasalar, resmi kurallar ve kanunlarla çevrelenmiş ilişkiler yaşanmaktadır. Bu tür ilişkide hiyerarşi çok önemlidir. Örgütlerde biçimsel grup gerçeğinin yanında, bazen ona karşı, bazen de başka nedenlere dayalı olarak ve çoğu kez dışarıdan örgütlenmeksizin kendiliğinden oluşan doğal gruplar vardır. Bu gruplar, doğal iletişim kanallarının kullanılmasıyla işler ve gelişir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2001).

McShane ve GL Now (2016, s.132) doğal grupların oluşma sebebi olarak birincisi, insanların sosyal bir varlık olmalarından dolayı bir araya gelme eğiliminde olduklarını söylerler, bunun kanıtı olarak da insanların sosyal ilişkiler kurma ve sürdürmeye harcadıkları hatırı sayılır zaman ve çabayı gösterirler. İkincisi olarak bireylerin kendilerini sosyal bir gruba aidiyet üzerinden tanımlamalarıdır. bu nedenle özellikle başkaları tarafından beğenilen ve kendi değerlerimize yakın değerlere sahip gruplara katıldığımızı böylece benlik kavramımızı şekillendirip güçlendirdiğimizi söylerler. Üçüncü sebep, doğal gruplar bireylerin yalnız başlarına başaramayacakları amaçları gerçekleştirmek üzere oluşmuşlardır. Örneğin işgörenler bazen örgütsel

değişikliklere karşı koymak için bir araya gelmektedir çünkü toplu çaba, bireysel dirençten çok daha etkilidir. Dördüncü sebep ise, doğal grup arkadaşlıklarının varlık ve desteği bireyleri daha rahat hissettirir ve stresli durumlarla başa çıkmayı kolaylaştıran sosyal destek sağlar.

Biçimsel grupların biçimsel örgütle ussal bir ilişkisi vardır. Birey, yeteneğini, deneyimini ve zamanını örgütün hizmetine sunar. Örgütte bireyin sunduğu hizmetin niteliğine, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine göre bireye maddi olanaklar ve toplumsal statü gibi imkanlar sağlar. Ancak bireyin tüm gereksinimleri biçimsel yapıyla karşılanamaz. Bu nedenle birey biçimsel olmayan, doğal grup arkadaşlıklarında gereksinimlerini karşılama yolunu arar (M. Aydın, 2000, s.34).

Doğal gruplar örgütsel amaçlara hizmet etmek için oluşturulmamış olsalar da örgütler ve çalışanlar üzerinde önemli etkileri vardır (McShane ve GL Now, 2016, s.180).

1. Çalışanların stresini azaltır çünkü üyeler birbirine duygusal veya bilişsel destek sağlar.
2. Doğal grupların stres azaltma özelliği iş doyumunu dolayısıyla örgütsel etkililiği artırır.
3. Doğal gruplar güven oluşturmanın, bilgi paylaşımının, iktidarın, etkinliğin ve çalışan memnuniyetinin önemli kaynakları olan sosyal ağların belkemiğidir.
4. Güçlü sosyal ilişkilere sahip iş görenler daha güçlü ve etkili olma eğilimindedir çünkü bu işgörenler, diğerlerinden daha fazla bilgiye ve ayrıcalıklı muameleye sahip olup, karar vericiler için diğerlerinden daha görünür durumdadır.
5. Sosyal ağlar (doğal gruplar) ortak ilgi alanı, statü, uzmanlık, akrabalık veya fiziksel yakınlık etrafında oluşur. Örneğin ortak eğitim geçmişine ve mesleki çıkarılara sahip işgörenlerin birbiriyle gruplaşmaları daha olasıdır.

Geleneksel olarak yöneticiler, doğal grupları biçimsel örgüt ve yönetim açısından tehlikeli görmüşlerdir. Doğal grup ilişkileri biçimsel örgütün amaçlarının gerçekleşmesi açısından engelleyici olarak algılanmıştır. bu her zaman geçerli değildir. Alan araştırmalarında doğal grupların biçimsel örgüte katkıda bulunduğu bulguları vardır (M. Aydın, 2000, s.39). Bunlardan bazıları;

1. Doğal grup normları üyeler üzerinde baskı oluştururlar ve bu baskılar genellikle iyi kaliteyi ve yüksek verimi vurguladığı için biçimsel örgüt amaçlarına katkıda bulunuyor demektir.
2. Doğal gruplar biçimsel örgütün amaçlarını desteklediğinde yöneticinin işi kolaylaşır, iş görenleri yakından denetleme gereği duymayacağından daha fazla yetki devrinde bulunabilir.
3. Doğal gruplar, biçimsel örgüte ek iletişim kanalları sağlar. Söylenti geleneksel yöneticilerce zararlı bulunsa da bugün örgütsel etkililiğe katkı da bulunabileceği düşünülmektedir. Söylenti biçimsel iletişim gibi belli yön ve kalıplara sahip değildir. Rastgele dağılır ve biçimsel iletişimden daha fazla enformasyon taşır.
4. Doğal gruplar işgörenlere doyum ve kararlılık sağlar. Bireye bir gruba ait olma ve güven duygusu verir.

Doğal grupların örgütlere olumlu olduğu kadar olumsuz etkileri de vardır. Alan uzmanları özellikle aşağıdakiler üzerinde durmuşlardır.

Değişime direnç: Doğal grupların işlevlerinden biri de ortak değerlerin korunmasıdır. Bir değişim söz konusu olduğunda grup yaşam tarzını koruma eğiliminde olacak ve üyelerin birbirinden aldığı güçle değişimin karşısında duracaktır (Davis, 1984, s.366). Örneğin biçimsel örgüt için çok faydaları olacak bir değişiklik iş görenler için fazladan çalışma gerektiriyorsa doğal grup bu değişime direnç gösterecektir.

Sosyal aylaklık: Bireyler grup içinde çalıştıklarında bireysel çalıştıklarından daha az efor harcayabilirler. Özellikle grup kalabalıklaştığında fark edilmeyeceğini düşünerek bunu yaparlar. Sosyal aylaklık işgörenlerin motivasyon düzeyleri ile de ilgilidir. Daha ilginç olan işlerde daha motive olduklarından sosyal aylaklık daha az gözlenir (McShane ve GL Now, 2016, s.135).

Rol çatışması: İşgörenler hem kendi isteklerini hem biçimsel örgütün isteklerini karşılamak isterler ancak bu ikisi sık sık çatışmaktadır. İşgörenlerin yararına olan bir şey her zaman örgüt için yararlı olmayabilir. Biçimsel örgütü yönetenlerin doğal gruplarla ortak çıkarlar geliştirmesi, grup üyelerinin bu çıkarları benimsemesini sağlaması gerekir. Doğal grupların değerleri ile biçimsel örgütün değerleri ne kadar bütünleşirse rol çatışması o kadar azalır (Davis, 1984, s.367).

Uyum: Bireyin davranışlarını, grup üyelerinin istek ya da beklentileri sonucu değiştirmesine uyuma adı verilir. Uyuma için öncelikle birey kendinden bekleneni anlamış olması gerekir. Burada bireysel inanç ve değerlerde bir değişiklik değil

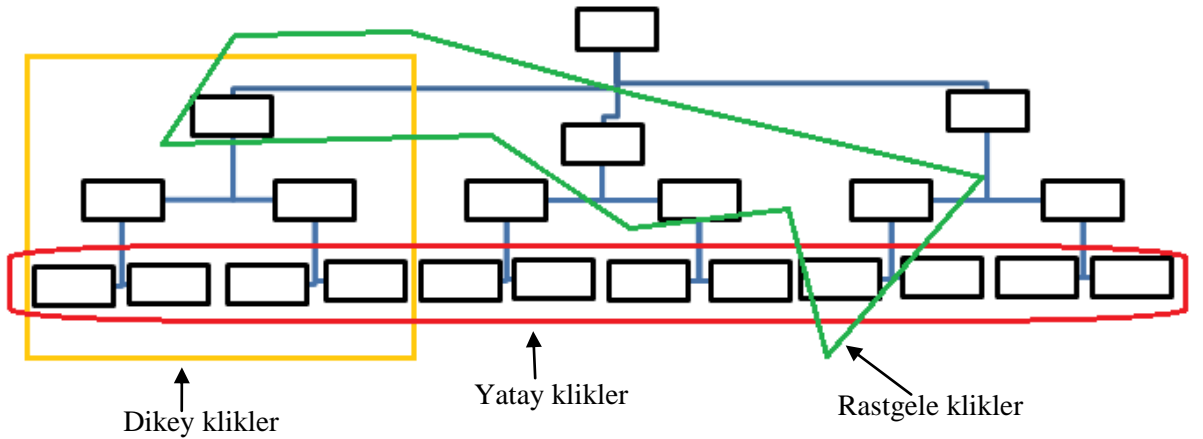
sergilenen davranışta değişiklik söz konusudur. Birey yanlış olduğunu bilse dahi grup tarafından dışlanmamak için özdeşleşme davranışı göstermektedir. Bireyin uyma davranışı, grubun düşünce ve değerlerinin doğru olduğuna inanması sonunda oluşmuşsa buna benimseme davranışı denir (Eren, 2017, s.117-118). Şu halde grubun beklentileri biçimsel örgüt yararına ise uyma davranışı örgüte yarar sağlarken, grup beklentileri biçimsel örgüt zararına ise uyma davranışı örgüte zarar verir. Örneğin bir grubun üyeleri çıtayı yükseltmemek için düşük verimli çalışmak kararındaysa bunun yanlış olduğunu düşünen bir üye düşüncesini belirtirse gruptan baskı göreceğini düşünerek gruba uymaktadır.

Söylentiler: Daha önce olumlu yönünü ele aldığımız söylenti yanlış enformasyon taşıyabilir. Kimi zaman doğru mesaj taşısa da genellikle yanlıştır. Üstelik söylenti haline gelen bir haberin kimin tarafından söylendiği, ya da ne kadarını kimin söylediği belirsizdir. Söylentinin en tehlikeli tarafı bu belirsizliğidir. Söylenti kanalıyla yayılan yanlış bir haber düzeltilene kadar işgören motivasyonu bundan çok olumsuz etkilenebilir ve bu işleyişe yansiyabilir (Davis, 1984, s.379).

Tıpkı grup sınıflamalarında olduğu gibi doğal gruplarda alan uzmanlarınca sınıflara ayrılmıştır. Doğal grupları sınıflama konusunda araştırmacıların farklı yaklaşımları mevcuttur. Örneğin Gibson ve arkadaşları, doğal grupları "*çıkarma grupları*" ve "*arkadaş grupları*" olarak iki farklı başlıkta ele almıştır. *Çıkarma grupları* aynı emir komuta grubunda olmayan bireylerin karşılıklı amaçlara ulaşmak için ilişkiye geçmeleriyle oluşur. Bu gruplarda bireysel amaçlar söz konusudur. *Arkadaş grupları* ise grup üyelerinin sahip olduğu bir takım ortak özelliklerin (yaş, politik düşünce, etnik köken vb. gibi) vesilesiyle oluşur. Bu arkadaşlık grupları, etkileşimlerini ve iletişimlerini çoğu kez iş dışı faaliyetlerle sürdürürler (Gibson vd., 1991, s. 270).

M. Aydın (2000, s.32), doğal grupları üç ayrı şekilde tanımlamıştır. Birincisi biçimsel örgütün gerektirdiği işleri yürütmek için birarada bulunan işgörenlerin etkileşimleri sonucu oluşan "*Doğal İş Grupları*", ikincisi örgüt içindeki bilgi ve haberleri taşımak için iletişim kanallarında gönüllü iletici olan işgörenlerden oluşan "*Doğal İletişim Grupları*" ve üçüncüsü örgütsel ortamda çalışma saatlerinde ya da başka ortamlarda çalışma saatleri dışında beraber olmaktan hoşlanan bireylerden oluşan "*Doğal Arkadaşlık Grupları*" dır.

Bir diğerk doğalk grup ayrımı, Dalton'un, üç genel gruba ayırdığı dikey, yatay ve rastgele kliklerdir. *Yatay klikler* aynı düzeyde çalışan, yaklaşık olarak aynı ücret, yetki ve sorumluluğa sahip örgüt üyelerinin sık haberleşme ve ilişkilerde bulunmalarıyla oluşur. Ortak özellik ve benzerlikler arttıkça, gruplarda ortak çıkarlar, yardımlaşma olanakları da artmakta yatay gruplaşmalar oluşmaktadır. *Dikey klikler*, aynı bölümde çalışan, farklı hiyerarşik düzeydeki bireylerin görev nedeniyle sıkı ilişki olanağı sağlaması ya da aynı bölümün benzer görevleri ve kültürü sebebiyle birbirinin dilinden anlama ve bu sayede ortaya çıkan sorunları işbirliği ile daha rahat çözebilme imkânı bulması halinde ortaya çıkmaktadır. *Rastgele klikler* ise değişik hiyerarşik mevkilerden, farklı sınıf, bölüm ve fiziksel ortamlardan kişilerin oluşturduğu kliklerdir. Ortak bazı özellikler bu kliklerin bir araya gelmesini sağlamıştır. Hemşehrilik, aynı okuldan mezun olma, aynı derneğe mensup olmak, duyguların benzerliği gibi örnekler, rastgele kliklere örnek verilebilir(Aksu, 1996; Dalton, 1959; Eren,2017). Yatay, dikey ve rastgele kliklerin örgüt hiyerarşisindeki durumu Şekil 2.1 de verilmiştir.



Şekil 2.1 Örgüt Hiyerarşisinde Yatay, Dikey ve Rastgele Oluşan Doğal Gruplaşmalar
Kaynak: Eren (2017, s.120-122)'den uyarlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

2.4. Biçimsel ve Doğal Grup İlişkileri ile Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişkiler

1930'lu yıllarda Elton Mayo'nun insan ilişkileriyle ilgili çalışmalarının açtığı yolda ilerleyen Maslow, Hertzberg, Alderfer ve McClelland'ın çalışmaları örgütlerde kişiler arası (sosyal ilişkiler) ilişkilerin önemini kanıtlamış ve iş yeri ilişkilerinin işgörenlerin iş memnuniyetlerini, motivasyonlarını etkileyebilecek önemli bir araç olduğunu göstermiştir (Judge, Heller ve Klinger, 2008; Lu, While ve Barribal, 2005; İliyas, 2016).

İş ortamındaki yakın arkadaşlık ilişkilerinin iyi bir kariyer ve iş doyumu sağlama ile ilişkili olduğu, örgütteki arkadaşlık fırsatlarının işi benimseme ve örgütsel bağlılığı artırdığı, işten ayrılma niyetiyle doğrudan ve olumsuz ilişkisi bulunduğu Markiewickz, Devine ve Kausilas (2000), Morrison (2004), Riordan ve Griffeth (1995)'in çalışmalarıyla ortaya konulmuştur.

Nielsen, Jex ve Adams (2000), iş yeri arkadaşlıklarının iki yönü olan arkadaşlık fırsatı ve arkadaşlığın görülme sıklığını ölçmek için yürüttükleri çalışmada işyerindeki arkadaşlık ilişkilerinin iş memnuniyeti, işi benimseme, kurumsal bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile nasıl ilişkilendirildiğini de araştırmışlardır. Çalışmalarının sonuçları Riordan ve Griffeth (1995)'in çalışmalarında çıkan arkadaşlık ilişkileri ile etkisel örgütsel bağlılık arasındaki kayda değer olumlu ilişki, arkadaşlık ilişkileri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki olumsuz yöndeki ilişkiyi desteklemiştir.

Grupların bireyler üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Grubun birey üzerindeki etkilerini sunan sosyal kimlik kuramına göre, bireylerin özsaygıları buldukları gruplardan etkilenmektedir. Grubun başarılı ya da başarısız oluşu birey için önemlidir çünkü birey o gruba ait olduğu için övünmek ister (Bulut ve Polat, 2012, s.109). Grubun başarısı birey için önemli olduğundan bireyin iş performansı artacak ve örgüt verimliliğine katkıda bulunacaktır.

İyi organize edilmiş ve yönetilmiş biçimsel gruplar işgörenlerin problem çözme yeteneklerinin gelişmesine, yeniliklere iyi uyum sağlamalarına, işbirliği ve alt-üst ilişkileri geliştirmelerine katkı sağlarken ve kaliteyi artırır (Uluğ, 2002). Ayrıca doğal grup ilişkileri örgüte yeni eleman alınması, kadro verilmesi,

işgörenlerin terfisi, örgütün yan olanaklarından faydalanılması, örgütsel kararlara katılım gibi bireysel fayda sağlar (B. Aydın, 1999).

Grup ilişkileri, sıcak bir iletişim ortamı ve rahatlık hissi sağlayarak iş görenlerin psikolojik ihtiyaçlarını karşıladığı gibi, yardımlaşma, örgütsel bilgiye ulaşma, dayanışma olanakları sunar ve aidiyet duygusu ile örgütsel bağlılığı artırır (B. Aydın, 1999; Direkçi, 2007).

Örgütlerde grup ilişkilerinin iş doyumuna etkisi konusunda yapılmış çok sayıda araştırmanın sonuçlarına göre gruplar arasındaki ilişkilerden kaynaklanan sorunların çözülmesi ve olumlu grup ilişkilerinin oluşması iş doyumunu üzerinde olumlu etki yapmaktadır. İş görenin çalışma grubuyla ilişkilerinin iyi olması iş doyumunu hissetmesine neden olacaktır (Wall, Kemp, Jackson ve Clegg, 1986; Yinocur, 1995).

Bununla birlikte, örgütlerdeki grup ilişkilerinin sonuçları her zaman olumlu olmayabilir. Bu olumsuz etki bazen grubun kendisinden kaynaklanabileceği gibi bazen de yönetici tutumlarından kaynaklanmaktadır. Örgütlerdeki iletişim ağlarının iyi çalışmaması, iş gören fikirlerinin görmezden gelinmesi, örgüt içi dedikodular, grup içi ve dışı çatışmalar iş doyumsuzluğunun nedenlerindedir (Şimşek, 1998).

Hicks (1979, s.205)'e göre doğal gruplar üyelerine grup normları vasıtasıyla baskı yapar, kısıtlar ve yasaklar getirir. İşgörenlerin bu baskılara boyun eğmesi üretimin düşmesi, işin yavaşlaması gibi negatif örgütsel sonuçlar doğururken, gruba üyeliğinin devam etmesini ancak kendi bireysel kişiliğini de sürdürmeyi isteyen bireyde iç çatışma yaratarak stres ve üzüntüye neden olur.

Bir gruba üye olmak, sosyal destek bulan işgörenin moralini yükseltecek ve örgüte bağlılığını artıracaktır. Bir grubun üyesi olan işgören o gruptan kopmamak için örgütle olan ilişkisinin sürmesini arzulayacak ve üstüne düşen görevleri yapma konusunda motive olacaktır. Motivasyon bireyin kendi kişisel özelliklerinden ve dış faktörlerden etkilenerek belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere harekete geçmesini sağlayan duygusal davranışlardır (Cüceloğlu, 2010; Donovan, 2009).

Grup üyeliği, diğerlerinden sevgi ve saygı görmek, takdir edilmek, tanınmak gibi bireyi harekete geçiren sosyal ilişkiler bireyde sosyal motivasyonu artırır (Tyler,

2010). Yüksek moral ve motivasyon iş görende iş doyumu sağlanmasına yol açacaktır.

İş doyumu; işgörenin örgüt koşullarına uyum göstermesi, iş ve işin bileşenlerine ilişkin olumlu düşüncelere sahip olması sonucu ortaya çıkan memnuniyet duygusudur (Ugboro ve Obeng, 2000; Adams ve Bond, 2000).

İşgörenlerin işten doyum düzeyleri alan yazında; performans, verimlilik, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, iş rotasyonu, işten ayrılma niyeti gibi bir çok örgütsel davranışla ilişkili görülmektedir (Saari ve Judge, 2004; Ghazzawi, 2008).

Yukarıda aktarıldığı gibi grup ilişkilerinin birbirinin bazen öncülü bazen sonucu olan pek çok örgütsel değişkenle ilişkili olduğu araştırmalarla ortaya konulmuştur. Bu çalışmada biçimsel ve doğal grupların örgütsel sonuçları incelenirken "*Örgütsel Bağlılık*", "*İş Doyumu*" ve "*Stres*" konularına odaklanılmıştır. Bu nedenle aşağıdaki bölümlerde bu kavramlar açıklanmıştır.

2.4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık kavramı ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır. Örgüte aşırı bağlılığın tehlikelerini dile getirdiği "*Örgüt İnsanı*" isimli çalışmasında Whyte (2002, s.3) "örgüt insanını" örgütün çalışanı olarak değil, mavi yaka ve beyaz yaka ayrımı yapılmaksızın sadece "örgütü" için çalışan kişi olarak tanımlamıştır. "Örgüt insanı" aynı zamanda örgüte ait olan kişidir.

Örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve örgütsel sosyoloji gibi farklı disiplinlerin kendi bakış açılarıyla açıklamaya çalıştığı örgütsel bağlılık kavramının literatürde yer alan bazı tanımları şunlardır:

1. "Çalışan ile örgüt arasında, çalışanın örgütten gönüllü ayrılması ihtimalini azaltan psikolojik bir bağdır" (Allen ve Meyer, 1996).
2. "Örgütün üyesi olarak varlığını sürdürmek için yoğun istek duyma, örgüt yararı için normalden fazla çaba gösterme ve örgütün değer ve hedeflerine inanma ve kabul etmedir" (Luthans, 2012).
3. Örgütsel bağlılık, "kişilerin bireysel istek, amaç ve değerlerine katkıda bulunan, onların gerçekleşmesine vesile olan, örgütün amaçlarına bağlılık

hatta sadakatle hizmet etme, örgüt için özverili davranma, kendini örgüte adama duygu ve tutumlarına" denir (Eren, 2017, s.555).

4. "Örgütsel bağlılık bireyin kendisini organizasyon ile özdeşleştirme derecesi ve örgüt süreçlerine dâhil olma seviyesidir" (Hartline, Maxham, McKee, 2000, s.40).
5. Kanter (1968) örgütsel bağlılığı sosyal aktörlerin örgütün başarısı için enerji sarf etmeye gönüllü olmaları yani bireyin emek ve sadakatini örgütsel amaçlara bağlaması durumu; beklenti ve ihtiyaçlarını tatmin edecek sosyal ilişkilere gönüllü olarak katılma isteği olarak tanımlamıştır.
6. Becker (1960) örgütsel bağlılığı "örgüte bağlılık, kişinin örgütte çalıştığı süre içinde harcadığı emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve maddi kazanç gibi değerleri örgütten ayrıldığı takdirde kaybedeceği ve bütün emeğinin boşa gideceği endişesi sonucu oluşan bağlılıktır" şeklinde tanımlamıştır. Bu tanıma göre kişi, örgüte duygusal olarak bağlanmamıştır sadece bireysel çıkarlarını korumak için örgüte bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir.
7. "Örgütsel bağlılık kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücüdür" (Porter ve Steers, 1974, s.155).
8. "Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır"(Wiener, 1982, s.418).
9. "Bireyin çalıştığı örgüt ve örgütün yönetsel amaçlarına yönelik gösterdiği bütünleşme duygusu ve örgütün başarısı için çaba sarf etmeye, kararlara katılmaya ve yönetsel değerleri içselleştirmeye kendini hazır hissetme düzeyidir" (Brewer, 1996, s.26).

Örgütsel bağlılıkla ilgili tanımlamalar içerisinde en çok kabul göreni Porter, Mowday ve Steers'ın "örgütsel bağlılık, bireyin örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur." tanımıdır. Bu tanımdan yola çıkarak denebilir ki; bağlılığı meydana getiren üç faktör vardır. Bunlar (Vandenberg ve Scarpello, 1994; Allen ve Meyer, 1990):

1. Örgütsel hedef ve değerleri kabullenerek güçlü bir inanç duyma,

2. Örgütsel hedeflere ulaşılması için fazladan gayret gösterme,
3. Örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek duymadır.

Balay (2000, s.45)'a göre örgütsel bağlılık kavramı "iş bırakma, devamsızlık geri çekilme ve iş arama faaliyetleri" gibi davranışa dönük; "iş doyumunu, işe sarılma, moral ve performans" gibi tutumsal bilişsel; "özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı" gibi iş göreninin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; "yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim" gibi iş görenlerin kişisel özellikleriyle ilişkili olduğundan örgütler için hayati öneme sahip bir konu haline gelmiştir.

Yapılan araştırmalarda örgüte en yararlı işgörenlerin kendisini örgüte adanmış işgörenler olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık örgütün değerlerin benimsenmesi ve verimlilik açısından öncelikli bir değer olarak görülmektedir (Wallace, Chernatony ve Buil, 2011).

Alan yazın tarandığında Örgütsel Bağlılık'ın tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımları şeklinde *Tablo 2.2* de olduğu gibi sınıflandırıldığı görülmüştür.

Tablo 2.3 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	Kanter'in Yaklaşımı Etzioninin Yaklaşımı O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı Penley ve Gould'un Yaklaşımı Allen ve Meyer'in Yaklaşımı
Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	Becker'in Yan Bahis (Taraftarlık) Yaklaşımı Salancik'in Yaklaşımı
Çoklu Bağlılık Yaklaşımları	Örgütsel ortamda çalışanlar, etkileşim halinde oldukları birbirinden farklı gruplara karşı çoklu bağlılık geliştirebilirler. Çoklu bağlılık modelinde örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır.

Kaynak: Alan yazındaki ortak sınıflamalar dikkate alınarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Becker "*Yan Bahis (Taraftarlık) Yaklaşımı* (1960)" olarak tanımladığı sınıflamasında; örgütten sağlanan ya da sağlanması muhtemel olan faydaların ve

harcanan emeğin örgüte bağlanmayı artırdığını söyler. Ona göre, harcanan emek ve zaman arttıkça ise bireyin örgütten ayrılması her geçen gün zorlaşmaktadır. Birey ayrılırsa yaptığı herşeyin boşa gideceği endişesiyle ya da örgütte kalırsa emeklerinin karşılığını alacağı beklentisiyle örgüte bağlanmaktadır. Becker'in bu yaklaşımı Meyer ve Allen (1991, s.64) sınıflamasında devamlılık bağlılığına karşılık gelmektedir.

Etzioni'nin askerî birlik ve hapisanedeki bireyler arasında yaptığı çalışmaların sonucunda ortaya koyduğu "*Üçlü Bağlılık Sınıflandırması (1961)*"nda bağlılık, ahlakî, çikara dayalı ve zorlayıcı/zorunlu bağlılık olmak üzere üç boyuta ayrılmıştır. *Ahlakî Bağlılık*, Örgütsel amaçları, değer ve normları içselleştirerek otoriteye özdeşimi ve örgüte olumlu yönelişi ifade eder. Örgütle bireyin amaçlarının örtüşmesi, en çok bu bağlılık türünü tanımlamak açısından kullanılmaktadır. *Hesapçı Bağlılık*'da duygular ön planda değildir ve çıkarlar pazarlık konusudur. Üyeler örgüte bağlanır; çünkü, örgüte harcadıkları zaman, emek vb. hizmetler karşılığında aldıkları ücret ve ödülleri faydalı ve rasyonel bulurlar. *Zorlayıcı Bağlılık*'da ise örgütün sahip olduğu sarsılmaz otorite nedeniyle bireyin davranışlarının kontrol altında tutulduğu ve birey örgüt arasındaki yönelimin negatif olduğu bağlılık boyutunu anlatmak için kullanılmıştır. Etzioni'in çalışmasında ayrıca, bireylerin örgütün yaptırım gücü nedeniyle faaliyete katıldığı sonucu çıkmıştır (Dilek, 2004, s. 44).

Kanter (1968) "*Entegre Bağlılık Yaklaşımı*"nda kendine has bir üçlü bölümlenme tanımlamış ve bunların etkileşim içinde olduğunu, bireyin bağlılığını artırmak maksadıyla hepsinin aynı anda kuvvetlendirilmesi gerektiğini savunmuştur. Bunlardan biri *Devamlılık Bağlılığıdır*. Kanter örgütlerdeki devam bağlılığını, üyenin örgütün sürekliliği için adanması olarak tanımlamıştır. Buradaki adanma kelimesi aslında şunu anlatır; örgütün devamlılığı birey açısından hayatidir ve merkezde bir çıkar ilişkisi olduğundan karşılık ve beklentiler ön plandadır (Ertürk, 2011, s.11). *Kenetlenme Bağlılığında* örgütlerdeki grup üyeleri birbirlerine bağlanmaları ölçüsünde örgüte de bağlanırlar. Kenetlenme bağlılığının gözlemlendiği gruplarda, grup birliği oldukça yüksektir ve çatışma, kıskançlık, dışlanma gibi durumlara çok az rastlanır. Grup üyeleri örgütsel yıldırma ve yabancılaşmayı neredeyse hiç hissetmezler. Kenetlenme bağlılığına sahip gruplarda üyeler dış baskılara karşı ortak hareket ederek direnç gösterirler (Topaloğlu, Koç & Yavuz, 2008, s.205). Bu bağlılık

türünde sosyal ilişkiler ağırlıktadır. Örgüt içinde geliştirilen dayanışma, işbirliği, manevi destek ve her türlü sosyal ilişki bireyler aralarında birliktelik oluşturabilir. Allen ve Meyer'ın "duygusal bağlılık" sınıflamasına denk gelir. *Kontrol Bağlılığında* ise tarafından oluşturulmuş kural, değer ve hedeflere tamamen uymayı gerekli gören bir bağlılık vardır (Dilek, 2004, s.46).

O'Reilly ve Chatman'ın *Üç Boyutlu Tutumsal Bağlılık* çalışmaları, psikolojik bağlılığın üç formunun örgütsel bağlılığa temel oluşturduğu tezini savunur (O'Reilly ve Chatman, 1986, s.498). Onlara göre bağlılık uyum, özdeşleşme ve içselleşmeden oluşan üç boyutlu bir tutumdur. *Uyum*, cezadan kaçınmak ve ödülleri elde etmek maksadıyla ortaya konan araçsal davranışlardır. *Özdeşleşme*, bireyin maruz kaldığı etkiyi yaratan örgüte, kendi değerleri ile uyuşmasa bile benzeme isteği duymasını davranışlarına yansıtmasıdır. *İçselleştirme*, bireyin kendi değerleri ile uyuşan örgüt değer ve hedeflerini benimseme davranışıdır (Yıldırım, 2003, s.90).

Penley ve Gould örgütsel bağlılığı ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyuta ayırmışlardır. *Ahlaki Bağlılık*; bireyin örgütün amaçlarını, değerleri ve normlarını onaylaması ve onlarla özdeşleşmesinin bir sonucu olarak kendini örgüte adanması, örgütün başarısı adına sorumluluk duygusu hissederek ve örgüte gönülden destek vermesidir. *Çıkarıcı Bağlılık*; örgüte bağlılığın araçsal halini yansıtır. Örgüt belirli ödüllere ulaştıran bir araçtır. *Yabancılaştırıcı Bağlılık* ise; işgören başka iş imkanı olmadığını, örgütte etkisiz olduğunu düşünmektir. İşgörenin ödül ve ceza sistemine güveni yoktur çünkü performans gibi standartlara dayalı verilmediği algısındadır (Penley ve Gould, 1988,s.43; İnce ve Gül, 2005, s. 37).

Salancik'in yaklaşımı tutum-davranış uyumuyla ilgilidir. Bireyin tutumları ve davranışları arasında uyum olmazsa birey gerilim ve stres hissedecektir. Ancak tutumlar ve davranışlar uyumlu olursa bağlılık beraberinde gelecektir. Davranış, olumlu tutumların ortaya çıkmasına sebep olurken, tutumlar ise davranışların sürekliliğine sebep olurlar. Dolayısıyla birey davranış yönünden ve psikolojik yönden örgüte bağlanır (Salancik ve Pfeffer, 1978, s.226). Salancik'e göre bağlılık, bireyin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan sadakat ve ilgisini kuvvetlendiren inançlarına bağlanmasıdır (Mowday, Steers, Porter, 1979, s.226).

Görüldüğü gibi örgütsel bağlılık literatüründe bağlılığı sınıflandırabilmek için araştırmacılar tutumsal ya da davranışsal yaklaşımlarla incelenen pek çok model geliştirilmiştir. Bunlar arasında en çok kabul gören, üzerinde en çok çalışma yapılanı Allen ve Meyer'in sınıflandırmasıdır. Çünkü; Allen ve Meyer sınıflandırmalarını yaparken, örgütsel bağlılık kavramının boyutlandırılma çabasında aslında "psikolojik durumların" anlamlandırılmaya çalışıldığını öne sürmüşler ve tüm bu psikolojik durumları kapsayan bir model geliştirmişlerdir. Buna ek olarak; sınıflandırmayı yaparken geliştirdikleri ölçek; konuyu tek boyutta ele alan ölçeklerin yetersizliği karşısında çok boyutlu ölçeğe duyulan ihtiyacı da giderecek şekilde üç boyutludur. Bir başka önemli özelliği ise, işgörenlerin örgütten ayrılma olasılığını azaltmaya yönelik çıkarımlarıdır (Aslan, 2017; R. Aydın, 2016; Eğriboyun, 2013; Ertürk, 2011).

Yukarıda açıklanan önemine ek olarak örgütlerdeki sosyalleşme taktiklerinin örgütsel bağlılığa etkisini incelemiş (Allen ve Meyer, 1990) olmaları ve örgütsel sosyalleşmenin, grup ilişkileriyle ilgisinin bulunması nedeniyle bu çalışmada Meyer ve Allen'in tanımladığı örgütsel bağlılık sınıflandırılması temel alınmıştır. Bu nedenle Meyer ve Allen'in sınıflaması ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinde üç çeşit bağlılıktan söz edilmektedir. Bunlar; Duygusal bağlılık, Devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Allen ve Meyer, 1990, s.3).

Duygusal Bağlılık: İşgörenin örgütsel amaçları, kuralları, değerleri benimsemesi, onlarla özdeşleşmesi, örgütü yürekten desteklemesi, kendini örgütle bir bütün düşünmesi duygusal bağlılığı ortaya koyar. Bunun nedeni, örgüte ve yöneticilere inanma, saygı ve sevgi duyma, örgütü kendisi için vazgeçilmez görmedir (Eren, 2017, s.556).

İşgörenler örgütün amaç ve değerlerini paylaşmaları ve bu amaç ve değerlerle özdeşleşmelerinin bir neticesi olarak örgüte duygusal bağlılıkla bağlanırlar. Birey örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla aktif katılım ve duygusal bağlılık göstererek sosyalleşir. Bu anlamda örgütsel bağlılık; kişinin çalıştığı örgütle ve onun amaçlarıyla bütünleşmesi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere örgüt üyeliğinin devamına hevesli olması şeklinde ifade edilebilir (Bakan, 2011, s.76).

Tutumsal bağıllık olarak da anılan duygusal bağıllık, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok işe sarılma, birlikte çalışan arkadaşlardan, işten ve mesleğe bağıllıktan sağlanan doyumla ilişkili bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000, s.73).

Allen ve Meyer (1990, s.17) bireyin örgüte duygusal bağıllık duymasında etkili olan faktörleri; işgörenler arasında uyum, yönetimin işgörenlerin önerilerine açık olması ve onları karara katması, örgüte duyulan güven, işgörene performansı hakkında verilen geri dönütler ve takdir mekanizması, örgütsel adalete inanç ve işgörenin örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesindeki önemini hissettirilmesi şeklinde sıralamaktadır.

İşgörenin örgüte tam bir adanmışlık göstermesi bakımından duygusal bağıllık bir örgütte en çok arzu edilen bağıllık çeşididir. Örgütü içten benimseme, onun amaçlarından norm ve değerlerine kadar her konuda sadık bir şekilde destekleyen işgörenler yöneticilerin en çok arzu ettiği şeydir (Eren, 2017, s.557).

Devam Bağıllığı: Devam bağıllığı işgörenlerin bir örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önüne alarak bu maliyetlere katlanamayacaklarını düşündükleri için örgütte varlıklarını sürdürmelerini ifade etmektedir. Bu bağıllık türünde işgörenlerin örgüte bağıllık duymalarının ve örgütte kalmak istemelerinin temel nedeni, örgütte kalmaya ihtiyaç duymalarıdır (Meyer ve Allen, 1991, s.67). İşgörenler işlerinden ayrılmaları durumunda elde etmek için çaba harcadıkları maddi ve manevi kazançları kaybedeceklerini düşünürler ve bu örgüte bağıllıklarının devam etmesine neden olur (Eren, 2017, s.556).

Devam bağıllığının ortaya çıkmasında etkili diğer bir neden de; bireyin başka bir iş bulabileceği konusunda kendisine inancı gibi içsel etkenler ya da genel ekonomik koşullar ve piyasa şartları gibi dışsal faktörler yüzünden alternatif iş olanaklarının olmadığını varsaymasıdır (Meyer ve Allen, 1991, s.67).

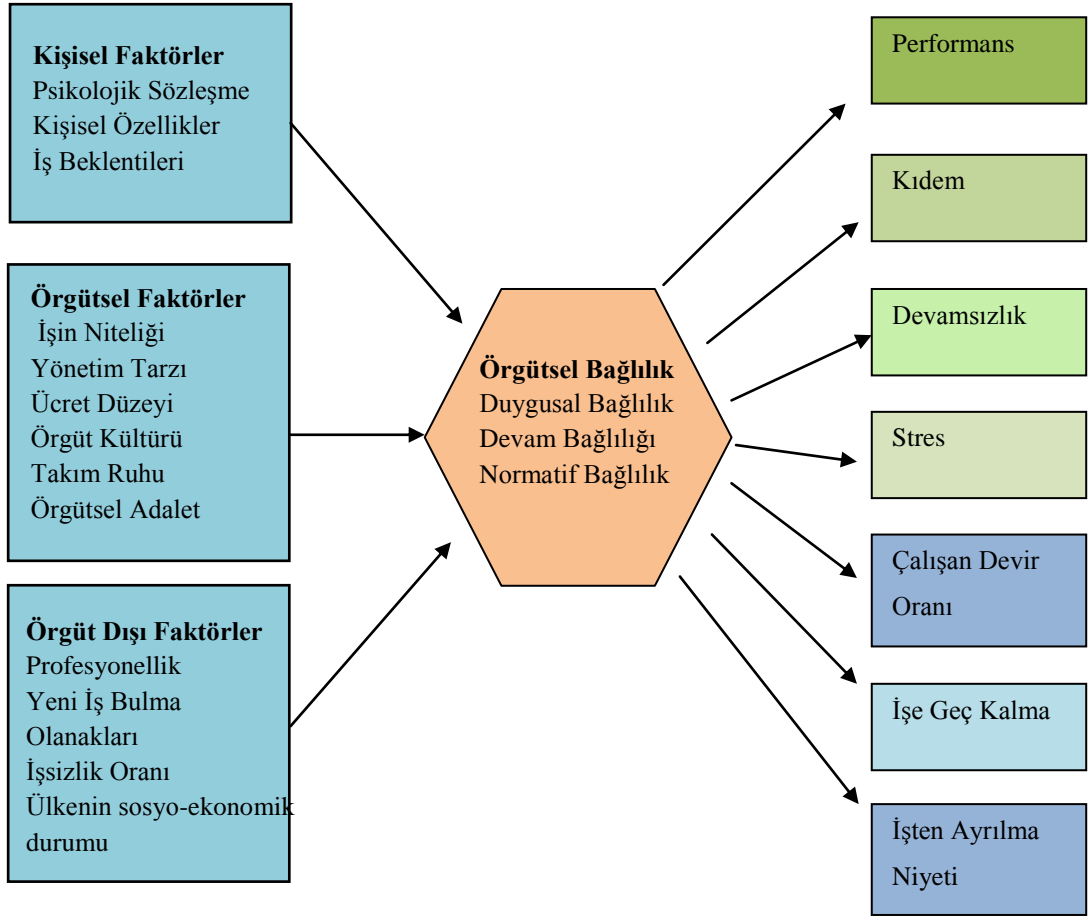
Normatif Bağıllık: İşgörenlerin, iş ve meslek ahlakı, ya da etik değerler nedeniyle görev ve sorumluluklarını gerektiği gibi yerine getirme eğiliminden doğan bir bağıllıktır. Bu şekilde düşünen kişilere göre bir örgütte çalışmayı kabul eden bir kimse, örgütsel amaç, kural ve değerleri içten benimsemese bile etik açısından onlara uygun davranmak gerekir (Eren, 2017, s.557).

Normatif bağıllık iki faktöre bağılı olarak gelişmektedir. Bunlardan birincisi kişilerin hem geçmişlerine ilişkin (ailesel/kültürel sosyalizasyon) hem de onu takiben örgüte üye olmalarından itibaren başlayan örgütsel sosyalizasyon deneyimleridir. İkincisi ise, örgütün işgörenin eğitimi ve geleceği için yaptığı harcamalardır. Örgütün işgörene yapmış olduğu harcamaların karşılığında işgören örgüte bağıllık duyma yükümlülüğü hissedebilecektir (Allen ve Mayer, 1990, s.21).

Örgütsel bağıllığa etki eden faktörler dört ana başlık altında incelenebilir (Özdevecioğlu, 2003, s.115-116).

1. *Bireysel faktörler:* Cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, eğitim düzeyi, bireyin psiko-sosyal özellikleri ve içsel motivasyon gibi demografik faktörler ile başarı arzusu ve çalışma değerleri gibi iş hayatına ilişkin faktörler bireysel faktörleri oluşturmaktadır.
2. *İş ve role ilişkin faktörler:* İşin kapsamı, işin içeriği, rol belirsizliği ve rol çatışması alt faktörleri bulunmaktadır. Katılımcı yönetim, iş yükü, ödül sistemleri, stres, yetkilendirme ve grup bilinci ile öğrenme fırsatları da bu kategoride değerlendirilebilir.
3. *İş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler:* Sosyal sermayenin de örgütsel bağıllığı etkilediği Meyer ve Allen tarafından belirlenmiştir. Ayrıca işveren-iş gören ilişkileri, liderlik, örgütsel iklim ile örgütsel algılanan destek ve güven de bu faktör grubunda incelenmektedir. Bunlarla birlikte iş tatmini de örgütsel bağıllığın önemli belirleyicilerindedir.
4. *Örgüt yapısına ilişkin faktörler:* Örgütün büyüklüğü, resmiyet derecesi, kontrol sistemi, sendikal ilişkiler, kurumsal imaj, yönetim sistemleri, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi, kariyer olanakları gibi insan kaynakları uygulamaları ve kurumsal etik gibi faktörler örgütsel bağıllık üzerinde etkilidir.

Suliman (2002), örgütsel bağıllığı etkileyen faktörleri " kişisel, örgütsel ve örgüt dışı " faktörler olarak üçe ayırmıştır. Aşağıdaki Şekil 2.2 de Örgütsel bağıllığı etkileyen faktörler ve Örgütsel bağıllığın sonuçları görülmektedir.



Şekil 2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Örgütsel Bağlılığın Sonuçları
Kaynak: (Suliman, 2002, s.170).

Şekil 2.2’ de görüldüğü gibi örgütsel bağlılığın düşük ya da yüksek olmasına bağlı olarak farklı örgütsel sonuçlar ortaya çıkabilir.

Örgütsel bağlılığın düşük olması; işe devamsızlık, isteksizlik, özensiz çalışma, düşük verimlilik ve işin yapılış şekline zarar verme şeklinde sonuçlar doğurabilir ancak bazen örgütsel bağlılığı düşük işgörenlerden yaratıcı fikirler çıkabilir. Örgütsel bağlılığın yüksek olması olumlu bir durum olsa da bazen değişime direnmeye, yasal olmayan işlemlere bile olumlu yaklaşmaya, strese ve iş ile özel yaşam arasında denge kuramamaya neden olmaktadır (Keleş, 2006, s.95).

Örgütsel bağlılığın örgütsel sonuçlarından biri de iş gücü ile ilgilidir. İş gücü devir oranı, çalışanların herhangi bir nedenle organizasyondan ayrılma yoğunluğunu ifade eder. Örgütsel bağlılık ile işgücü devri arasında öngörülmuş olan ters yönlü ilişkinin varlığı birçok çalışma tarafından doğrulanmıştır. Örneğin, Somers (1995,

s.53)'ın örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti, işgücü devri ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi, Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modelini temel alarak yürüttüğü araştırmasında, sadece duygusal bağlılığın işgücü devrinin yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Allen ve Meyer'e (1990, s.73) göre işgücü devrinin azaltılması bakımından örgütsel bağlılığın tüm boyutları, önem arz etmektedir. Bunun yanı sıra örgütsel etkililik bakımından sabit bir işgücüne sahip olmak tek başına yeterli olmayacaktır. Örgütsel etkililik bakımından, çalışanların verilen görevleri gerektiği gibi yerine getirmelerinin ve hatta örgütteki rol gereklerinin de ötesinde, örgüt için faydalı olacak olumlu davranışlar sergilemeye istekli olmalarının sağlanması gerekmektedir

Örgütsel bağlılığın ilişkilendirildiği en önemli örgütsel davranış konulardan biri işten ayrılma niyetidir. Örgütsel bağlılığı düşük bireylerin örgütten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olacağı öne sürülmektedir. Nitekim yapılan araştırmalarda da işten ayrılma niyeti yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğuna dair bulgular elde edilmiştir. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

E.T. Sabuncuoğlu (2007)'nin ülkenin 500 büyük şirketindeki 637 işgörenle yürüttüğü araştırmada örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde etkileri olduğu, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarında negatif ilişki varken, devam bağlılığı boyutunun pozitif ilişkili olduğu sonucu çıkmıştır.

Garcia Cabrera ve Garcia Soto (2012)'nin İspanya'daki çok uluslu ortaklığa sahip üst düzey şirket yöneticileri üzerinde yürüttükleri çalışmalarında duygusal ve devamlılık bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve bu ilişkide yöneticilerin kişisel-kültürel özelliklerinin etkili olduğu sonucu çıkmıştır.

Jung ve Kim (2012)'nin Güney Kore'deki 10 gazetenin çalışanları üzerinde yürüttükleri tükenmişlik konulu araştırmada duygusal tükenmişliğin örgüte bağlılıkla negatif ilişkisi, işten ayrılma niyetiyle pozitif ilişkisi olduğu görülmüştür. Kişisel başarının azalması ve örgüte karşı duyarsızlaşmanın örgütsel bağlılığı azaltırken işten ayrılma niyetini artırdığı sonucu çıkmıştır.

Karsh, Booskee ve Saintfort (2005)'un 76 huzurevinde görevli 6584 hemşire ile yürüttükleri araştırmada örgütsel faktörlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumu

üzerinde etkili olduğu, örgüte bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Yukarıda verilen araştırmaların sonuçlarında da görüldüğü gibi, örgütsel bağlılığın en önemli sonucu işten ayrılma niyetinin azalmasıdır (Mowday, Porter ve Steers, 1982). İşten ayrılma niyetinin örgütsel bağlılığın önemli bir yordayıcısı olduğu açıktır. Bu nedenle işten ayrılma niyeti kavramının ne olduğunu incelemek yararlı olacaktır.

Günümüz iş dünyasında, örgütler, amaçlarını gerçekleştirmek için nitelikli işgörenleri örgüte katmaya ve onların örgütteki devamlılığını sağlamaya çalışırlar. İşgörenler ise çeşitli sebeplerle daha iyi koşulları olan örgütlerde çalışmak için iş değiştirirler (Polat ve Meydan, 2010, s.146).

Stumpf ve Hartman (1984) işgörenlerin işe girmeleri ve işten çıkmaları şeklinde bir döngü olduğunu söylemiştir. Bu döngünün ilk adımı bireyin alternatifler arasından seçim yapması ve işe başlamasıdır. İkinci adım işgörenin hem örgütü etkilediği hem de örgütten etkilendiği örgütsel sosyalleşme sürecidir. Bu döngüde işgören belirli bir düzeyde iş motivasyonuna, başarıya, iş doyumuna ve örgütsel bağlılığa erişir. Bunlardan en az birinin düzeyinin düşmesiyle çalışan işten ayrılma niyeti içine girebilir. Uygun bir alternatif gördüğünde çalıştığı örgütten ayrılabilir. İşgörenin yeni bir örgüte katılmasıyla bu döngü yeniden başlar (Azaklı, 2011, s.84).

İşten ayrılma, işgörenin örgütteki varlığının sona ermesi; işten ayrılma niyeti ise örgütten ayrılmak için, örgüte yönelik bilinçli ve kasıtlı bir isteksizlik olarak ifade edilmektedir. Çalışanların örgütten ayrılma hakkında rasyonel hesaplamalarla düşünerek aldıkları kararlar ya da eğilim olarak tanımlanmaktadır (Bartlett, 1999, s.70; Tett ve Meyer, 1993, s. 259).

İşletmeler özellikle donanımlı çalışanlarını kaybetmek istemezler. Örgüt için gerekli özelliklere sahip, örgüt kültürünü tanımış işgörenin ayrılması ve yerine yenisinin gelmesi eğitim, örgüte uyum çalışmaları gibi maliyetlere neden olacak ve belki de istenilen düzeyde performans dönüşü olmayacaktır. Bunlar ve benzeri sebepler yüzünden iş gücü devir hızının yüksek olması örgütler için sıkıntıdır (Çelik ve Çıra, 2013, s.11; Demir ve Tütüncü, 2010, s.67).

İşgörenlerin beklentileri birbirinden farklı olduğundan, işten ayrılma niyetine girmelerinin sebepleri de farklı farklıdır. İşgörenler daha fazla ücret ve ödüller için işten ayrılmaya niyet edebileceği kimi zamanda yeteneklerini daha iyi kullanabilme imkanı veren bir örgüt arayılından dolayı işten ayrılmak isterler. (Griffeth, Gaertner ve Hom, 2000).

İşgörenin işten ayrılması örgütlerde sosyal ilişkilere zarar veren, uzmanlaşmış bir işgörenin yetişmesi için harcanan zaman ve nakdin boşa gitmesine neden olan ve işgörenleri moral açısından olumsuz etkileyen bir durum olmasından dolayı istenmeyen bir durumdur ve işten ayrılma niyeti bu eylemin habercisidir. İşten ayrılma niyetinin oluşmamasını sağlamak için, işgörenlerin iş doyumunu artırılmalı, örgüte bağlılıklarının sağlanması için çalışılmalıdır. Yetişmiş ve donanımlı personelin örgütte sürekliliğini sağlamak etkililik ve verimlilik için gereklidir (Poyraz ve Kama, 2008, s. 149).

2.4.2. Stres Kavramı

Bireylerin bazısı ertesi gün pazartesi olduğu için, bazısı sınav nedeniyle, bazısı bir süre sonra gerçekleşecek olan iş görüşmesi yüzünden, bazıları da sadece hava şartlarından dolayı stres seviyesinin yükseldiğini ifade eden açıklamalarda bulunabilir. Bireylerin çoğu farkında olmadıkları yoğun bir strese sahiptir. Gün içerisinde yaşanan bir sıradışı durum, sağlıkla ilgili karşılaşılacak bir değişiklik, zihinsel değişiklikler bireyde stres yaratırlar. Yaşantıda karşılaşılan haksızlıklar, çatışmalar, yorumlar stres yaşanmasının nedenlerinden bazılarıdır (Güçlü, 2001). Dar anlamda bu yaklaşımlar kısmen doğrudur. Ancak, akademik anlamda stres çok daha fazla şeyi içerir ve kapsamı tahmin edilenin oldukça ötesindedir. Ayrıca strese, neden olan kaynaklar (stresörler), oluşma şekli ve hem bireysel hem de örgütsel sonuçları ile çok geniş bir araştırma alanı oluşturur.

Güncel stres tanımları kişi ve çevreyi vurgulayanlar ve dışarıdan gelen herhangi bir istem ya da etkiye organizmanın verdiği tepkiyi çıkış noktası alan tanımlar olmak üzere ikiye ayrılır (İ. Aydın, 2008, s.3). Duygusal kontrol kaybı, vücutta aşınma ve yıpranma, başa çıkamama, iç huzurun olmaması gibi bir çok farklı stres tanımı vardır (Günbayı, 2014, s.58). Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

“Stres, bireyin, tehdit edici çevre özelliklerine karşı gösterdiği bir tepkidir” (Nahavandi ve Malekzadeh, 1998).

"Stres, organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan, kişide fizyolojik ve psikolojik dengesizlikler yaratan, zihinsel veya fiziksel yorgunluk durumudur" (Baltaş, 2002, s.23).

"Kavramsal olarak stres, algılanan çevresel tehditlere bireyin fiziksel ve ruhsal bir tepki verme eylemi olarak tanımlanmaktadır" (Özmutaf, 2006, s.75).

"Stres, bireyin yaşadığı ortamda meydana gelen bir değişimin -bireyin kişilik özelliklerinin de etkisiyle- birey üzerinde bıraktığı etkidir. Bireyin içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarının onu etkilemesi sonucunda özel biyo-kimyasal salgıların oluşarak söz konusu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçmesi durumu olarak ifade edilmektedir" (Eren, 2017, s.291).

"Stres içsel ve dışsal etkenlerin insanda bedensel ve ruhsal olumsuz değişimler yaşanması; insanın iç dengesini veya çevreye uyumunu bozması ile oluşan bir duygudur" (Başaran, 2000, s.171).

"Stres bir eylem, duruma ya da bir kişinin üzerindeki fiziksel ve/veya psikolojik zorlanmaya karşı bir tepkinin sonucudur" (Kreitner ve Kinicki, 2008, s.551).

"Hammer ve Organ 'a göre stres bir bireyin çevresel uyarılara yeterli şekilde ya da araçsal olarak tepkide bulunmasını engelleyen bir dizi koşul, ya da aşırı yıpranma maliyeti, ya da organizmada olumsuz bazı etkiler- kronik yorgunluk, gerilim, üzüntü, fiziksel zarar sinir bozukluğu ya da benlik saygısının kaybı gibi- karşılığında tepkide bulunduğu koşullar dizisi olarak tanımlanmıştır" (Akcan, 2011, s.10).

Stresi ilk kez 1930'larda Hans Selye belgelemiş ve "Genel Adaptasyon Sendromu" olarak isimlendirmiştir. Selye'ye göre bireyler çevreden gelen değişimlere uyum sağlayabilmeleri için yardımcı olan, stresli durumlara karşı uyumlu ve otomatik fizyolojik cevaplara sahiptir. Selye, Genel Adaptasyon

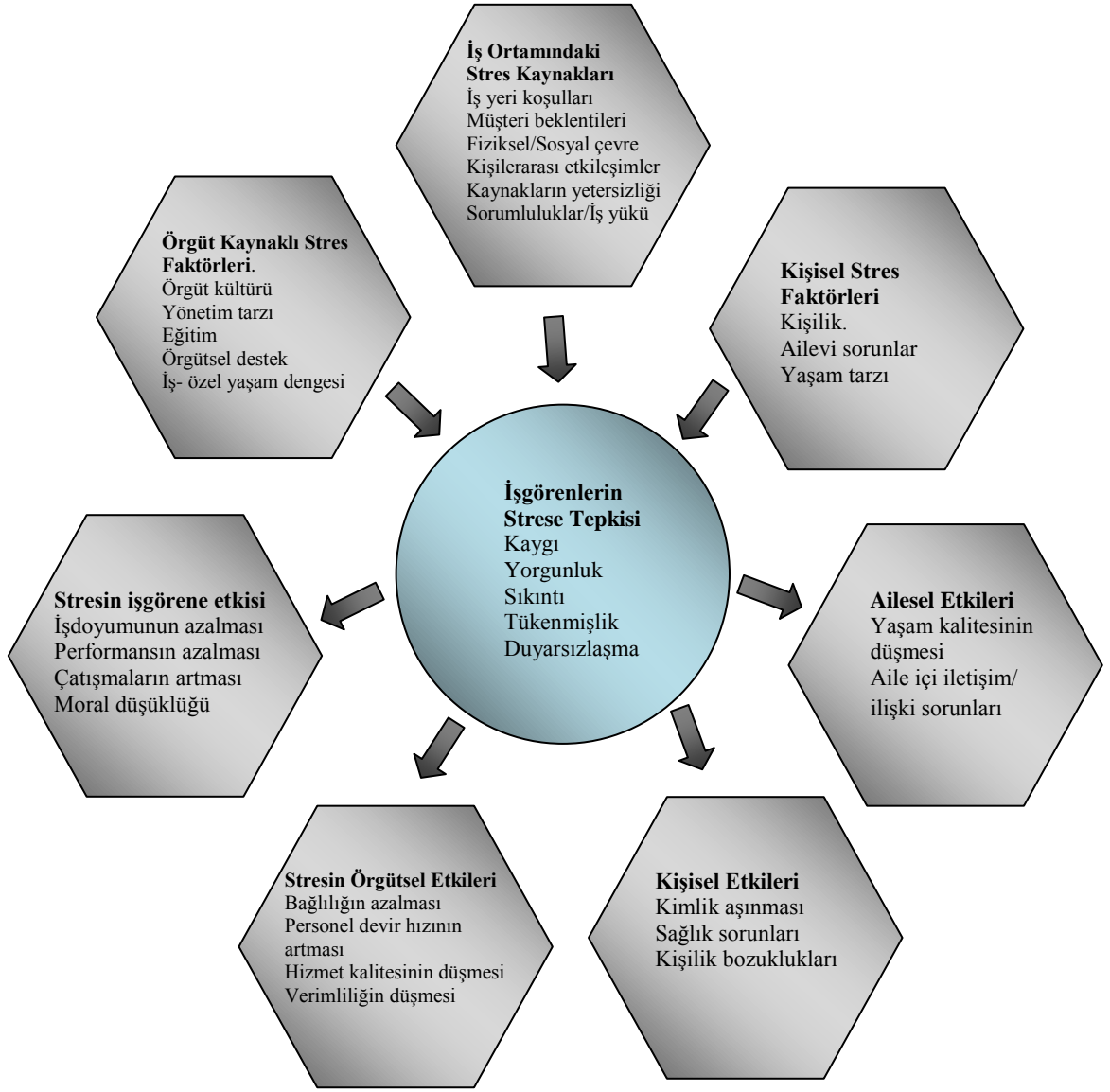
Sendromu'nun *Alarm Verme, Direnç ve Tükenmişlik* olmak üzere üç aşaması olduğunu söyler (Aka ve Özmutaf, 2015; S. Aytaç, 2009; Balcı, 2000).

Stres, bireylerin çevresinde meydana gelen değişimlerden, fiziksel ve duygusal manada zorlayıcı koşullardan etkilenmeleri sonucu oluşan, bireylerin duygularını, davranışlarını ve diğerleriyle ilişkilerini etkileyen bir konudur. Stres kaynakları konusunda çok çeşitli tanımlamalar ve sınıflamalar ortaya konmuştur.

Aydın İ. (2008) stres kaynaklarını; örgütle, bireyin kendisiyle ve dış çevreyle ilgili olmak üzere üç gruba ayırmıştır. Rowshan (2000) ise; Önceden kestirilebilen ve Önceden kestirilemeyen kaynaklar olmak üzere iki grupta ayırmıştır. Önceden kestirilebilen durumlar bireyin hayatında gerçekleşen bir değişim ya da yenilikten dolayı beklediği ve hazırlıklı olduğu durumlardır. Önceden kestirilemeyen durumlar ise aniden ortaya çıktıkları, birey tarafından bilinmedikleri ve hazırlıksız yakaladıkları için stres yaratırlar. Bu nedenle sonuçları daha ağır ve başa çıkması zordur.

Matteson ve Ivancevich (1987)'e göre günümüzde, iş stresi organizasyonların üzerinde işçi memnuniyetsizliği, düşük verimlilik ve işçilerin fiziksel ve ruhsal açıdan rahatsızlıkları yoluyla önemli ekonomik etkilere sahip ciddiyeti artan bir meseledir (Günbayı, 2009, s.51). Günümüzde iş hayatı mesai kavramıyla sınırlı kalmayıp bireyin tüm hayatına yayıldığı için, işten kaynaklı problemler bireyleri oldukça zorlar. Bu zorlamanın sürekli olması zamanla sağlık sorunlarına da yol açar (Baltaş ve Baltaş, 2002, s.75-76).

Stres kaynakları alan yazında; stresörler, stres vericiler, stres nedenleri, stres yaratan faktörler ve stres yapıcılar olarak da adlandırılmakta ve genel bir bakış açısıyla 'iç' ve 'dış' stres kaynakları olarak ikiye ayrılmaktadırlar. Kişinin düşünce yapısı, kişiliği, olaylara yaklaşım tarzı, hatıraları, tecrübeleri, fizyolojik ve psikolojik özellikleri iç stres kaynaklarıdır. Dış etkenler ise, kişinin dışında, kendi tesiri olmadan gelişen ve onu etkileyen, bulunduğu ortam, zaman ve fiziki çevre ile ilgilidir (Madenoglu, 2010, s.18). *Şekil 2.3* de bireyin stres kaynakları ve stresin etkileri verilmiştir.



Şekil 2.3 Bireyin Stres Kaynakları ve Stresin Etkileri
Kaynak: (Tiyce, M., Hing, N., Cairncross, G. ve Breen, H. 2013).

Son otuz yıldır, geniş bir araştırma grubu iş stresine ve tükenmeye katkıda bulunan faktörleri incelemiş ve sağlıklı çalışanlar ve çalışma ortamları yaratmak için örgütsel stres faktörlerini eleştirel olarak incelemek için giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Finney, Stergiopoulos, Hensel, Bonato ve Dewa, 2013). İş görenleri iş ortamında olumsuz yönde etkileyen stres yapıcılarla başa çıkmada işgörenlere yardımcı olmak, sonrasında iş doyumunu sağlamak ve örgütte verimliliği artırmak için yöneticilerin stres kaynaklarını tespit etmesi son derece önemlidir (Günbayı, 2008, s. 9).

Bireysel stres kaynakları; doğrudan bireyin kendi yaşamı ve özel sorumlulukları ile ilişkilidir (Kreitner ve Kinicki, 2008). Bireysel stres kaynaklarından biri kişilik özellikleridir. Bireylerin kişilikleri stresten etkilenme düzeyleri üzerinde çok etkilidir. Berens (1999) kişiliği, bireylerin düşünce, duygu ve davranış gibi psikolojik tepkilerindeki ve farklılıkları belirleyen sadece yaşanan an, içinde bulunulan biyolojik durum veya sosyal ortam ile açıklanamayan biçimde süreklilik gösteren özellikler ve eğilimler olarak tanımlamıştır (akt. Taymur ve Türkçapar, 2012, s.154).

Eysenck ve Wilson (2000) kişiliği oluşturan etmenleri kademelendirmiş ve farklılıklara dayanan altı kategori oluşturmuştur. Bunlar; sosyallik, etkinlik, sorumluluk alma, içine kapanık olma, kendini ifade etme ya da edememe gibi özelliklerle tanımladığı "*içe dönük ya da dışa dönük olma*", kaygılı ve saplantılı ruh hali, bağımsızlık, mutluluk, suçluluk, benlik saygısına sahip olma ya da olmama gibi özelliklere göre "*duygusal dengesizlik ve uyum*", heyecan arayışı, özgüven, uzlaşmazlık, saldırganlık, başarı odaklılık gibi özelliklere göre "*dik başlılık/yumuşak başlılık*", özgürlükçülük, barış yanlısı olma, ırkçılık, gericilik gibi özelliklere göre "*sosyal ve siyasal tutumlara sahip olma*" ve "*mizah anlayışına sahip olma*"dır.

Bireysel stres kaynaklarından bir diğeri de maddi olanaklarla ilgilidir. Ekonomik sıkıntılar içindeki bir kişi en ufak bir hesapta olmayan harcama yüzünden sıkıntı yaşamaktadır. Ayrıca bazı bireyler için düşük ekonomik standartlarda yaşamak sorun teşkil etmezken, bazıları için daha refah yaşamak arzusu karşı koyulmazdır. Bu ikinci tipteki kişiler eğer bu arzularına kavuşamazlarsa stresi çok yoğun hissederler, hatta bu kişide tek başına bile stres kaynağı olabilir.

Bireysel stres kaynaklarından bir diğeri de yaşam tarzıdır. Düzensiz, sağlıklı bir yaşam tarzı, alkol ya da sigara kullanımı, düzenli egzersiz yapmama gibi seçimler kişinin zamanla sağlığını bozacak ve daha çok stres hissetmesine yol açacaktır. Kişi daha çok stres hissettikçe bu yaşam tarzını derinleştirecek (daha çok alkol sigara tüketimi gibi) ve bir kısır döngü içine girecektir. Ya da bunların tam tersi düzenli bir hayat yaşayan, etrafıyla sağlıklı ilişkiler kuran, spor yapan kişiler stresi daha az hissedeceklerdir (Eren, 2017, s. 295). Pozitif benlik algılamasına sahip olan insanlar (yüksek öz saygı, öz yeterlilik ve içsel kontrol odağı) stresörlerle karşılaştıklarında daha güvenli ve kontrollü hissederler (Mcshane ve Gl Now, 2016, s.83).

Drafke ve Kossen (1998) örgütsel stres kaynaklarını; yöneticilerin tutarsızlığı, adaletli davranmamaları, örgütsel iletişimin zayıflığı, denetimdeki eksiklikler, motivasyon çalışmalarının yetersizliği, performans ödül sisteminin belirsizliği, rol tanımlarının açık olmaması, yetersiz planlama ve işgören niteliklerinin iyi değerlendirilememesi olarak saymışlardır.

Örgütsel Stres kaynakları olarak gerçekçi olmayan iş tanımları, rol belirsizliğinden doğan rol çatışması, işin yoğunluğu veya monotonluğu (Aydın Ş., 2004, s.58), işletme politikaları ve iş güvenliğine ilişkin endişeler (Erdoğan, 1996), düzensiz ve aşırı çalışma süresi, kısıtlı sosyal imkânlar (Korkmaz ve Ceylan, 2012, s.313-344) sayılabilir.

İş koşulları, çalışma saatleri, yöneticiden kaynaklı sorunlar, iş güvencesizliği, terfi etme ya da kademe düşürme, bireyin işten beklentisi, kendini tekrarlayan görevler, başarısızlık korkusu, rol tanımlamalarındaki eksikliklerden doğan rol çatışması, teknolojik gelişmelere yetişememe endişesi, bürokrasi, performans ücret dengesizliği, iletişim engelleri gibi konular örgütsel stres kaynaklarıdır (DeFrank ve Ivancevich, 1998, s.55).

Eren (2017, s.295-297) örgütsel stresörleri şu şekilde sıralar;

1. Çalışma koşulları ve iş gücü
2. İşyeri organizasyonunun bozukluğu
3. Örgüt yapısında rol, görev ve sorumlulukların dağılımındaki bozukluklar
4. İşyerinin fiziki şartları
5. İş yerine ulaşım
6. Ücret yetersizliği
7. Örgüt içi ve dışı rekabet
8. Kariyer olanakları.

Örgütsel stresin, birey ve işletme için olumlu ve yapıcı etkiler yaratan pozitif bir yönü olduğu gibi negatif sonuçları bulunmaktadır. Düşük düzeyde bir stres kişiye enerji verici, rekabeti olumlu destekleyen ve yapıcı bir etki gösterirken, aşırı derecedeki stres ise, bireyin bedensel ve zihinsel sistemine yüklenmekte ve işleme hale getirmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005, s.278).

Stresin örgütsel sonuçları olarak iş kazaları, devamsızlık, yetişmiş eleman kayıpları, performans düşüklüğü, sağlık giderlerinin çoğalması, işgören devir hızının yüksek olması, çatışma ve yabancılaşma sayılabilir (Madenoğlu, 2010, s.48).

İş stresinin nedeni, işyerinde bireysel ve örgütsel stres kaynaklarının ortaya çıkardığı psikolojik sıkıntı ya da zorlanmadır. Uzun süreli iş stresi iş yerinde tükenmeye yol açabilir ve tükenme, kinizm, ayrılma, etkisizlik ve kişisel başarı eksikliği ile karakterize edilir (Finney vd., 2013).

İş stresi öncelikle psikolojik etkiler ortaya çıkarmaktadır ve bireyde sağlığının olumsuz etkileniyor olduğu düşüncesiyle işinden memnun olmama, farklı bir işte çalışsa daha mutlu olacağı ile işten ayrılmaya niyet etme gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. İşten kaynaklanan asabiyet, gerilim, iş saatleri dışında da bu duygulardan kurtulamama stresin işaretleridir (House ve Rizzo, 1972).

Stres ve iş verimliliği arasındaki ilişki, stresin miktarına bağlıdır. İş ortamında stresin olmadığı durumlarda, iş mücadelesi yok olmakta ve iş performansı düşmektedir. Schefer (1987)'ın yaptığı araştırma sonucuna göre, ABD deki sanayi sektöründe faaliyet gösteren bir örgüt için stresin örgütsel zararlarının toplamı her çalışan için yıllık ortalama 1700 dolara mal olmaktadır. Albrecht (1998) ise, yaptığı araştırmayla 60 milyon dolar brüt satış hacmiyle çalışan, 2000 çalışanlı büyük bir örgüte stresin neden olduğu işe devamsızlık, iş gücü devri ve performans kaybının toplam maliyetinin 3,5 milyon doları bulduğunu belirtmektedir (akt. Madenoğlu, 2010, s.48).

Stres bireyin baş edebileceği seviyeyi geçtiğinde kalp hastalıkları, kronik ağrı ve sancılar, solunum yolları hastalıkları, deri hastalıkları, mide-bağırsak bozuklukları, eklem iltihapları gibi fizyolojik sorunların ortaya çıkmasına, uyku ve iştah bozukluklarına, kaygı, depresyon, huzursuzluk, tedirginlik, gerginlik ve konsantrasyon bozuklukları gibi psikosomatik rahatsızlıklara, isteksizlik, aşırı duygusallık, alınganlık gibi duygu bozukluklarına ve tükenmişliğe neden olmaktadır (Aytaç, 2004; Korkmaz ve Ceylan, 2012).

Stresin bireysel etkileri aşağıdaki *Tablo 2.4* de özetlenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s.239-242).

Tablo 2.4 Stresin Bireysel Etkileri

Davranışsal	Psikolojik	Fiziksel
Sigara	Aile Sorunları	Kalp Hastalıkları
Alkol	Uyku Düzensizliği	Baş ve Sırt Ağrısı
Kaza Yapma	Depresyon	Kanser
Şiddet	Psikolojik Hastalıklar	Diyabet
İsteksizlik	Tükenme Belirtisi	Siroz
		Akciğer ve Deri Hastalıkları

Kaynak: (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008)

İş stresi ile ilgili yapılmış bazı araştırma sonuçlarına göre;

1. İş stresi arttıkça, iş doyumunu azalmaktadır (Ağma, 2007: 169-170).
2. İş stresi bireyde tükenmişlik duygusunu ve dolayısıyla işten ayrılma niyetini artırmaktadır (Baklacı, 2013; Kaya, 2010; Yüksel, 2014).
3. İş stresi azaldıkça duygusal bağlılık ve normatif bağlılık artmaktadır (Uzun ve Yiğit, 2011).

Stresin sadece negatif sonuçları olmadığı, pozitif sonuçları da olduğu unutulmamalıdır. Stresin bireyi harekete geçirici, dikkatini toplamasını ve olaylara farklı gözle bakmasını sağlayan, heyecan ve mücadele azmi veren etkisi de vardır. Stres normal bir düzeyde arttığında, iş performansı da artmaktadır (Davis, 1984; Öztekin, 2015).

Stres yaratan bir durumdan bahsederken, o durumdan çok bireyin o durumu nasıl algıladığını ve yorumladığını, kullandığı savunma mekanizmalarını ve stresle başa çıkma becerilerini göz önünde bulundurmak gerekir (Aydın ve İmamoğlu, 2001).

Stresle başa çıkma, stresin etkisini olumlu düzeyde tutabilmeyi öğrenme anlamına gelmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2002). Stresle başa çıkma veya diğer bir deyişle stres yönetimi, kişinin ruh ve beden sağlığını koruması verimli bir iş hayatı ve günlük hayat sürdürebilmesi için gereklidir. Strese neden olan faktörler o kadar

fazladır ki stresin tamamen yok edilmesi mümkün değildir. Esas amaç, stres miktarını azaltmaktır (Yaşar, 2008, s.41).

Kişi eğer yaşadığı stres ve bunların etkilerinin farkındaysa bununla başa çıkmak için yöntemler denemektedir. Bu yöntem bazen psikolojik olarak profesyonel destek almak olabileceği gibi kimi zaman da stresle ilgili araştırmaları, kitapları, internet sayfalarını okuyarak ya da tamamen kulaktan dolma edindiği bilgilerle mücadele etmek olabilir. Alan yazında stresle başa çıkma stratejileriyle ilgili farklı isimler bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Savunma mekanizmaları kavramını ilk kullanan kişi olan ve "stresli durumun nedenleri hakkında bireyin kendini kandırması" olarak tanımlayan Freud'un başa çıkma teknikleri şunlardır (Morgan, 2013, s.325);

1. *Bunama*: Uygun görülmeyen, anksiyete yaratan düşünce, duygu, istek ve anıları bilinçten uzaklaştırmadır. Bastırma süreci dürtüsel ya da travmatik olayların hatırlanmasını engeller ve anksiyeteyi düşürür.
2. *Güdüleri çarpıtma*: Bireyin stres yaratan durumlarla baş etmesinin diğer bir yöntemi de bir güdüyü, gerçekte olduğu gibi algılamama davranışıdır
3. *İnkar*: Savunma mekanizmalarından en yaygını ve bireyin kendisine baskı oluşturan stres kaynağını reddedilmesidir.
4. *Bastırma*: Bireyin rahatsız eden, düşünce, duygu, yaşantı ve yaşanmışlıkları kendisinden uzaklaştırmasıdır.
5. *Yer değiştirme*: Bu başa çıkma tarzında, birey güdünün hedefini başka bir hedefle değiştirerek çarpıtır.
6. *Yüceltme*: Bu tür başa çıkma tarzında ulaşılamamış duygu ve güdülerin daha olası kanallara yeniden yönlendirilir.
7. *Yansıtma*: Sosyal olarak olumsuz algılanan ve kabul edilmeyecek bir eylemi nedeniyle bireyin hissedeceği suçluluk duygusundan, bu eylemi başkasına yansıtarak kurtulması durumudur.
8. *Mantığa bürünme*: Bireyin yaptığı bir şey için gerçek nedenden başka bir neden ya da bahane bulmasıdır.

9. *Hayal kurma*: Bireyin sorunlarını, çatışmalarını ya da kendini rahatsız eden olayları hayal kurarak çözümlendiği ve bu sayede stresli durumdan kurtulmaya çalışarak rahatladığı bir başa çıkma yoludur. Bireyler bu yolla hem engellenmiş hissi verecek ve kendilerini strese sokacak ve durumu düşünmeyi bir tarafa koyar, hem de bir süreliğine engellenmiş güdüyü de doyururlar.
10. *Kendi kendini yıpratıcı ve ket vurucu davranışlar*: Bireyler engelleme duygusu yaratan sorunların üzerine gidip çözümünü aramak yerine geçici ya da sürekli olarak sorunlardan kaçma davranışına yönelir.

Moss ve Billings (1982)'e göre stresle başa çıkmada üç strateji vardır. Bunlardan birincisi ***Duygu Odaklı Yaklaşım***da duygularını ağlayarak, yeme içmeyi abartarak yumuşatma eğilimindedirler ve kendilerini sakinleştirmeye çalışırlar. İkincisi ***Problem Odaklı Yaklaşımlar*** da kişi başkalarıyla strese neden olan konuyu paylaşır, onların önerilerini dinler, dikkatini dağıtmak ve konudan uzaklaşmak için yeni uğraşlar bulur, seyahate çıkar, sosyalleşerek olayın etkisini minimuma düşürmeye çalışır. Üçüncü olarak ***Düşünce Odaklı Yaklaşım***da ise, kişi problemini tam olarak anlamaya ve olası çıkış yolları bulmaya çalışır. Kaçmak yerine yüzleşir ve çözüm arar (akt. Aydın ve İmamoğlu, 2001, s. 44).

Folkman ve Lazarus (1980) stresi kabullenme, sorumluluk alma, sosyal destek arama, problem çözmeyi planlama, kendini kontrol etme, geride bırakma, pozitif yeniden değerlendirme ve kaçma/sakinme olarak sekiz strateji belirlemiş ve bunları iki başlık altında sınıflamışlardır. Bu sınıflama "***problem çözme odaklı***" ve "***duygu odaklı***" olmak üzere iki başlıkta incelenmiştir.

Problem Çözme Odaklı Başa Çıkma: Problem odaklı başa çıkma stratejisinde birey, strese neden olan olayları kontrol edeceğine inanarak harekete geçer. Bu anlamda problem çözme aktif bir stresle baş etme stratejisidir. Problem odaklı başa çıkma; amaç belirleme, bilişsel problem çözme, rasyonel karar verme, diğerleriyle anlaşmazlıkları çözme, diğerlerine akıl danışma, zamanı iyi değerlendirmeden oluşmaktadır. Bu tür başa çıkmada kendini kontrol altında tutma, sorumluluğunu kabul etme, rolünü sorgulama, kendini gözden geçirme, planlı bir biçimde problem çözme, gibi eğilimler yer almaktadır (Folkman ve Lazarus, 1980).

Duygu Odaklı Başa Çıkma: Duygu odaklı başa çıkmada birey strese yola açan durumu çözemeyeceğine inanır ve onu en aza indirgeme, hafife alma, kaçınma, inkar sorundan uzak durma gibi yollarla baş etmeye çalışır. Duygu odaklı başa çıkma daha pasif bir yoldur. Birey sosyal destekle olumsuz duyguyu en aza indirme eğilimindedir (Folkman ve Lazarus, 1980).

Problem odaklı başa çıkmada, durumu değiştirmeye, sorunu çözmeye yönelik aktif bir eylem söz konusuysen, duygu odaklı başa çıkmada sorunu çözmeye değil sorunun yarattığı duygusal rahatsızlığı en aza indirmeye dönük bir çaba olduğu için daha pasif bir eylemdir.

2.4.3. İş Doymu Kavramı

Günlük tecrübeler insanlar deneyimledikleri şeyleri beğenme ya da beğenmeme olarak yargılayan canlılardır. Çoğu kişinin işyeri ya da işi hakkında olumlu ya da olumsuz yargısı vardır (Jex, 2002, s.116).

İş doymu çalışmaları 1930 yılında Neo Klasik dönemde Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yürütülen Hawthorne deneyleri sırasında, örgütlerdeki insan davranışları ve psikolojisinin öneminin arttığı, motivasyon kavramlarının öne çıktığı sırada ortaya çıkmış ve örgütsel davranış alanının önemli çalışma konularından biri olmuştur (Ayça, 2016, s.40).

İş doymu kavramı ilk kez Hoppock tarafından işgörenin psikolojik, fiziksel ve çevresel faktörler açısından işinden memnun olması anlamında kullanılmıştır (Yew, 2008, s.30).

Locke'a göre, iş doymu bir işgörenin kendi işine yönelik olumlu görüşleridir. Bu olumlu görüşlerin bilişsel ve davranışsal olarak iki bileşeni olduğunu söyler ki bu sosyal psikolojinin tutumları tanımlama biçimiyle tutarlıdır, sonuçta iş doymu bir işgörenin işine yönelik tutumudur. İş doymunun bilişsel yönü iş görenin işiyle ilgili inançlarıdır. İş gören işinin ilginç, sıkıcı, istek uyandıran ya da zorlayıcı olduğuna inanabilir. Bir iş görenin iş doymu düzeyi, düzenli olarak çalışmaya katılım göstermesi ve sıkı çalışması, örgütün uzun süre üyesi olarak kalmak niyetiyle ortaya çıkabilir. İş doymunun duygusal ve bilişsel bileşenleri ile karşılaştırıldığında,

davranışsal bileşenler çok bilgilendirici değildir. Çünkü kişinin davranışları ile tutumları her zaman tutarlı değildir (Jex, 2002, s.116).

Luthans (2012, s.141) iş doyumunun üç önemli yönünü ortaya koymaktadır. Birincisi; iş doyumunu bireyin işine yönelik duygusal tepkisidir. Bu nedenle, gözlenememekte, ancak hissedilmektedir. İkincisi, genellikle bireyin işinden beklentileri ve bu beklentilerin ne derecede karşılandığı ile belirlenmektedir. Üçüncüsü ise; iş doyumunu işin niteliği, zahmet-emek-ücret dengesi, terfi olanakları, yönetim stili, iş arkadaşları gibi iş ile bağlantılı bir çok kavram ile ilişkilidir.

Genişletilmiş bir tanımla iş doyumunu, işgörenin, işin nitelikleri, ücret, çalışma koşulları, kariyer olanakları, iş arkadaşları ve örgütsel ortam (örgüt ve yönetimi, liderlik tarzları, iletişim biçimleri vb.) gibi konulara ilişkin değerleri (istek, arzu ve amaç vb.) ile, işgörenin, bu değerlerinin işinde kazandırılması derecesine ilişkin algılamaları arasındaki farkın bir işlevi olarak açıklanabilmektedir (Balcı, 1983, s.577).

İşgörenlerin iş doyumunu ile ilgili çalışmalar 1930'larda Elton Mayo'nun Hawthorne deneyleri ile başlamış ancak sonuçlar kuramsallaştırılamamıştır. Bu çalışmanın takipçileri, önce Maslow ve daha sonra Alderfer tarafından iş doyumunu bireyin ihtiyaçların doyurulması ile ilişkilendirilmiştir (Keser, 2006, s.65).

Adams ve Bond (2000, s.537) işgörenlerin ihtiyaçları ile isteklerinin işyerinde karşılanmasını inceleyen çelişki (farklılık) teorileri, işin getirdiği kazançların hesaplanmasında sosyal mukayeseleri inceleyen denklik teorileri ve işgören motivasyonuna odaklanan beklenti teorileri olmak üzere farklı üç çeşit iş doyumunu teorisi olduğunu belirtirler. Thompson ve McNamara (1997) ise iş doyumunu teorilerini Kapsam teorileri (Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in İki-Faktör Teorisi, Alderfer'in ERG Teorisi ve McClelland'ın Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi), süreç teorileri ve durumsal modellere köklenmiş iş doyumunu teorileri olarak üç gruba ayırır (aktaran, Brown ve Sargaent, 2007, s.213-214).

Çetinkanat (2000, s.9) örgütlerde insan davranışlarını belirleyen çok çeşitli etkenler olduğunu ve işgörenlerin iş doyumunun incelenmesinde güdülenme/motivasyon teorilerinden yararlanılmakta olduğunu belirtmiştir. Çetinkanat, motivasyonu (güdülenme) "*herhangi bir amaç için insanı harekete ya da*

eyleme geçiren içsel bir durum" olarak tanımlamıştır. İşe güdülenme ise, örgüt tarafından anlamı olan bir amacı gerçekleştirmek için bireylerin çaba harcaması anlamına gelir.

Motivasyondan farklı bir kavram olan İş doyumunun incelenmesinde motivasyon kuramlarından yararlanılması alan yazında sıkça karşılaşılan bir durumdur. Motivasyon, iş doyumunu etkileyen bir faktör ya da iş doyumunu, motivasyonun sonucu olarak değerlendirilebilir. Bir olgu, başka bir olgunun hem nedeni hem sonucu olabilir gibi bir durum ortaya çıktığında iki konu birbirlerinin içinde değerlendirilmektedir ve motivasyonla iş doyumunu açıklamakta kullanılan teoriler de neredeyse ortaktır (Ertürk, 2011, s.27).

Bu kapsamda, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ile Adams'ın Eşitlik Kuramı birer motivasyon kuramı olmakla birlikte iş tatminini de inceleyen başlıca çalışmalardır (Uygungil, 2017, s.74).

Bu çalışmada alan yazında yapılan değerlendirmeler temel alınarak İş doyumunu teorileri Motivasyon teorileri ile ilişkilendirilerek verilecektir. İş doyumuyla ilgili teoriler Kapsam ve Süreç teorileri olarak iki başlıkta incelenebilir.

Kapsam teorileri bireyin ihtiyaçlarından yola çıkarak motivasyon başlatmayı temel alır. Bireyin ihtiyaçları nelerdir, bunlar nasıl tatmin edilir gibi konularla ilgilenir. Kapsam (içerik) teorileri işgörenleri iş doyumuna götüren gereksinimleri tek tek göstermeye çalışırlar. Bunlar, işgörenin bazı değerleri ya da gereksinimleri karşılandığında iş doyumuna ulaşacağını savunurlar (Başaran, 2000, s.216).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi: Psikolog Abraham Maslow tarafından 1940'larda oluşturulan teori, insan doğasına dair dürtü ve ihtiyaçları *Şekil 2.4'*de görüldüğü gibi beş kategoride toplar. Bunlar *fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik gereksinimi, ait olma gereksinimi, saygınlık, kendini gerçekleştirme gereksinimidir.* Maslow, bireyin aynı anda çok sayıda gereksinimi olduğunu, birden fazla ihtiyaçla güdülendiğini öne sürmüştür. Onları her geçen gün daha yüksek ve daha üst düzeye getiren ihtiyaçları vardır. Bu teoride kilit öneme sahip şey, bireyin piramidin alt basamaklarındaki ihtiyaçları tatmin oluncaya kadar üst basamaklarındaki ihtiyaç olarak görmemesidir ve en güçlü güdüleyici en temelde yerine getirilmemiş ihtiyaçtır (Brown ve Sargeant, 2007; Moradi, 2016; Steers vd., 1996).



Şekil 2.4 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi
Kaynak: (Can, 2005, s.238)

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi): Maslow'un ardından işgörenlerin daha verimli çalışmasını sağlayacak iş yeri koşullarının neler olduğunu araştıran F. Herzberg ve arkadaşlarının mühendis ve muhasebecilerden oluşan bir gruba kağıtlar dağıtarak "işinizde kendinizi ne zaman çok iyi, ne zaman çok kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak yazın" talimatı vererek topladıkları verilerle oluşturdukları bu teori özendirme (teşvik) araçlarını iki kısma ayırmaktadır. Bunlar hijyen etmenleri (faktörleri) ve motive edici etmenlerdir (Eren, 2017, s.32; Keser, 2006, s.23; Steers vd., 1996).

Hijyen faktörü (dışsal faktörler) iş yerindeki fiziksel koşullar, örgüt politikaları, teknik bilgi, maaş, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, iş güvenliği gibi faktörlerdir. Motive edici (içsel faktörler) de başarı mutluluğu, takdir edilme, yetki ve sorumluluk, kendini geliştirme olanakları, terfi olanakları gibi faktörlerdir (Şenol, 2010, s.17; Keser, 2006, s.25; Robbins ve Judge, 2009). Herzberg ve arkadaşlarının çalışması, hijyen faktörlerinin tam olmasının motivasyon sağlamadığını, ancak motivasyonun ön koşulu olduğunu ileri sürmüştür.

McClelland'ın Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi: Psikolog D. McClelland ihtiyaçların gücünün toplumsal etki aracılığıyla değiştirilebileceği görüşünü incelemiştir. Öğrenilmiş ifadesi bireyin tüm ihtiyaçlarının doğuştan gelmediğini, zaman içerisinde yaşanan tecrübeler neticesinde elde edildiğini vurgulamaktadır. Bireyin ihtiyaçlarının pekiştirme, öğrenme ve sosyal koşullar aracılığıyla güçlenebileceğini fark etmiş ve başarı, güç ve ilişki kurma olmak üzere üç adet öğrenilmiş ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. (Daft, 1997; Hodgetts,1999; Özkalp ve Kirel, 2010; Koçel, 2010; Pekel, 2001).

Mc Clelland'ın yirmi yılı aşkın çalışmalarıyla geliştirdiği kuramında yaşam tecrübeleri sonucu geliştirilen insan ihtiyaçlarını şu şekilde açıklamıştır (Koçel, 1993, s.375-376).

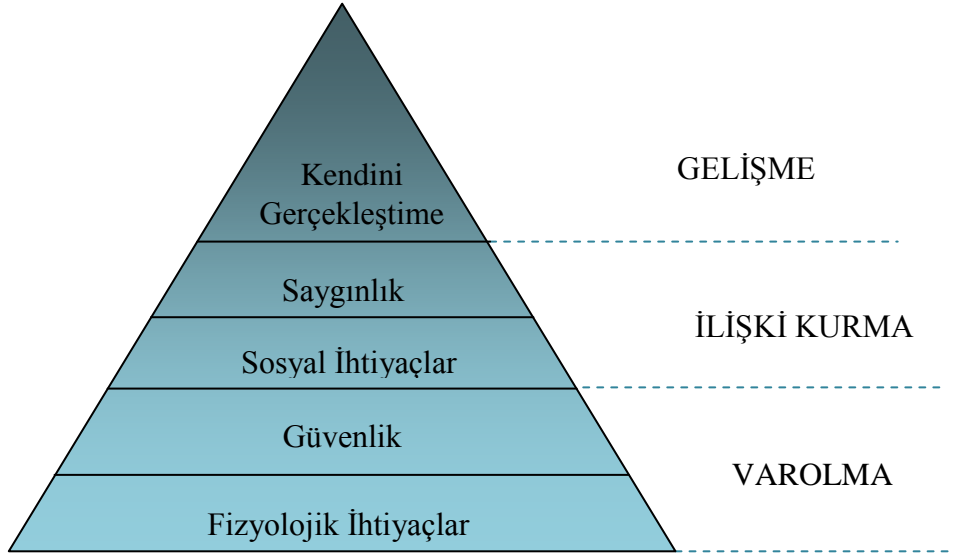
1. İlişki kurma ihtiyacı: Gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir.
2. Güç kazanma ihtiyacı: Başkalarını etki altında tutma, gücünü koruma davranışlarını ifade etmektedir.
3. Başarma ihtiyacı: Çalışan yaptığı iş ile ilgili anlamlı amaçlar seçerek bilgi ve yeteneklerini kullanarak bu amaçlara ulaşmaya çalışır.

Başarı ihtiyacı yüksek kişiler kendi çabalarıyla zor hedeflere ulaşmayı isterler. Bireysel çalışmayı, risk gerektiren işleri tercih ederler. Para düşük bir motiasyon aracıdır. İlişki kurma ihtiyacı yüksek kişiler, başkalarından onay almayı, onların beklentilerini karşılamayı isterler. Çatışma ve anlaşmazlıklardan kaçarlar. Karar verme pozisyonundaki kişilerin, aldıkları kararların kişisel onay alma ihtiyacından etkilenmemesi için, düşük ilişki kurma ihtiyacına sahip olmaları gerekmektedir. Güç ihtiyacı yüksek kişilerde liderlik konumunda olmak ve onu korumak önemlidir. Diğerlerini yönlendirmeyi, ikna etmeyi isterler. Gücü kendileri (kişisel güç) ya da diğerlerine (sosyalleştirilmiş güç) yarar sağlamak için kullanmak isterler (Hodgetts, 1999; Robbins ve Judge, 2009).

Alderfer'in ERG (VIG) Teorisi: Clayton Alderfer (1972) bu teoriyi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini temel alarak geliştirmiştir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine katılmakla birlikte bu ihtiyaçları beş değil üç gruba ayırmıştır. Bunlar; *Var olma*

(*Existence*), *İlişki kurma (Relatedness)*, *Gelisme (Growth)* ihtiyaçlarıdır (Brown ve Sargaent, 2007, s.214).

Şekil 2.5 de görüldüğü gibi Varolma ihtiyacı, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına; ilişki kurma ihtiyacı, Maslow'un sosyallik ihtiyacına; gelişme ihtiyacı ise, Maslow'un saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık gelmektedir (Yüksel, 2000, s.141).



Şekil 2.5 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ile Alderfer'in VIG Teorisi Karşılaştırması

Kaynak: (Yüksel, 2000)

Alderfer, Maslow'dan bir farkı da bir üst ihtiyacın güdüleyici olabilmesi için bir alt seviyedeki ihtiyacın giderilmiş olmasının gerekmediğini söylemesidir. Bu nedenle teorisinin Maslow'unkine göre daha esnek ve geçişli olduğunu düşünmektedir (Canbulat, 2007, s.17).

Süreç Teorileri, davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendirileceğini ya da yavaşlatılacağını açıklamaya çalışan teorilerdir. Kapsam teorileri içsel mekanizmalarla meşgul olurken, süreç teorileri bireylerin nasıl ve hangi amaçlarla motive edildikleri gibi dışsal mekanizmalara ilgi gösterir. Araştırmacılar, süreç teorisinde kişiyi davranışa sevk eden birçok faktörden sadece birinin ihtiyaçlar olduğunda hem fikirdir (Ertürk, 2011, s.38).

Süreç teorileri, iş görenlerin iş doyumunun nedenlerini nasıl oluştuğunu araştırır, işten doyumun gereksinimler, değerler, umutlar, algılar gibi değişkenlerini sınıflandırır (Başaran, 2000, s.217).

Vroom'un Beklenti (Expectancy) Teorisi: Süreç teorilerinden ilki Vroom'un beklenti teorisidir. Eleştirenleri olmasına rağmen en yaygın kabul gören teorilerden biridir (Robbins ve Judge, 2009, s. 231). Bu modele göre işte başarılı olmak davranışların ödüllendirileceği beklentisinin sonucudur.

Beklenti teorisi bilişsel odaklı bir yaklaşımdır; çünkü insanların ödüllendirilmek için yapmak zorunda oldukları şeyleri bilen ve ödülün onlar için ne anlama geldiğini düşünen, ödülün değerini hesaplayan rasyonel varlıklar olduğunu varsayar (Greenberg, 2011, s. 260).

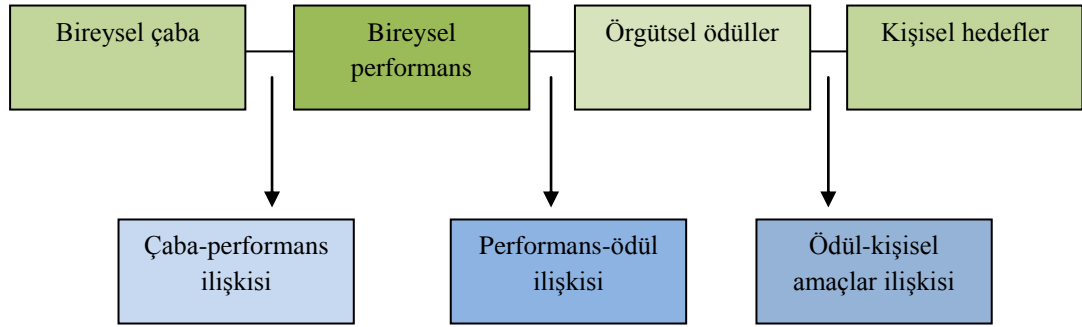
Beklenti teorisi, işgöreni harekete geçiren gücün işin sonucunda kazanılması beklenen ödülünden, bu beklentinin gücünden kaynaklandığını söyler. İşgörenlerin iyi bir performans değerlendirmesi yapılacağına inandıklarında, iyi bir değerlendirmenin ikramiye, maaş artışı veya promosyon gibi organizasyonel ödülleri sağlayacağını ve bu ödüllerin kişisel hedeflerini tatmin edeceklerini düşündüklerinden, yüksek düzeyde çaba harcamaya motive olacaklarını ileri sürer (Robbins ve Judge, 2009, s. 231).

Beklenti teorisinin örgütsel davranışların nedenlerine yönelik varsayımlarını şu şekildedir (Daft, 1997; Hodgetts, 1999; Keser, 2006; Robbins ve Judge, 2009);

1. Bireyin kişisel özellikleri ve bulunduğu ortam, çevre özellikleri sergilediği davranışların belirleyicisidir.
2. Her bireyin ihtiyaçları, arzuları, amaçları diğerlerinden farklı olduğu gibi yeğledikleri ödüllerde başkalarınınkinden farklı olabilir.
3. Bireyler arzuladıkları ödüllere yönelik davranışlarda bulunur. Elde edecekleri ödül onlar için değerli değilse çabaya girmezler.

Beklenti teorisine göre işgörenleri motive eden üç inanç vardır. Bunlar; **beklentiler** (çaba performansı etkilediği inancı), **araçlar** (performansın ödüllendirileceği inancı), **değerler** (beklenen ödüllere verilen değer) dir (Greenberg,

2011, s. 260). Şekil 2.6 da *Beklenti Teorisinin* temel kavramları arasındaki ilişkiler verilmiştir.



Şekil 2.6 Beklenti Teorisi
Kaynak: (Robbins ve Judge, 2009)

Adams'ın Denklik (Equity) Teorisi: J.S. Adams tarafından 1963 yılında "sosyal karşılaştırma" kavramını temel alarak ortaya konan bu teoriye göre, bireyler çalışma saati, harcanan efor, üretilen ürün adedi gibi kendilerinin örgüte katkıları ile, bunlar sonucunda örgütün kendilerine verdiği terfi, ücret, ikramiye ve ek gelir gibi ödülleri aynı işi yapan ya da aynı başarıyı gösteren kişilere verilen ödüllerle kıyaslamaya çalışmaktadır (Adams, 1965; Greenberg ve Baron,1993; Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1998).

Denklik teorisi bireylerin eşitlikçi ilişkiler sürdürmek istediklerini, eşitsizliğin onları olumsuz etkilediğini söyler. Bireyler eşitliği iki veriye bakarak değerlendirir. Bunlardan birincisi işten elde edilen ücret, yan hak, prestij gibi çıktılar, ikincisi işe sağlanan katkı, harcanan zaman, çaba, üretilen iş gibi girdiler. Birey bu girdi ve çıktılar arasında denklik aramaktadır (Greenberg, 2011, s. 255). Eğer girdi ve çıktılar arasında dengesizlik varsa birey ödül adaletinin bozulduğunu düşünmektedir.

Denklik teorisinde bireyin denkliği aşağıda verilen formüle göre hesaplamaktadır. Paydaki "ödüller" ile paydadaki "katkılar" kişinin algısına göre değişmektedir. Birey kendi oranını, bir başka çalışanın oranı ile karşılaştırarak eşitlik hakkında karar vermektedir. Karşılaştırma sonucunda çalışan; eşitlik, düşük ödüllendirilme (eşitsizlik) ve fazla ödüllendirilme (eşitsizlik) olmak üzere üç farklı sonuca ulaşabilmektedir (Greenberg ve Baron, 1993 ; Wright ve Noe, 1996).

$$\frac{\text{Kendine verilen ödüller}}{\text{Kendisinin Katkıları}} = \frac{\text{Başkasına verilen ödüller}}{\text{Başkasının Katkıları}}$$

Locke'un Amaç (Goal-Setting) Teorisi: E.A Locke tarafından 1968 yılında geliştirilen bu teoriye göre işten sağlanan ücret, çalışma şartları ve terfi olanakları gibi iş çıktılarının, işgörenlerin elde etmeyi arzuladığı ölçüde karşılanabilmesi durumunda iş doyumunu gerçekleştirir. İşgörenler amaçladıkları sonuçlara ne kadar ulaşırlarsa o kadar çok tatmin olacak, ne kadar ulaşamazlarsa o kadar az tatmin sağlanacaktır. Bu teoride ne olduğuna bakılmadan, işgören tarafından değer verilen tüm değişkenler dikkate alınmaktadır (Başaran, 2000, s.21).

Amaç teorisine göre birey hedefe ulaşabileceğine inanır, gerçekleştirmek ister, hedefe bağlıdır ve onu terk etmemekte kararlıdır (Robbins ve Judge, 2009, s. 219).

İnsanlar daha yüksek hedefleri gerçekleştirmekle yükümlü olduğunda, birkaç şey olur. İlk olarak, hedefe ulaşma isteklerini ve bu hedefe ulaşma şanslarını değerlendirirler. İkincisi, hedefin karşılanması durumunda kendi öz yeterliklerine ne kadar artıracaklarını değerlendirirler. Hedefe ulaşma ihtimali ve öz-yeterlik düzeyleri yüksek olduğunda, insanlar hedef seviyesinde performans gösterme konusunda motive olurlar (Greenberg, 2011, s. 249).

Amaç teorisinde geri bildirim önemli bir rolü vardır. Geri bildirim, yaptıkları ile yapmayı istedikleri arasındaki tutarsızlıkları belirlemeye yardımcı olduğundan, insanlar hedeflerine doğru ne kadar ilerlediklerine ilişkin geribildirim alırken daha iyi hissederler (Robbins ve Judge, 2009, s. 220).

Amaç teorisine göre dört önemli faktör vardır. Bunlar (Tınaz, 2013, s.12-13);

1. *Amaca katılım:* Amaçların belirlenmesi aşamasında fikrine danışılan işgörenler amaçları gerçekleştirmek için daha çok çabalarlar.
2. *Özyeterlilik:* Bireyin kendine verilen işi başaracağına olan inancıdır.
3. *İşin özellikleri:* İşin iyi tanımlanmış olması bireyin performansını olumlu yönde etkiler.

4. *Ulusal kültürün özellikleri*: örgütlerin kültürleri ulusal kültürlerle uyum halindedir. O halde batı toplumunda bireysellik hakim olduğundan işgörenler bireysel işgörmekten hoşlanırken, doğu toplumlarında işgörenler bireysel sorumluluklardan uzak duracak, birlikte yapılan işleri tercih edeceklerdir.

Teorinin iş doyumunu açısından uygulamaya dönük tarafı ise, her işgören için bireysel değerler ön plana çıkacağı için kişiye özel ve düşük maliyetli değişikliklerle iş doyumunu sağlanabilmesidir. Burada mühim olan işgörenin birey olarak değerlendirip değerlerinin tespit edilebilmesidir (Greenberg ve Baron, 1993, s.168).

Bisen (2010, s.38) çalışanların iş doyumunu etkileyebilecek faktörlerden bazılarını ücret ve beklenen fayda düzeyi, yükselme olanakları, çalışma şartları, yöneticilerin liderlik özellikleri, sosyal ilişkiler ve iş özellikleri olarak sıralamıştır. Bu faktörleri; işin kendisine ilişkin faktörler, örgütsel faktörler ve çalışanın bireysel özellikleri şeklinde üç ana başlık altında toplandığını belirtmiştir. *Tablo 2.5* de bu faktörlerin alt başlıkları görülmektedir.

Tablo 2.5 İş Doyumunu Etkileyen Faktörlerin Sınıflaması

Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler	İşe İlişkin Faktörler
Yaş	Ücret	Çalışma koşulları
Cinsiyet	Terfi	İşyerinin konumu
Hizmet süresi	Güvenlik	Kişisel yeterlilik
Kişilik	Yönetici	Sosyal ilişkiler
Bakmakla yükümlü olunan kişi sayısı		İşin kendisi
Hırs		
Zihinsel yetenek		

Kaynak: (Bisen, 2010, s.38-40)

Bununla birlikte, birçok araştırmacı, araştırmasının içeriğine bağlı olarak farklı iş doyumunu faktörleri belirlemiştir. Bu faktörlerin çoğu çalışmada içsel ve dışsal faktörler ya da kişisel ve örgütsel faktörler olarak sınıflandığı görülmüştür (Ertürk, 2011, s.44) Bu çalışmada iş doyumunu etkileyen faktörler bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak incelenecektir.

Bir örgütte aynı işi yapan iş görenlerin bir kısmı bulunduğu pozisyonundan memnunken, bir kısmı bir türlü tatmin olamamaktadır. Karşılaşılan durumlardan her birey aynı şekilde etkilenmemektedir. Çünkü iş doyumuna ya da doyumsuzluğuna götüren faktörler kişiden kişiye değişmektedir (Özkalp, 2001, s.72).

Okpara, iş doyumunu etkileyen faktörlerin başında bireysel faktörlerin geldiğini belirtmektedir. Bireysel faktörler; bireyin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, iş deneyimi, hizmet süresi) ve bireyin psiko-sosyal özellikleri (kişilik yapısı, bireyin sosyal kişiliği, ihtiyaç ve beklentileri, başarı güdüsü, takdir edilme duygusu, inançlar değerler, kültürel farklılıklar ve tutumlar) olmak üzere sınıflandırılmıştır (Koroğlu, 2011, s.31).

Yaş: İş doyumunu etkileyen faktörlerle ilgili yapılan çalışmalarda yaş ile iş doyumunun yönü ve kuvveti arasındaki ilişkiyle ilgili farklı sonuçlar bulunmuştur. Yine de bunları üç ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grupta, yaş arttıkça alınan doyumun arttığı sonucuna uygun olan pozitif doğrusal ilişki söz konusudur. İşgören iş doyumlarının mesleğe girişte yüksek, daha sonraki orta yaş döneminde düşük ve ilerleyen zamanda tekrar yüksek olduğunu savunan sonuçlar ikinci gruba oluşturmaktadır. İşgörenlerin İş doyumunun, genç yaşlarda artarak devam ettiğini belli bir yaşa geldikten sonra da azalmaya başladığını savunan çalışmalar ise üçüncü gruba oluşturmaktadır (Keser, 2006, s.101).

Spector iş doyumunun yaşla birlikte artmasını iki nedene bağlamaktadır: Birincisi, yaşla birlikte artan ücret ve ödül gibi daha iyi imkanlar iş doyumunu artırmaktadır. İkinci olarak da, artan yaşla ve deneyimle birlikte insanlar, isten beklentilerini daha gerçekçi düzeylere çekerek işlerine daha iyi uyum sağlamak ve yaşlandıkça hem iş hem de genel yaşam doyumlarını artırmaktadır (Canbulat, 2007, s.31).

Cinsiyet: İş doyumunu etkileyen faktörleri inceleyen çalışmalarda iş doyumunu ile cinsiyet arasında anlamlı farklar bulunmuştur. Ancak bazılarında erkeklerin daha çok iş doyumunu sağladığı belirtilirken bazılarında kadınların sağladığı görülmüştür. Örneğin erkeklerin yükselme imkanlarının olduğu pozisyonlarda ya da daha çok kazanacakları yöneticilik gibi işlerde doyum sağladığı görülürken, kadınların daha az sorumluluk alacakları daha risksiz büro işlerinde doyum sağladıkları görülmüştür.

Bir başka fark da; kadınların çocuk sahibi olma ev işleriyle ve aileyle daha çok ilgilenecek zaman isteme gibi nedenlerle daha az yükselme olanağı ve ücretle doyum sağlamaları olarak ortaya konmuştur (Keser, 2006: 110-111). Erkek iş görenlerin kadınlardan daha yüksek iş doyumuna sahip olmalarının bir nedeni de, Okpara'ya göre, erkeklerin üst kademelerde (yönetici/denetleyici) daha fazla yer almalarıdır (Köroğlu, 2011, s.34).

Eğitim Düzeyi: Eğitim düzeyi de tıpkı cinsiyet gibi iş doyumunu ile değişken bir ilişki göstermektedir. Eğitim durumu yükseldikçe iş doyumunu artabileceği gibi tam terside mümkündür. Kişinin eğitim düzeyi arttıkça daha çok beklentiye girmekte, daha üst hedefler kovalamaktadır. Bu beklentileri karşılanınca iş doyumunu artarken, eğer beklentilerine kavuşamazsa iş doyumunu düşmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek bireyler daha iyi işlerde çalışarak daha çok iş doyumunu sağlayabilirler. Ancak tersine, eğitim düzeyi düşük bireyler daha az beklenti içerisine girip bu beklentilerine daha kolay ulaşarak da yüksek iş doyumunu sağlayabilirler (Keser, 2006, s.111-113).

Kişilik: Kişilik, doğuştan var olan ve sonradan edinilen eğilimlerin bütününden meydana gelmiştir. Her insanın kişisel özelliğini diğerlerinden ayıran bir takım farklılıklar vardır (Eren, 2017, s.84).

Silva (2006, s.319-320), kişiliğin beş temel özelliğini dürüstlük, duygusal istikrarlılık, kabullenebilirlik, dışa dönüklük ve mental özellikler olarak sıralamıştır. Bireyin örgütü, işi ve diğerlerini algılamasında ve hüküm vermesinde kişiliğin önemi çok baskındır bu nedenle de kişisel özellikler, bireyin davranışlarını ve işe yönelik tutumlarını etkilemektedir (Özkalp, 2001, s.52). Karamsar, asabi, nevrotik kişilik özellikleri bulunan bireylerin iş dışı yaşamlarında da hoşnutsuzluk halinde oldukları, sorunları daha büyük algıladıkları bilinmektedir. Bu kişilik özelliklerine ve depresyon, çabuk sinirlenme, korku gibi duygularla tanımlanan yüksek "olumsuz etkililik" düzeyine sahip bireyler doyumsuzluğa daha yatkındır (Keser, 2006, s.119-120).

İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler olarak örgütün büyüklüğü ve yapısı, ücret, iş güvenliği, hizmet içi eğitim olanakları, çalışma koşulları, iş güvencesizliği, örgüt kültürü, kariyer olanakları, yönetim biçimi, arkadaşlık ortamı ve ödüllendirme sistemi sayılabilir (Köroğlu, 2011, s.55).

Hiyerarşik Yapı ve Yöneticiler: Yöneticinin çalışanla iletişim kurma şekli ve yönetimde seçtiği otoriter ya da katılımcı liderlik tarzı çalışanın önce sırasıyla yöneticilere ve sonuçta işine karşı algılamasını, bağlılığını ve iş doyumunu etkiler (Ertürk, 2011, s.48).

Yöneticiler işgörenlere karşı destekleyici, adil ve onlara yol gösterecek kadar bilgili olurlarsa, çalışanlar da yöneticilerine karşı sadakat ve samimiyet göstereceklerdir. Yönetici iyi ise, işgörenlerin işle ilgili tüm tutumları değişecektir. İşgörenler, performanslarına ve yeteneklerine göre, zamanında terfi almazlarsa, hayal kırıklığına ve nihayetinde tatminsizliğe götüren, yönetim açısından olumsuz tutumlar geliştireceklerdir (Bisen, 2010, s. 39).

Olumlu çalışma koşullarının oluşturulmasında, işgörenlerin karara katılımında, işgörenlerin birbiriyle ve yönetimle iletişimde, dönütlerin verilmesinde yöneticinin rolü önemlidir. Bu nedenle iş doyumunun sağlanmasında yöneticilerin tutum ve davranışları etkili bir faktör olmaktadır (Griffin, Patterson ve West, 2001, s.541).

Hiyerarşik yapı iki şekilde değerlendirilebilir. Birincisi, örgüt büyüdükçe, iletişim engelleri artmakta ve bürokratik kontrol olumsuz yönde seyretmektedir. Hiyerarşi arttıkça iş doyumunu olumsuz etkilenmektedir. İkincisi ise örgüt büyüdükçe, hedefleri ve angajmanı artmakta, bu da maddi manevi kazanç olanakları tanıyarak iş doyumunu artırmaktadır (Demiröz, 2001, s. 15).

Diğer Çalışanlarla İlişkiler: Örgütteki ilişkiler genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması işgörene doyum sağlar (Başaran, 2000, s.220). Bununla birlikte, bireyler çalışma saatleri nedeniyle çoğu zaman aileleriyle geçirdikleri süreden fazlasını iş arkadaşlarıyla geçirirler (Keser, 2006, s. 91).

Tüm işgörenler örgüte girdikleri ilk andan itibaren sosyal gruplara girerler. Başlangıçta çok sağlam olmayan bu ilişkiler zamanla daha sağlıklı güvenli ilişkilere dönüşür. Grup içindeki ilişkilerinden memnun olan işgörenin verimliliği artacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s.77).

Bir arada bulunmaktan hoşlanmaya dayalı bu ilişkiler işgörenler için gereksinimdir. İş görenler toplu halde ya da gruplaşarak hangi oranda bir arada olma arzusundaysa ve buna ulaşabiliyorsa o oranda iş doyumları artar (Başaran, 2000, s.220).

İşgörelere sağlanan sosyal destek onların stresle başatmesini kolaylaştırır, stres düzeyini azaltır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s.317). Stres ile iş doyumunu da birbirlerine tamamen farklı yönlü iki bağımlı değişken olduğundan, stresi azaltan faktör, işdoyumunu artırmaktadır (Ertürk, 2011, s.50).

İşin Kendisi: İşgören yaptığı işi anlamlı bulursa sever. Anlamlı bulması kendisine ihtiyaç duyulduğunu hissetmesine, işi önemli bulmasına, zevk almasına bağılıdır. Böyle hisseden işgören iş doyumunu sağlayacaktır (Keser, 2006: 82). İşini sevebilmesi için iş güvencesi, yükselme olanakları, çalışma koşulları gibi işle ilgili faktörlerin işgörenin beklediği düzeyde olması gerekir.

Bisen (2010, s.40) çalışma koşullarının elverişli olmasının işgörenlerin doyum düzeylerini etkilediğini söylemiştir. Doğru ışık, havalandırma, nem, sıcaklık, temizlik, konum ve çalışma şartlarını ifade eden daha pek çok faktör iş doyumunu ile pozitif yönde ilişkilidir. Çalışılan işyerinin fabrika, okul, market, tıbbi tesisler, ulaşım tesisleri, eğlence yerleri gibi mekanlara yakınlığı iş doyumunu artırmaktadır.

Çoğu kez işgörenler, kaygılarını, işe karşı olumsuz tutumlarını, ruhsal sorunlarını çalışma koşullarına yansıtırlar. Bu yüzden çalışma koşullarından yakınmanın altında ne gibi sorunların bulunduğunu tespit edip çözmek işgörenlerin doyumunu yükseltebilir (Başaran, 2000, s.220).

İş güvencesi, kendisinin ve ailesinin geçim kaynağı olan ücret sürekliliğini, işgörenin iş ilişkisinin devamlılığını ifade eder. İş güvencesinin olmaması işgörenin maddi ve manevi mağdur olmasına sebep olur (Yüksel ve Yıldız, 2002, s.64). Çalıştığı işte istediği sürece kalabileceğini bilmek işgören için önemlidir.

İş güvencesi, iş doyumunun sağlanması için gerekli şartlardan biri olmakla birlikte iş güvencesinin olmaması işgörende stres yaratır (Keser, 2006, s.92). Stres düzeyi ile iş doyumunu düzeyinin ters orantılı olduğunu düşünürsek iş doyumunu için iş güvencesinin gerekliliği açıktır.

İşteki yükselme olanakları iş doyumunu için önemlidir. Bunun en önemli nedeni, kariyerdeki gelişimler işgörene ücret, statü, kararlara katılma, yönetimin içinde olma, ödüllendirilme, kendini kabul ettirme, saygınlık ve öz saygı gibi değişkenler üzerinde de getiriler vaat etmesidir. Kariyer imkânları varken bunlardan yararlanamayan işgörenlerin iş doyumunu hızla düşer. Bununla birlikte üst kademelerle alt kademelerdeki terfi ihtimalleri farklı kuvvette iş doyumuna neden olmaktadır. Alt kademelerde, yükselme ücretle ilişkilendirilirken, üst kademelerde saygınlık, söz hakkının artması, kabul edilirlilik gibi üst seviye tatmin kaynakları ile ilişkilendirilir (Demiröz, 2001, s.12).

İşgörenlerin iş doyumunu üzerine çok kuvvetli etkisi olan kariyer olanakları, iş değiştirme nedenlerinde başı çekmektedir. Birey yükselme olanakları olan işleri tercih etmektedir. Dolayısıyla, kariyer olanakları kapalı veya kısıtlı olan örgütlerde, işgörenlerin işlerinde uzun süre kalmasının beklenmesi karşılık bulmayabilir (Keser, 2006, s. 89).

2.5. Biçimsel ve Doğal Gruplar, Örgütsel Bağlılık, Stres ve İş Doyumu İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Biçimsel ve doğal grup ilişkileri, örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve stres ile ilgili yapılmış, erişim sağlanmış çalışmalar yurt içi ve yurt dışı olarak iki bölümde sunulmuştur.

2.5.1. Yurt İçi Çalışmalar

Uygaralp Gizdem (2015), “*Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşmelerinde İnfomal Grupların Etkileri*” isimli çalışmasında nitel araştırma desenlerinden durum çalışması yöntemini kullanarak informal grupların, sınıf öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme sürecine olan etkisini belirlemeye çalışmıştır. Bu çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin okuldaki ilk günlerinden itibaren dahil oldukları informal gruplardaki öğretmen arkadaşlarından yardım aldığı belirlenmiştir. Öğretmenlik mesleğine başladığı ilk günlerde gerçeklik şoku yaşayan öğretmenlerin yaşadıkları bu şoku atlatıp, mesleğe sıkı sıkıya bağlanmalarında içinde buldukları arkadaş gruplarının etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sosyalleşme sürecinde öğretmenlerin dahil oldukları informal

gruplar, eğitim ve öğrenme aracı rolünü üstlenerek öğretmenlerin mesleki ihtiyaçlarını karşılamakla birlikte öğretmenlerin sevgi, ilişki kurabilme, manevi destek olma gibi sosyal ihtiyaçlarını da karşıladığı görülmektedir.

Iliyas 2016 yılında yaptığı “*İşyeri arkadaşlık fırsatları ve iş çıktıları arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerde birlik çabası motivasyonun rolü*” isimli çalışmada, iş yeri arkadaşlığı ile iş çıktıları arasındaki (iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti) ilişkinin araştırılmasını amaçlamış, buna ek olarak ta birlik çabası motivasyonunun ılımlılaştırıcı rolünü de incelemiştir. Örneklemini Gana'nın Kumasi Büyükşehirindeki özel hastane çalışanlarının oluşturduğu bu çalışmada, söz konusu ilişkinin incelenmesi için nicel(kantitatif) yaklaşım kullanılmıştır. Araştırma, iş yeri arkadaşlıkları fırsatının, iş memnuniyeti ile olumlu ve doğrudan bir ilişkisinin olduğunu fakat işten ayrılma niyetleriyle (iş memnuniyeti vasıtasıyla) ise olumsuz ve dolaylı yönde bir ilişkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Buna ek olarak araştırmada, birlik çabası motivasyonunun, iş memnuniyeti ve iş yeri arkadaşlıkları fırsatı arasındaki olumlu ve doğrudan ilişki, yanısıra iş yeri arkadaşlıkları fırsatı ile işten ayrılma niyeti arasındaki olumsuz ve dolaylı ilişki üzerindeki ılımlılaştırıcı etkisi konusunda herhangi bir destekleyici bulguya ulaşamamıştır. Teorik olarak, iş yeri arkadaşlıkları ve iş çıktıları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla geçmişte yapılan çalışmaların birçoğu, bu çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir. Pratikte ise, bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, iş yeri arkadaşlığını destekleyen kurumların, sonuçlardan büyük yarar elde ettiğini göstermiştir.

Ömüriş'in (2014), "*İşyerinde Arkadaşlık İlişkilerinin Temel Belirleyicileri ve Örgütsel Sonuçlar Üzerine Etkisi*" isimli çalışmada Antalya'da konaklama işletmeleri çalışanlarıyla karma yöntem kullanarak yaptığı çalışmada, yakın arkadaşlıkların çalışanlar arasında bireysel faktörlere dayanarak nasıl ya da neden oluşturulduğu sorusunu yanıtlamaya çalışmıştır. Bu amaçla, iş yerinde kurulan yakın arkadaşlık bağlarını oluşturan boyutları ortaya koyacak özgün bir ölçek geliştirmiş ve bu ölçek yardımıyla örgütlerin beşeri ve sosyal yönünü oluşturan arkadaşlık ilişkilerinin anlaşılmasını sağlamaya çalışmıştır. Bununla birlikte Ömüriş çalışmada geliştirdiği ölçek aracılığıyla arkadaşlık ve işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkilerde iş arkadaşlarından algılanan destek, iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin aracı rolünün bir bütün

olarak incelenmesini amaçlamıştır. Sonuç olarak bu çalışmada geliştirilen işyerinde yakın arkadaşlık ölçeği ile belirlenen örgütsel sonuçlar arasında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya konmuştur.

Saylık 2012 yılında yaptığı "*Ortaöğretim Okullarında İncelenebilir İlişkiler ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*" isimli çalışmasında, ortaöğretim okullarında (lise) görev yapan öğretmenlerin görüşlerinden faydalanarak okullardaki informel ilişkiler düzeyi ile okul müdürlerinin liderlik stilleri davranışlarını ve bunlar arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmacı ilişkisel tarama modelini kullandığı bu çalışmasında, okullardaki informel ilişkileri ölçmek amacıyla Memduhoğlu ve Saylık (2012) tarafından geliştirilen informel ilişkiler Ölçeği'ni (İNİLÖ), okul müdürlerinin liderlik stillerini belirlemek için ise Bass ve Avolio tarafından geliştirilen "Çok Faktörlü Liderlik Anketi - Değerlendirme Formu (5x Kısa) Ölçeği" ni kullanılmıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara göre, öğretmenler kurum içinde ve kurum dışında birbirleriyle orta düzeyde informel ilişki ve iletişim kurmaktadır. Ayrıca okul müdürlerinin, dönüşümcü liderlik davranışlarını, işlemci (etkileşimci) liderlik davranışlarına göre daha yüksek bir düzeyde sergiledikleri görülmektedir. Bunlara ek olarak, liselerde informel ilişkilerin düzeyi ile okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunurken liselerde informel ilişki düzeyi ile okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stili davranışları arasında ise zıt yönlü düşük bir ilişki bulunmuştur.

Ertürk (2011), "*Kuruma Aidiyet Bağlamında Adanmışlık Algısı ile Kişilik, İş Doyumu ve Stres İlişkisi*" isimli çalışmasında örgütle birey arasındaki ilişkiyi farklı bir açıdan incelediğini belirterek, "örgütsel adanma (ÖA)" olarak adlandırılan tutumu kavramsallaştırılmış ve literatüre sunmuştur. Çalışmasında örgütsel adanmayı ölçebilecek bir ölçek geliştiren Ertürk, örneklemini üç farklı sektörden (eğitim, sağlık ve finans) seçmiştir. Yapılan çalışmada, "örgütsel adanma" kavramının tanımı yapılarak örgütsel bağlılık, iş doyumunu, stres ve kişilik özellikleri bağımlı değişkenleri ve alt boyutları ile ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Örgütsel adanma ve alt boyutlarının genel olarak iş doyumunu ve memnuniyet temel değişkenleri ve işletme politikaları, bireysel faktörler, dışadönüklük, yumuşak başlılık alt boyutları ile yüksek derecede ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca, duygusal bağlılık, kontrol, gelişime açıklık alt boyutları ile orta dereceli ilişkili ve tüm stres belirtileri ile

nevrotik kişilik ve devam bağlılığı alt boyutunda ters yönlü orta dereceli ilişkiler içinde olduğu tespit edilmiştir.

Köroğlu (2011), "*İş doyumunu ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin performansla ilişkisi: turist rehberleri üzerine bir araştırma*" isimli çalışmasında, turist rehberlerinin iş doyumunu ve motivasyonlarını etkileyen faktörlerin performansla ilişkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Anket tekniği kullanılarak tasarlanan bu araştırma sonucunda rehberlerin iş doyum düzeylerinin orta, motivasyon ve performans düzeylerinin ise yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. İş doyumunu en çok etkileyen değişkenin içsel doyum olduğu, motivasyonu en çok etkileyen değişkenin ise psiko-sosyal araçlar olduğu araştırmanın sonuçları arasında yer almaktadır. Bunlara ek olarak iş doyumunu faktörleri ile performans arasındaki ilişkiler incelendiğinde; içsel doyum ile performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, dışsal doyum ile performans arasındaki ilişkinin ise çok düşük düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer bir faktör olan motivasyon ile performans arasındaki ilişkiler incelendiğinde; ekonomik araçlar ile performans, psiko-sosyal araçlar ile performans ve örgütsel-yönetimsel araçlar ile performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Örgütsel-yönetimsel araçların ise performans ile ilişkinin en fazla olduğu motivasyon aracı olduğu belirlenmiştir.

Uyungil (2017), "*Pozitif Psikolojik Sermaye ile Çalışan Tutumları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Adana İlinde Bir Uygulama*" isimli yapısal eşitlik modelini kullandığı çalışmasında, pozitif psikolojik sermayenin olumlu çalışan tutumları olarak örgütsel bağlılık ve iş tatmini; olumsuz çalışan tutumları olarak örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamıştır. Örneklemini sağlık personelinin oluşturduğu bu araştırmanın bulguları, pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde pozitif, örgütsel sinizm üzerinde ise negatif yönlü etkisi olduğunu göstermektedir. Araştırma sonucunda pozitif psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Akcan (2011), "*İlköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları iş streslerine ilişkin görüşleri: Bir durum çalışması*" adlı ilköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları iş stresine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasında bütüncül çoklu durum deseninde nitel bir yöntem kullanmıştır. Çalışma grubunu 13

yöneticisinin (5'i okul müdürü ve 8'i müdür yardımcısı) oluşturduğu bu araştırmada, yöneticilerin görevlerinden kaynaklanan bir iş stresi yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Aydın ve İmamaoğlu (2001), "*Stresle başa çıkma becerisi geliştirmeye yönelik grup çalışması*" adlı çalışmalarında, stres koşullarında bireyin başa çıkma becerilerini geliştirmeye yönelik yapılandırılmış bir grup programının etkililiğini sınamaya çalışmışlardır. Stres uyarıcılarını tanımak, olumsuz otomatik düşüncelere alternatif bakış açıları kazandırmak için olası stratejileri öğretmek amacıyla tasarlanan grup çalışması Marmara Üniversitesi Psikolojik Danışma ve Rehberlik Bölümü 3. sınıf öğrencileri ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularına ulaşmak amacıyla öntest-sontest uygulanmış ve sonuçta grup çalışmasının öğrencilerin kaygı ile ilgili tutum düzeylerinde önemli bir farklılık yaratmadığı ancak otomatik düşünceler boyutunda anlamlı değişiklikler meydana getirdiği saptanmıştır.

Bakırcı (2012), "*Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenleri etkileyen örgütsel stres kaynakları nelerdir*" isimli betimsel tarama modeli kullanarak yaptığı çalışmasında MEB'e bağlı okullarda etkili olan örgütsel stres kaynaklarının neler olduğunu belirlemeye çalışmıştır. Araştırmacının 85 öğretmenle yüz yüze görüşme şeklinde yaptığı çalışmasından elde edilen sonuçlara göre, eğitim sisteminde kalitenin düşmesi ve öğretmen yetkilerinin yetersiz, sorumluluklarının çok olması öğretmenlerde en fazla stres yaratan kaynaklar olarak görülmektedir. Öğretmenlerde en az stres yaratan kaynak olarak ise mesleki yönden yetersiz olduklarını düşünmeleri şeklinde belirlenmiştir.

Günbayı ve Tokel (2012), "*İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu ve iş stresi düzeylerinin karşılaştırmalı analizi*" isimli araştırmalarında ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu ve iş stresi düzeylerini belirlemeye çalışmış ve aynı zamanda iş doyumu ile iş stresi düzeyleri ile cinsiyet, yaş, hizmet süresi ve öğrenim durumu gibi değişkenler arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olup olmadığını belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler yönetim, iş ve niteliği, iş sorumluluğu ve yoğunluğu, yetiştirme ve geliştirme olanakları faktörlerinde yüksek doyum yaşamaktadırlar. En düşük iş doyumunu ise, öğretmenler tarafından ücret ve sosyal olanaklar faktöründe yaşamaktadır. Öğrenci

ve öğretmen yeterlikleri ve çalışma koşulları faktörlerinde ise öğretmenlerin is doyumunu orta düzeydedir.

Madenoğlu (2010), "*Eğitim örgütü yöneticilerinin örgütsel stres kaynakları ve stresle başa çıkma tarzlarının benlik saygısı düzeyleriyle olan ilişkisi*" isimli araştırmasında okul müdürlerinin örgütsel stres kaynakları, stresle başa çıkma tarzları ve benlik saygısı düzeylerinin birbirleriyle olan ilişkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Genel tarama modeli kullanılarak yapılan çalışmadan elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin örgütsel stres kaynakları; okulda çok fazla sorumluluk yüklenmek ve sorumlulukların yeterince belirgin olmayışı, çok fazla iş yükünün olması işte çok fazla acil olaylar oluşu, düzenli olmayan çalışma saatleri ve üst yöneticileri ile ilgili sorunlar/değerlendirmedeki adaletsizlikler olarak belirlenmiştir. Okul müdürlerinin stresle başa çıkma tarzlarından daha çok "*Kendine güvenli*" ve "*İyimser yaklaşımı*" tercih ettikleri belirlenmiş. Bununla birlikte benlik saygısı düzeylerinin de orta ve yüksek düzeylerde yer aldığı sonucuna varılmıştır. Okul müdürlerinin benlik saygısı düzeyleri ile stresle başa çıkma tarzları arasındaki ilişki incelendiğinde ise benlik saygısı düzeylerinin "*Kendine güvenli yaklaşım*" ve "*İyimser yaklaşım*" ile pozitif, "*Kendine güvensiz yaklaşım*", "*Boyun eğici yaklaşım*" ve "*Sosyal destek arama*" davranışıyla negatif bir ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır. Araştırmadan elde edilen diğer bir sonuca göre, daha genç ve daha kıdemsiz okul müdürlerinin kendine güvenli yaklaşımı, yaşça büyük ve kıdemlilere göre daha fazla tercih ettikleri görülmektedir.

Eğriboyun (2013), "*Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*" isimli araştırmasında ortaöğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Buna ek olarak müdür ve öğretmenlerin demografik özelliklerine göre örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemeye çalışmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre müdür ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların, örgütlerinin kendilerine bağlı ve destekçi olduğunu hissettiklerinde, güvenlerinin ve

örgütsel bağlılıklarının da daha güçlü olduğu araştırmadan elde edilen sonuçlar arasındadır.

Mahmutoğlu (2007), Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü yöneticileri üzerine yaptığı çalışmada, yöneticilerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeyi ve aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını araştırmayı amaçlamıştır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, yöneticilerin iş doyumunu algılamalarının genel olarak yüksek düzeyde olduğu, ayrıca erkeklerin kadınlara göre daha yüksek düzeyde iş doyumunu hissettiği saptanmıştır. Yönetim görevleri bakımından incelendiğinde ise; en yüksek iş doyumunu genel müdür yardımcılarında, en düşük iş doyumunu şube müdürü olarak görev yapan yöneticilerde görülmüştür. Kıdem açısından en yüksek iş doyumunu 6-10 yıl kıdeme sahip yöneticilerin, en düşük iş doyumunu ise 5'den az kıdeme sahip yöneticilerin yaşadığı belirlenmiştir. Bununla birlikte yöneticilerin iş doyumuna ilişkin algıları ile kıdem arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür. Örgütsel bağlılık açısından incelendiğinde, yöneticilerin genel olarak orta düzeyde örgütsel bağlılık algılamaya düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir. 51-60 yaş arasındaki yöneticilerin en yüksek bağlılığı hissettiği, 60 yaş üzeri yöneticilerin ise en düşük bağlılık algısına sahip olduğu görülmüştür. Cinsiyet açısından bakıldığında ise hem kadın yöneticilerin hem de erkek yöneticilerin orta düzeyde bağlılık algısı taşıdıkları belirlenmiştir. Ön lisans düzeyinde eğitimi olan yöneticilerde en yüksek, yüksek lisans düzeyinde eğitimi olan yöneticilerde ise en düşük bağlılığın görüldüğü saptanmıştır. Araştırmadan çıkan bir diğer sonuç ise, genel müdür yardımcılarının ve genel müdürlerin, daire başkanları ve şube müdürlerinden daha çok bağlılık algılamasına sahip oldukları şeklindedir. Kıdemleri bakımından en yüksek bağlılığın 6-10 yıl kıdeme sahip olan, en düşük bağlılığın ise 5 yıldan az kıdeme sahip olan yöneticilerde olduğu saptanmıştır. Ayrıca yöneticilerin örgütsel bağlılık algılarının yaşa, cinsiyete, eğitim düzeyine, yönetim görevlerine ve kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Sonuç olarak yöneticilerin iş doyumunu algıları ile örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri arasında 0.01 düzeyinde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Aras (2012), "*İlköğretim okullarında görev yapan müzik öğretmenlerinin mobbing (yıldırma) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılık ve iş doyumları arasındaki*

ilişkiler" isimli ilişkisel tarama modeli kullanarak yaptığı çalışmasında ilköğretim okullarında görev yapan müzik öğretmenlerinin, mobbing (yıldırma) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamaya çalışmıştır. Öğretmenlerin, mobbing (yıldırma) yaşama düzeyinin belirlenmesi için Olumsuz Davranış Ölçeği, örgütsel bağlılık düzeyinin belirlenmesi için Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve iş doyumunu düzeyinin belirlenmesi için Minnesota İş Doyum Ölçeğini uygulamıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, müzik öğretmenlerinin yaklaşık 4'ünde 1'inin (%24,6) yıldırma maruz kaldıkları belirlenmiş fakat öğretmenlerinin mobbing(yıldırma) yaşama düzeyleri, cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem ve eğitim durumu gibi demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Örgütsel bağlılık ile yaş grupları arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Medeni duruma göre uyum alt boyutunda bekar ve evli müzik öğretmenlerinin dul ya da boşanmış meslektaşlarından daha çok uyum gösterdikleri, özdeşleşme alt boyutunda, evli müzik öğretmenlerinin bekarlara göre daha az, bekar müzik öğretmenlerinin de dul ya da boşanmış meslektaşlarına göre daha fazla özdeşleşme gösterdikleri belirlenmiştir. Kıdeme göre içselleştirme alt boyutunda 16 yıl ve üstü müzik öğretmenlerinin daha çok içselleştirme gösterdikleri bulunan sonuçlar arasındadır. Araştırmaya katılan müzik öğretmenlerinin %54'ünün yüksek iş doyumuna sahipken, %41,9'unun orta iş doyumuna ve %0,4'ünün ise düşük iş doyumuna sahip olduklarını belirlenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, yıldırma ile örgütsel bağlılık ve iş doyumunu değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Mobbing (yıldırma)'ya maruz kalma ile örgütsel bağlılık ve iş doyumunu faktörleri arasında olumsuz (negatif) anlamlı ilişkiler bulunmakta, yani mobbing (yıldırma)'ya maruz kalma, örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu düşürmektedir. Buna ek olarak, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu değişkenlerinin alt faktörleri olan uyum, özdeşleşme, içselleştirme, içsel ve dışsal işdoyumunu boyutları üzerinde yıldırma değişkeninin negatif etkisi olduğu saptanmıştır.

Kahveci (2010), "*İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*" isimli çalışmasında ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık düzeylerini tespit etmeyi ve bununla birlikte Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemeyi amaçlanmıştır. Araştırmada "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" ve "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" uygulanmış ve yapılan analizler sonucunda

katılımcıların Örgütsel Sessizlik algılarının yüksek düzeyde, Örgütsel Bağlılık algılarının ise orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Bu bulgudan hareketle yönetici ve öğretmenlerin sorunlarını rahatça dile getiremedikleri ve çoğunlukla sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmadan, katılımcıların kurumlarına karşı orta düzeyde bağlı oldukları ortaya çıkmıştır. Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde ise: Örgütsel Sessizliğin Yönetici, Öğretmen ve Ortam Faktörleri ile Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılığı Faktörü arasında negatif yönde ancak anlamlı olmayan bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre, okul personeli sessiz kalmayı tercih ettikçe, yönetici ve öğretmenlerin devam bağlılığı algılarının azalması beklenmektedir. Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık Faktörü ile Örgütsel Sessizliğin Yönetici, Öğretmen ve Ortam Faktörleri arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Buna göre, öğretmenlerin sessiz kalışı devam ettikçe, örgütlerine karşı duygusal bağlılık algılarının da arttığı düşünülmektedir. Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuca göre, Örgütsel Bağlılığın Normatif Bağlılık Faktörü ile Örgütsel Sessizliğin Yönetici, Öğretmen ve Ortam Faktörleri arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Öğretmenler, kendilerini örgütlerine karşı borçlu hissettiklerinde okulda yaşanan problemleri görmezlikten gelmekte ve bu duruma karşı sessiz kalmaktadırlar.

Uştu (2014), "*Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Sosyo Demografik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılığı Yordama Düzeylerinin İncelenmesi*" isimli çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını, mesleki bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini incelemiş ve bunların demografik değişkenlere göre ne düzeyde farklılık gösterdiğini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmadan, öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık alt boyutunun *ortadüzeyde*, devam ve normatif bağlılıklarının ise *düşük düzeyde* olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte öğretmenlerin mesleki bağlılıkları ve işten ayrılma niyetlerinin *düşük düzeyde* olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların örgütsel bağlılıklarının duygusal bağlılık alt boyutu; demografik değişkenlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta, fakat normatif bağlılık alt boyutu ise ele alınan demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Katılımcıların mesleki bağlılıkları; cinsiyete, yaşa, medeni duruma, hizmet yılına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir. Bununla birlikte, işten ayrılma niyetleri; cinsiyete, yaşa,

medeni duruma, hizmet yılına ve eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

2.5.2. Yurt Dışı Çalışmalar

Greene ve Organ (1973) tanımlanmış rollerin, role dair aldıkları iş doyumuyla ilişkisini, iş doyumunu tam olarak nasıl etkilediğini tespit etmek istedikleri çalışmalarının sonucunda, rol belirginliğinin değil kişinin bu role sağladığı uyumun, rolü sahiplenerek sorumluluk almasının iş doyumuna neden olduğunu bulmuşlardır.

Organ ve Greene (1974) iş doyumuna neden olan etmenleri ve iş doyumunun sonuçlarını inceledikleri, bir elektronik firmasının 94 mühendis ve araştırmacıları ile yürüttükleri çalışmalarında iş doyumunun sağlanmasında kıdem, rol tanımlamaları ve kontrol odağı aracılığı değişkenleri üzerinde durmuşlardır. Araştırma sonucunda işgörenlerin iş doyumunu üzerinde iş belirginliği sadece aracı bir rol üstlenirken iş doyumunu için yeterli olmadığı, kıdem, rol belirginliği ve kontrol odağı ile iş doyumunu arasında kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. İş görenler için işi nasıl yapmaları gerektiğinin bilinmesi değil nasıl bir fark yarattıkları önemlidir.

Vandenberg ve Lance (1992) bireysel değerlerin örgüt değerleriyle uyumunun örgütsel bağlılığa, adaletli ödüllendirmelerin iş doyumuna neden olduğu, örgütsel bağlılık ile iş doyumunun ilişkili olduğundan hareketle bir model geliştirmişler ve bu modeli bir bilişim firmasının 100 iş göreni üzerinde test etmişlerdir. Araştırma sonucunda ilk iki hipotezlerini doğrularak değer uyumunun örgütsel bağlılığı, adaletli ödüllendirmelerin iş doyumunu artırdığı ve ayrıca örgütsel bağlılığın iş doyumuna neden olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Gaertner (1999) iş doyumunu, iş gücü devri ve örgütsel bağlılığın temel belirleyicilerini ve birbirleriyle ilişkilerini meta-analiz yöntemiyle tespit etmeye çalıştıkları araştırmalarında konuyla ilgili dokuz (sekizi doktora tezi) çalışmayı incelemişlerdir. İncelenen çalışmaların tamamında sosyal destek, ücret, rol belirsizliği, monotonluk, kariyer olanakları, yönetici desteği, adaletli yönetim gibi iş doyumunun öncülleri kabul edilen değişkenler bağımsız değişken olarak alınmış,

bunlardan kariyer olanakları, yönetici desteği ve adaletli yönetim hem örgütsel bağlılıkla hem iş doyumuyla ilişkili bulunmuştur.

Currivan (1999)'ın iş doyumunu ve örgütsel bağlılık kavramlarından hangisinin diğerinin öncülü, hangisinin diğerinin sonucu olduğunu belirlemeye yönelik olarak 1990 yılında 405, 1993 yılında 482 öğretmenle yürüttüğü çalışmada sosyal destek, rol açıklığı, otonomi, iş yükü, ücret, rol çatışması ve iş stresi gibi değişkenler iş doyumunun alt bileşenleri olarak alınmıştır. İş doyumunu iş görenlerin rollerine yönelik olumlu duyguları olarak ele alınırken, örgütsel bağlılık duygusal bağlılıkla, iş gücü devri ise, işten gönüllü ayrılmalarla temsil edilmiştir. Araştırmanın sürdürüldüğü her iki dönemin bulguları birbirine benzer ve tutarlıdır. Bu bulgulara göre önceki çalışmalar nedeniyle düşünülenin tersine, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ile iş gücü devri arasında bir ilişki saptanamamıştır.

Clugston (2000) iş doyumunun örgütsel bağlılığın bir öncülü olduğunu varsayarak çok boyutlu örgütsel bağlılığın iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre iş doyumunu ve örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığın, iş doyumunun işten ayrılma niyetine etkisini en çok taşıyan boyutunun duygusal bağlılık boyutu olduğu görülmüştür. Araştırma bulgularına göre duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arttıkça iş doyumunu artmakta, devam bağlılığı arttıkça iş doyumunu azalmaktadır.

Chen ve Francesco (2003) işgörenlerin çalışma performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla üç boyutlu örgütsel bağlılığın ilişkisini belirlemek amacıyla Çin Halk Cumhuriyetinden 253 müfettişin katılımıyla bir araştırma yürütmüşlerdir. Araştırma sonucunda Müfettişlerin iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde bağlılığın üç boyutunun da etkili olduğu saptanmıştır. Devam bağlılığı iş performansı ile ilişkili bulunamazken, örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif yönde ilişkili olduğu, duygusal bağlılığın iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönde ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Brown ve Sargaent (2007) dini eğitim veren bir üniversitenin 542 çalışanıyla yürüttükleri ve iş doyumunu ile örgütsel bağlılığı inceledikleri araştırmalarında işgörenlerin örgütte kalma süreleriyle orantılı olarak örgütsel bağlılıklarının ve

işdoyumlarının arttığı sonucunu bulmuşlardır. Ayrıca eğitim seviyesi yükseldikçe tatminkarlık artarken, yöneticilerin diğer işgörelere göre daha tatminkar olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Devos, Tuytens ve Hulpia (2013), 46 okuldan 1495 öğretmenle yürüttükleri araştırmalarında öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile yöneticilerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin tutumlarıyla öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında bir ilişki olduğu, öğretmenlerin karara katılımının, yöneticilerle işbirliği yapabilmelerinin ve yöneticilerin liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılığı etkilediği sonucunu bulmuşlardır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, katılımcılar, veri toplama teknikleri, uygulama süreci ve verilerin analizine yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma nitel desende çalışılmıştır. Nitel araştırma yöntemleri, araştırmanın gerçekliği doğal ortamı anlamaya, tanımaya ve sonuçlara olan etkilerini açıklamaya duyarlı olduğundan eğitimsel gerçekleri çok boyutlu olarak ortaya koyma imkânı tanır. Bu yönleri ile de eğitim araştırmalarına zenginlik katar (Yaman, 2007, s.131).

Creswell (2016, s.42) nitel araştırmayı "...farklı renk ve dokuya sahip incecik iplik ve çeşitli malzemelerin karışımından oluşan girift bir kumaşa..." benzetmiştir. Nitel yöntem kullanan araştırmacıları ise kendi tezgahında nitel araştırma kumaşını dokuyan farklı bakış açılarına sahip sanatçılara benzetmiştir. Nitel araştırmalar katılımcıların kendi ortamında, yüz yüze etkileşim halinde yürütülür. Creswell genel bir tanım yerine nitel araştırmaların ortak özelliklerini ortaya koymanın daha doğru olduğunu belirtmiştir.

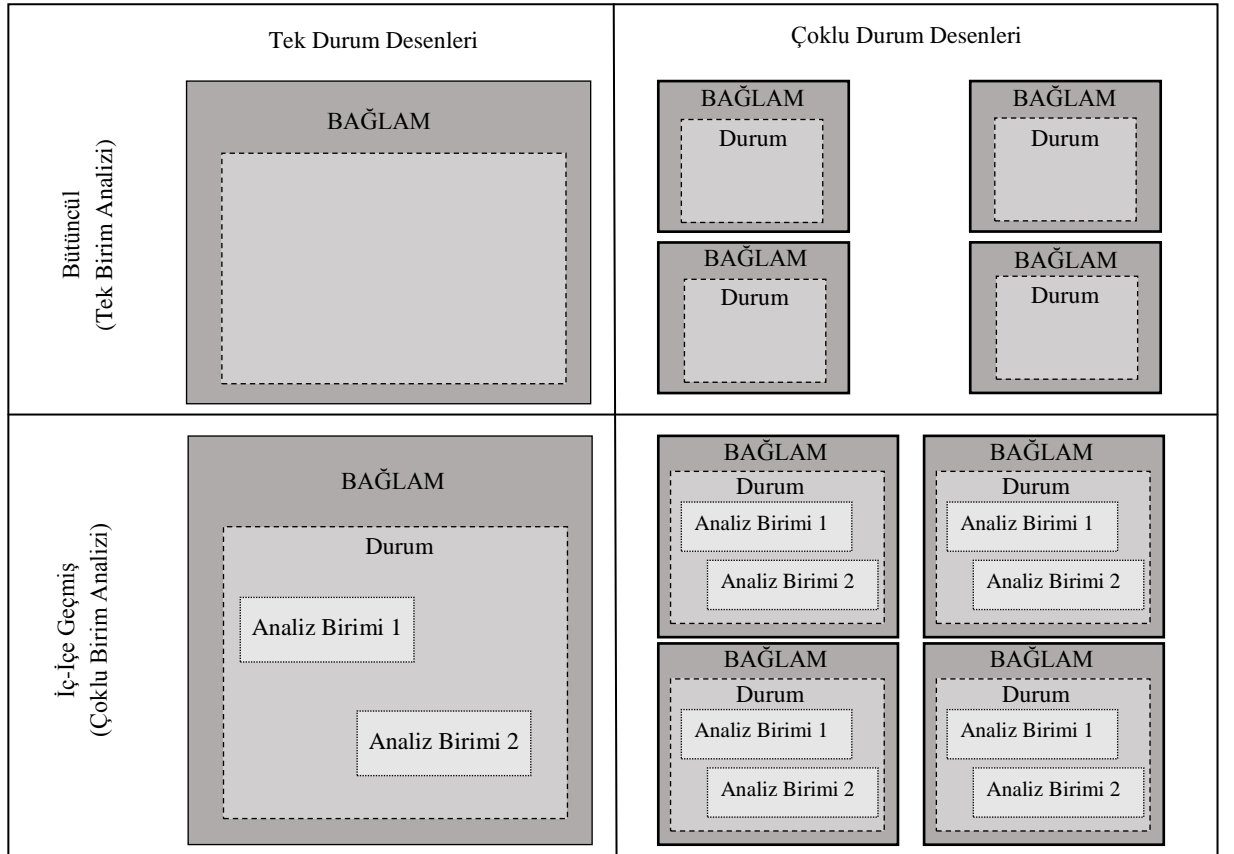
Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 39).

Araştırma resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin biçimsel ve doğal grup ilişkilerinin örgütsel sonuçlarının iş doyumu, örgütsel bağlılık ve iş stresi açısından neler olduğu hakkında düşüncelerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaca uygun olarak nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Durum çalışması metodları araştırmacının belirli bir kişi, sosyal bir ortam, etkinlik ya da grup ile ilgili yeterli bilgiyi sistematik olarak bir araya getirilebilmesini içerir. Böylece araştırmacı durumun nasıl çalıştığı ya da işlev

gördüğünü efektif olarak algılayabilmektedir (Berg, 2000, s.225; Özçelik ve Yıldırım, 2002, s.5).

Durum çalışmaları, betimsel durum çalışmaları, keşfedici durum çalışmaları ve açıklayıcı durum çalışmaları olmak üzere üçe ayrılır. Betimsel durum çalışmaları, belirli bir durumun sosyal dünyasına zengin bir yaklaşım sunarak olayın iç yüzünü gösteren bir bakış sağlaması açısından en yaygın durum çalışmalarından olagelmıştır. Çok sayıda durum çalışmasının amacı betimlemedir. Betimsel kuram olmadan durum çalışmasını yönetilebilir tutmak her çeşit veriyi toplayıp, veriler içinde kaybolmak sebebiyle büyük sorunlara yol açabilir (Yin, 2000).

Yin (2017, s.8) durum çalışması desenlerini ; "Bütüncül tek durum", "İç içe geçmiş tek durum" , "Bütüncül çoklu durum" ve "İç-içe geçmiş çoklu durum" olarak sınıflandırmıştır. Durum çalışmasının dört temel deseni ve arasındaki ayrımlar *Şekil 3.1* de verilmiştir.



Şekil 3.2 Durum Çalışması İçin Dört Temel Tasarım
Kaynak: Cosmos A.Ş. (Yin, 2017, s.8).

Çoklu durum deseninin uygulanması genellikle tekli durum deseninin uygulanmasına göre daha zordur, ancak sonradan toplanan veriler bulgularımıza daha fazla güven kazandırır (Yin, 2017, s.7). Araştırma problemine yönelik olarak farklı durumların hem bireysel hem de karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesini mümkün kılan “Bütüncül Çoklu Durum Deseni” tercih edilmiştir.

Bütüncül çoklu durum desenlerinde, birden fazla kendi başına bütüncül olarak algılanabilecek durum söz konusudur. Her bir durum kendi içinde bütüncül olarak ele alınır ve daha sonra birbirleriyle karşılaştırılır. Bu tür desenlerde araştırmacının, tek bir problem durumundan yola çıkarak alana ya da okullara standart bir araçla gitmesi (örneğin standart görüşme ve gözlem formları) ve her üç durumda da karşılaştırılabilir veriyi toplaması önemlidir. Aksi takdirde durumlar arasında karşılaştırma yapmak mümkün olmayacaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s.291-292). Bu bakımdan çalışma 3 farklı okulda 12 öğretmenle yürütülmüş ve konuyla ilgili durumlarının derinlemesine çözümlenmesine çalışılmıştır. Bu çözümlenmeler için görüşme ve odak grup görüşmesi yapılmıştır.

3.2. Araştırma Grubu

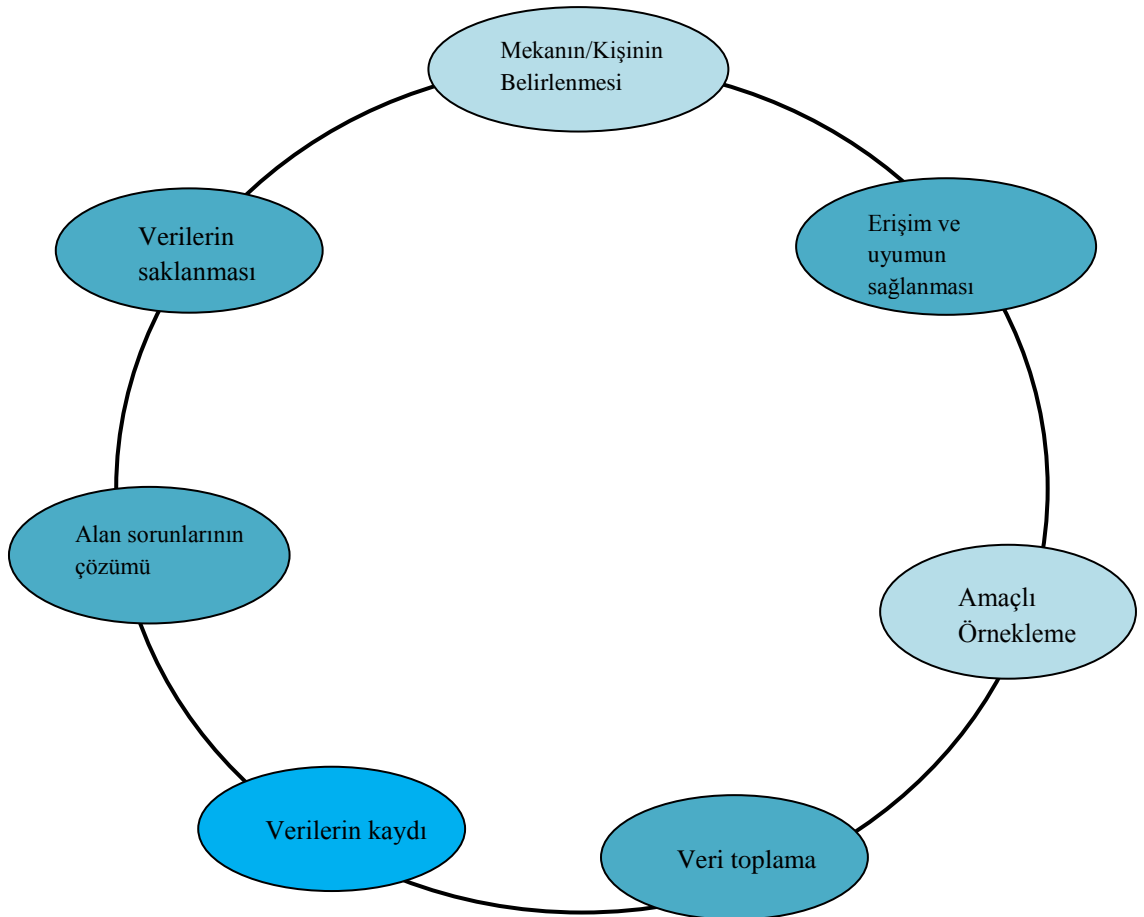
Örnekleme, çalışma grubunun durumu temsil edip etmediğini ve dolayısıyla onlardan elde edilen bulguların güvenilirliğini tahmin etmeye olanak veren istatistiksel bir işlemdir (Silverman, 2006, s.404). Nitel araştırma geleneğinde araştırmacılar bazı durumları en iyi temsil edeceğini ve en zengin veriyi vereceğini düşündükleri, belirli nitelikleri gösteren kişileri araştırmaya dahil etmek için bazı sınırlılıklarına (genel yaygınlaştırılabilirlik eksikliği) rağmen amaçlı örnekleme yöntemi kullanırlar (Glassner vd. 1983, akt. Berg, 2000, s.32).

Araştırma grubu bütüncül çoklu durum desenine uygun olarak amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemine ve gönüllülük esasına göre Antalya İli merkez ilçelerinden Muratpaşa, Kepez ve Aksu ilçelerinde bulunan biri merkez okul, biri sosyo-ekonomik düzeyi düşük statüde bulunan okul biri de köy okulu özelliği gösteren üç ortaokuldaki 12 öğretmenden oluşmaktadır. Maksimumu çeşitlilik örnekleme yönteminde amaç, görel olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s.106).

Bireysel görüşmelerde 12 öğretmen ile görüşülmüş, odak grup görüşmelerinde de her okuldan dört kişi ile görüşülmüştür. Üç okulda da karar defterleri incelenmiş, okulda oluşturulan biçimsel gruplar tespit edilmiştir. Katılımcıların soruları içtenlikle cevaplandırmaları için isimleri belirtilmeyip kodlanarak araştırmacı tarafından saklı tutulmuştur. Katılımcıların görüşlerinden alıntılar yapılırken Ö1, Ö2,Ö3...şeklinde öğretmenler numaralandırılmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama araştırma problemlerine yanıt bulabilmek için nitelikli bilgiler toplamayı amaçlayan, birbirini takip eden ilişkili faaliyetler dizisi olarak düşünülebilir. Şekil 3.2 de görüldüğü gibi nitel araştırma yöntemini kullanan bir araştırmacının veri toplama sürecinde takip edeceği bir dizi faaliyet vardır (Creswell, 2016, s.146).



Şekil 3.3 Veri Toplama Faaliyetleri
Kaynak: (Creswell, 2016, s.146)

Nitel araştırmada geçerliliğin ve güvenirliğin sağlanmasında kullanılan önemli stratejilerden biri, “eşitleme”dir. Çeşitleme (triangulation) farklı veri kaynakları, farklı veri toplama ve analiz yöntemleri kullanarak araştırma sonuçlarının inandırıcılığını artırmaya yönelik çabaların bütünüdür. Gözlem yoluyla elde edilen bilgilerin görüşme yoluyla teyit edilmesi ya da görüşmede ortaya çıkan bazı sonuçların gözlem yoluyla teyit edilmesi, çeşitlemeye bir örnek oluşturabilir (Yıldırım ve şimşek, 2008, s. 94).

Araştırmada eşitlemeyi sağlaması açısından iki farklı nitel veri toplama yönetimi ve bu yöntemlere uygun araçlar kullanılmıştır. Bu veri toplama yöntemlerinden birincisi görüşme formlarıdır. Katılımcıların konuya ilişkin görüşlerini almak amacıyla açık uçlu sorulara ve yarı yapılandırılmış görüşme sorularına dayanan katılımcı türüne uygun bireysel ve odak grup görüşme formları hazırlanmıştır.

Patton (1987)’a göre, bir bireyin i dünyasına girmek ve onun bakış açısını anlamak görüşmenin amacıdır. Görüşme türleri çeşitli kaynaklarda farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmalardan bir tanesi de katılımcı sayısına göre olan görüşmelerdir. Görüşmeye katılanların sayısına göre görüşmeler bireysel ve (odak) grup görüşmeleri olarak ikiye ayrılmaktadır.

Bireysel görüşmelerde edinilmeyen bilgilere ulaşmak ve bireyin tek başına vereceği cevaplar ile grup içindeki etkileşimi sonucu vereceği cevapların farklı olacağı varsayımı ile bu araştırmada bireysel ve odak grup görüşme türleri kullanılmıştır.

Karasar (1999)’a göre bireysel görüşmelerde; görüşmeci ile cevaplayan (görüşme yapılan kişi) haricinde kimsenin görüşmede bulunmamaktadır. Kişiye özgü bilgilere daha çok bireysel görüşmelerde ulaşılır. Fakat te yandan bireysel görüşmelerde edinilmeyen bilgilere de grup görüşmelerinde ulaşılabilir. Grupla görüşmelerde ise; ortak bir problem etrafında, oluşan etkileşimle sorulara yanıt verecek grupla yapılır, bu esnada görüşmeci de gruptaki kişilerin görüşmenin amacından sapmadan ilerlemesini sağlamak ve not almakla görevlidir (Tiryaki, 2006, s.4).

Araştırmada ikinci veri toplama yöntemi olarak Doküman Analizi kullanılmıştır. Toplantı tutanaklarının ve karar defterlerinin incelenmesi sonucu okullardaki biçimsel grupların oluşumu ile ilgili bulgular elde edilmiş ancak bu

dökümanlarda kişilerin isimlerinin yer alması ve okul yöneticilerinin bu belgeleri araştırmada yer almamak şartıyla paylaşımları nedeniyle araştırmaya fiziksel olarak eklenmemiştir.

3.3.1. Bireysel Görüşmeler

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarından biri bireysel görüşmedir. Patton'a göre nitel araştırmalarda için üç tür görüşme yaklaşımı kullanılabilir. Bunlardan biri, doğal bir sohbet şeklinde görüşmedir. Bu tür görüşmelerde konuşmanın gelişimine göre soruların kendiliğinden geliştiği bir süreç yaşanır. Diğer görüşme türü ise, görüşme öncesinde, araştırmacının görüşmeye yönelik ana çizgileri belirlediği bir türdür. Kalıplaşmış sorular yerine araştırma probleminin ana çerçevesinin yansıtıldığı yarı standardize bir görüşme yapılması esastır. Nitel araştırmalarda kullanılan haliyle görüşmenin üçüncü çeşidi, kalıp haline getirilmiş/yapılandırılmış (standardized) açık uçlu sorularla yapılandır (Patton, 1990, s.280). Bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

Görüşme sorularının oluşturulması için ilk olarak sorular yapılan alan yazın taramasıyla kavramsal çerçevede oluşturulmuş ve ardından görüşme formunun yapılandırılması için asıl çalışmaya dahil edilmeyen bir okulda çalışmanın gerçek katılımcılarına benzer kişilerle ön görüşmeler yapılmıştır. Daha sonra uzman görüşü alınarak açık uçlu sorulara dayandırılmış yarı yapılandırılmış görüşme formları oluşturulmuştur. Bu formlar kullanılarak bireysel görüşmeler sürdürülmüştür.

Görüşmeden elde edilecek verilerin daha iyi analiz edilebilmesi ve zaman kazanmak için ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Ses kayıt cihazındaki bu kayıtlar deşifre edilerek metne çevrilmiştir.

Bireysel görüşmede kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme soruları şunlardır:

1. Okuldaki meslektaşlarınızla nasıl vakit geçiriyorsunuz?
2. Sizce okuldaki öğretmenler birbiriyle arkadaşlık kurarken hangi kriterlere göre hareket ediyorlar?
3. Okulunuzdaki gruplaşmalardan biraz söz edebilir misiniz?
4. Gruplarda konuşulan konular ne şekilde/kimlerle paylaşılıyor?
5. Grup üyeleri yapılan konuşmalardan nasıl etkileniyor?
6. Gruplar arasındaki ilişkiler, okul işleyişine nasıl etki ediyor?

7. Okulunuzdaki grup ilişkilerini, iş stresine etkileri açısından değerlendirir misiniz?
8. İçinde olduğunuz grup ya da grupların amaçlarını/düşüncelerini benimseme açısından kendinizi değerlendirir misiniz?
9. Bir grubun üyesi olmak okulu, işi sevmenizi, motivasyonunuzu nasıl etkiliyor?
10. Bir gruba üye olmak, okula olan bağlılığınızı nasıl etkiliyor?
11. Bir gruba üye olmak, grup ilişkileri yer değiştirme konusundaki fikirlerinizi nasıl etkiliyor?
12. Okul idaresinin gruplara yaklaşımı nasıl?

3.3.2. Odak Grup Görüşmeleri

Berg (2000, s.111) odak grup görüşmelerini küçük gruplar için tasarlanmış görüşme tipi olarak tanımlamıştır. Tipik bir odak grup görüşmesi moderatör adı verilen bir yönetici tarafından rehberlik edilen az sayıda katılımcı arasında gerçekleşir. Kruger (1994) kompleks problemler için oluşturulan odak grupların yedi katılımcıyı geçmemesini önermektedir.

Bu araştırmada odak gruplar dörder katılımcıdan oluşturulmuştur. Odak grup 1, merkez okul statüsünde bulunan okulda görev yapan öğretmenlerden (Ö1, Ö2, Ö3 ve Ö4); Odak grup 2, sosyo-ekonomik olarak düşük düzeyde bulunan okulda görev yapan öğretmenlerden (Ö5, Ö6, Ö7 ve Ö8), Odak grup 3 ise köy okulu özelliği gösteren okulda görev yapan öğretmenlerden (Ö9, Ö10, Ö11 ve Ö12) oluşmaktadır.

Odak grup görüşmelerinin moderatörlüğünü araştırmacı kendisi yürütmüştür. Görüşmelerde katılımcıların rahat bir şekilde görüşlerini yansıtmasına imkan vermiş, herkesin katılımcı olması için cesaretlendirmiştir. Gerekli yerde soruların daha anlaşılır olması için kendilerine açıklamalarda bulunmuştur. Gruptaki katılımcıların detaylara inebilmeleri için zaman vermiş, ancak bu sırada konunun odağından sapmamasına gayret etmiştir. Zaman zaman sonda sorular kullanarak katılımcıların düşüncelerini toparlamalarını amaçlamıştır. Odak grup görüşmelerinde moderatöre önemli iş düşer. Baltaş (2003, s.33).iyi bir moderatörün öncelikle katılımcıların güvenini kazanması ve onları rahatlatarak tartışmaya teşvik etmesi gerektiğini söylemiştir.

Odak grup görüşmelerinde bireysel görüşmeden elde edilen veriler ışığı altında açık uçlu sorulara dayandırılmış yarı yapılandırılmış odak grup görüşme soruları oluşturulmuştur.

Odak grup görüşmelerinde kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme soruları şunlardır:

1. Okullardaki grup ilişkilerinin okul işleyişine ya da grup üyelerine etkisi hakkında ne düşünüyorsunuz?
2. Okullardaki grup ilişkilerini iş stresine etkileri açısından değerlendir misiniz?
3. Bir grubun üyesi olmak işi sevmenizi, iş doyumunuzu nasıl etkiliyor? Açıklar mısınız?
4. Bir gruba üye olmanız, grup arkadaşlıklarınız okula bağlılığınızı nasıl etkiliyor?
5. Bir grubun üyesi olmak işten ayrılma niyetinizi, yani tayin istemek gibi, nasıl etkiliyor?

3.4. Veri Analizi

Durum çalışması yaklaşımı nitel analizler için verileri toplamanın, organize ve analiz etmenin özel bir yolunu oluşturur; bu bakımdan durum çalışması sürecin analizini sunmaktadır. Çalışmada ilgilenilen her bir durum hakkında geniş kapsamlı, sistematik ve derinlemesine bilgi toplanması amaçlanır. Durum çalışması hem analizlerin bir sürecini hem de sonucunu tanımlayabilir (Patton, 2002, s. 447).

Shaughnessy ve Zechmeister (1997, s.20) 'a göre bir bilimsel yöntemin amaçlarından ilki betimlemedir. Betimleme olaylar ve olaylar arasındaki ilişkilerin tanımlanmasını, sınıflandırılmasını ve kategorileştirilmesini içerir. Betimleme, neyin ne olduğunun, nasıl başlayıp sürdürüldüğünün ya da bir durumun, kişinin ya da olayın neye benzediğinin resminin çizilmesidir (Punch, 2005, s.16).

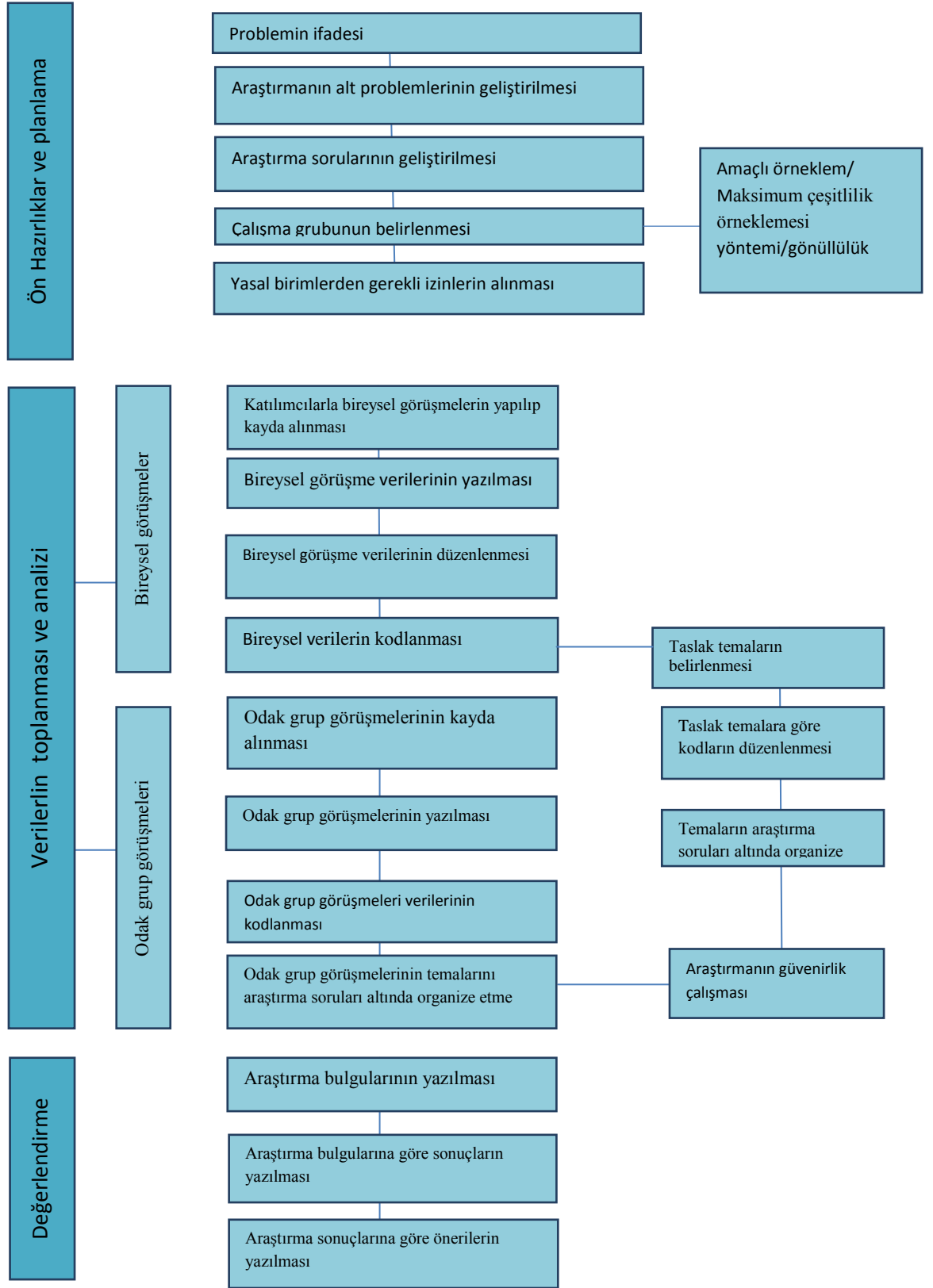
Bilimsel yöntemin amaçlarından ikincisi yordamadır. Olaylar ve olaylar arasındaki ilişkilerin betimlenmesi, bilimsel yöntemin ikinci amacı olan yordamaya temel oluşturur. Yordama iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkiye bakılarak bir tahminde bulunmayı içerir. İlişki yüksekse bir değişkenin varlığında diğer değişkenin de var olabileceği doğrultusunda bir yordama yapılmaya çalışılır

(Shaughnessy ve Zechmeister, 1997). Üçüncüsü ise açıklamadır. Açıklama bilimsel yöntemin üçüncü ve en önemli aşamasını oluşturmaktadır. Açıklama bir olgunun neden/nedenleri tanımlamasıyla gerçekleşir. Açıklamanın “olayların iki ya da daha fazla değişkenine bağlı olarak değişimi (covariation)”, “ilişkinin ortaya çıkma zamanı” ve “olası alternatif nedenlerinin elenmesi (elimination of plausible alternative causes)” olmak üzere önemli unsurları bulunmaktadır (Tanrıöğen, 2011, s.13). Nitel araştırmalar açısından da oldukça fazla öneme sahip bu betimlemelere, yordamalara ve açıklamalara yapılan araştırmada oldukça fazla yer verilmeye çalışılmıştır.

Ayrıca her araştırmada var olan genellenebilir olma endişesi durum çalışmaları için de geçerlidir. Araştırmaların bulgularıyla genelleme yapabilmek için iki seçenek vardır. Bunlardan biri istatistikî genelleme, diğeri ise analitik genellemedir. Durum çalışmaları sonunda analitik genellemeler yapılması mümkündür. Analitik genellemelerde araştırmacının kuramsal sınırlarını kullanarak diğere durumlara uygulanabilir mantık oluşturma söz konusudur. Tarama yöntemi çalışmaları ve diğere nicel yöntemler evrene genelleme eğilimindeyken, durum çalışmalarında diğere durumlara genelleme eğilimi hakimdir (Yin, 2017, s.18-19). Bu çalışmanın sonucunda da bulgular ışığında diğere durumlara uygulanabilecek analitik genellemeler yapılması amaçlanmıştır.

3.4.1. Bireysel Görüşmelerden Elde Edilen Verilerin Analizi

Betimsel analiz, araştırmacının alt amaçlarının önceden belli olduğu, bu alt amaçlara göre temaların çıkarılmaya çalışıldığı bir analiz türüdür (Hatch, 2002). Betimsel analiz, (1) *betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma*, (2) *tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi*, (3) *bulguların tanımlanması* ve (4) *bulguların yorumlanması/sonuçların yazılması* olmak üzere dört aşamadan oluşur. Bulguların analiz aşamaları Şekil 3.3 de verilmiştir.



Şekil 3.4 Araştırmada Görüşmeler Yoluyla Elde Edilen Verilerin Analiz Aşamaları
Kaynak: Berg (2000), Creswell, (2016), Yıldırım ve Şimsek (2008) ve Yin (2017)'nin çalışmalarından derlenerek araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Analizin ilk aşamasında, araştırmanın kavramsal çerçevesinden yola çıkarak veri analizi için bir çerçeve oluşturulmuştur. Bireysel görüşmeler sonucunda elde edilen örnek durum ve hikayeleri bir bütün olarak anlamlandırmak güç olduğundan kodlama yapılması gerekmektedir (Glesne, 2013, s.268). Görüşmelerden elde edilen veriler okunmuş araştırmanın kavramsal çerçevesiyle uyumlu, araştırma sorularını yanıtlayabilecek nitelikte olan kavramlar kodlanmıştır. Daha sonra kod listesinde birbirine yakın kodlar tek kod altında toplanmıştır. Araştırmada, aynı içeriği temsil eden ifadeler benzer kodların verilmesine ve uygun tanımlamalarla kodlama yapılmasına dikkat edilmeye çalışılmıştır. Nitel verilerin analizinde NVivo 11.00 paket programı kullanılmıştır.

İkinci aşamada nitel verilerin güvenilirliğinin analizi yapılmıştır. Nitel araştırmanın iç güvenilirliğini (tutarlılığını) artırmak için *tutarlılık incelemesi* yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmada verilerin analizinde güvenilirliğin ve tutarlığın sağlanması açısından araştırmanın konu alanı ve nitel analiz konusunda uzman bir yardımcı araştırmacı ile çalışılmıştır. Birden fazla araştırmacının veri analizinde birlikte çalıştığı durumlarda, kodlama güvenilirliğine ilişkin bir çalışma yapmak gerekir. Bu durumda araştırmacılar, aynı veri setlerini kodlar ve ortaya çıkan kodlama benzerliklerini farklılıklarını sayısal olarak karşılaştırarak bir kodlama yüzdesine ulaşırlar. Bu tür çalışmalarda en az % 70 düzeyinde bir güvenilirlik yüzdesine ulaşmak gerekir. (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 233).

Bu nedenle araştırmadan bağımsız iki araştırmacıdan (iki eğitim bilimleri uzmanı), nitel araştırmanın çalışma grubunu oluşturan 12 öğretmenin yüzde 12.5'ine karşılık gelen ve kura yoluyla seçilen iki öğretmene ait görüşme dökümlerini, kodlama listesine bağlı kalarak kodlamaları istenmiştir. *Kappa Analizi Kodlayıcı Tabloları* ekler bölümünde EK 3 olarak verilmiştir. İki araştırmacıya ait kodlamalar arasındaki karşılaştırmalı uyuşmanın güvenilirliğinin saptanması amacıyla SPSS 13.00 paket programında Kohen Kappa tutarlılık katsayısı hesaplanmış ve ilişkin değerler *Tablo 3.1* de verilmiştir.

Tablo 3.1 Kohen Kappa Tutarlılık Katsayısına İlişkin Değerler

	Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	p
Measure of Agreement Kappa	0.818	0.117	9.400	0.000
N of Valid Cases	12			

p<0.001

Tablo 3.1 incelendiğinde, Kohen Kappa tutarlılık katsayısının 0.818 düzeyinde anlamlı olarak hesaplandığı görülmektedir. Kohen Kappa tutarlılık katsayısının 0.81 ile 1.00 arasında olması, mükemmel bir uyum olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Landis ve Koch, 1977, s.165). Dolayısıyla bu araştırmada, iki araştırmacı arasında mükemmel bir uyum (araştırmacıların kodlamaları Ekler sayfasında bulunmaktadır) sağladığı düşünülerek ve kodlamaların güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Bu şekilde araştırmanın her bir basamağında tutarlılığın sağlanması yönünde çaba harcanmıştır.

Toplanan verilerin kodlanması ve bu kodlara göre sınıflandırılması yeterli değildir. İlk aşamada ortaya çıkan kodlardan yola çıkarak verileri, genel düzeyde açıklayabilen ve kodları belirli kategoriler altında toplayabilen temaların bulunması gerekmektedir. Temaların bulunması için önce kodlar bir araya getirilir ve incelenir.

Görüşmelerden elde edilen verilerin incelenmesi sonucu bulunan benzerliklerin kodlanması ve bu kodların ortak anlatımlarından genel bir kategorileştirmeye gidilerek, verileri kendi bağlamından tam ayırmadan tema oluşturma işlemi yapılmıştır (Creswell, 2005; Miles ve Huberman, 1994). Önceden kuramsal çerçevesi iyi çizilmiş bir araştırmada ise, temaların en azından bir bölümünün bu kuramsal çerçeveye göre önceden belirlenmesi mümkündür. Bu bağlamda araştırmanın kategorileri "*Biçimsel ve Doğal Grup İlişkileri*", "*Örgütsel Bağlılık*", "*İş Doyumu*" ve "*İş Stresi*" alan yazınına göre belirlenmeye çalışılmıştır.

Tematik kodlama aşamasını, verilerin ortaya çıkan kodlara ve temalara göre düzenlenmesi aşaması takip eder. İlk aşamadaki ayrıntılı kodlama ikinci aşamadaki tematik kodlama sonucunda, araştırmacı topladığı verileri düzenleyebileceği bir sistem oluşturur. Üçüncü aşamada ise araştırmacı, bu sisteme göre elde edilen verileri düzenler ve bu şekilde belirli olgulara göre verileri tanımlamak ve yorumlamak mümkün olabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s.237).

3.4.2. Odak Grup Görüşmelerinden Elde Edilen Verilerin Analizi

Odak grup görüşmelerinin analizinde kullanılan sözcüklere özel önem vermek gerekir. Sürekli tekrar eden sözcüklere dikkat edilmeli, kullanılan sözcüklerin anlamları ve çağrıştırdıkları iyi anlamlandırılmalıdır. Araştırmacı,

katılımcıların görüşlerini kavramsal çerçeveye ilişkilendirmeli, bulduğu ilişkileri farklı uyarıcılarla sınımalı ve daha sonra da görüşleri oluşturulan bu bağlam çerçevesinde yorumlamalıdır. Üçüncüsü, içeriğin tutarlığına yöneliktir. Katılımcılar kimi zaman kendi düşünceleriyle kimi zamanda grup konuşmalarından etkilenerek görüşlerini değiştirebilir ya da gözden geçirebilirler. Araştırmacı, konuyla ilgili olduğu, araştırmayı etkilediği sürece bu katılımcıların fikir değişimlerini dikkate almalıdır. Araştırmacı yanıtların niteliğine de önem vermelidir. Analizde sık tekrarlanan fikirlerin tespiti kadar önemli ve farklı fikirleri bulmak da önemlidir (Krueger, 1994, s.116).

Odak grup görüşmesinin analizinde öncelikle her bir odak grup görüşmesi okunmuş, birbirinden bağımsız olarak kodlanmıştır. Bu kodlamalar yapılırken sık tekrar edilen sözcüklere ve bu sözcüklerin araştırma problemlerinden hangilerine yanıt verdiğine odaklanılmıştır. Daha sonra üç odak grup görüşmesinin ortak kodları belirlenmiş ve ana temalar ortaya çıkarılmıştır. Ana temaların belirlenmesinde bireysel görüşmelerin analizinde ortaya çıkan temalarla ilişkiler göz önüne alınmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Araştırmanın amaçları doğrultusunda yapılan nitel analizler sonucunda elde edilen bulgular Biçimsel ve Doğal Gruplar, Örgütsel Davranış, İş Doyumu ve Stres alan yazınında bulunan boyutlar doğrultusunda temalar halinde sınıflandırılmıştır.

Bireysel görüşmelerden elde edilen bulgular sunulduktan sonra odak grup görüşmeleriyle elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Odak grup görüşmelerinde daha önce bireysel görüşmeler yapılmış olan, aynı okulda görev yapan dört öğretmenle okullarındaki bir sınıfta gerçekleştirilmiştir. Görüşmenin başında, kendilerine hep aynı sırayla görüşlerinin alınacağı ancak başka bir katılımcı görüş bildirirken eklemek istedikleri bir şey olursa katılımcının konuşması bittikten sonra söz alarak istedikleri ilaveleri yapabilecekleri söylenmiştir. Görüşme rahat bir sohbet havasında sürdürülmeye çalışılmıştır.

4.1. Öğretmenlerin Biçimsel ve Doğal Grup İlişkileriyle İlgili Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Araştırmada elde edilen biçimsel ve doğal grup ilişkileriyle ilgili bulguların,

1. Doğal Grup arkadaşlıklarının temel belirleyicileri ile ilgili görüşler
2. Doğal grupların bir araya geldiği zaman ve mekan ile ilgili görüşler
3. Doğal grupların sohbet konuları
4. Biçimsel grupların oluşumu ile ilgili görüşler
5. Doğal grup ilişkilerinin grup üyelerine etkisi ile ilgili görüşler
6. Okul yönetiminin doğal gruplara yaklaşımı ile ilgili görüşler
7. Doğal grupların doğal gruplara yaklaşımı ile ilgili görüşler
8. Doğal grup normları ile ilgili görüşler

olmak üzere sekiz temada bir araya getirilmesi uygun bulunmuştur.

Tablo 4.1 de öğretmenlerin diğerleriyle arkadaşlık kurarken ve grup oluştururken göz önüne aldıkları temel belirleyiciler verilmiştir.

Tablo 4.1 Doğal Grup Arkadaşlıklarının Temel Belirleyicileri ile İlgili Görüşler

	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12	f
Ortak bakış açısı	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	11
Hayat görüşü													
Ortak zevk ve hobiler	√		√	√		√	√	√	√	√		√	10
Çocukların uyumu		√			√		√		√	√	√		6
Yaş					√	√	√		√	√		√	6
Cinsiyet					√		√	√	√		√		5
Branşlar	√	√			√		√	√					5
Berber													
çalışma süresi, ortak geçmiş	√	√	√	√									4
Özel/önemli gün etkinlikleri	√				√		√				√		4
Komşuluk, yakın oturma					√						√		2
Aynı düzeyde çalışmak		√			√								2
Hemşerilik					√	√							2

Tablo 4.1 de öğretmenlerin doğal gruplarını belirlerken en fazla (f=11) ortak bakış açısına, hayat görüşüne sahip olmaya önem verdikleri görülmektedir ve buna ilişkin bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

"Benim görüştüğüm kişiler şimdi düşünüyorum da okula ve işe benim gibi bakan kişiler. yaptığı işten zevk alan sadece çalışmak amacıyla gelmemiş, okulu ve öğrencileri seven, onlarla ilişkisi olan, küçük şeyleri büyütmeyen...seçtiğim insanların en önemli özelliği bunlar. benim motivasyonumu azaltmayan..bu tür insanlarla birlikteyim." (Ö3)

"Daha çok kişiliklerine bakıyorum. Evet herkesle diyalog kurmaya çalışırım. Herhangi siyasi bir önyargım olmaz. Cinsiyet önyargım olmaz. Ama dostluk boyutunda çok seçiciyim. Özellikle dürüstlük ve paylaşmayı öne çıkartan insanlarla aile boyutunda görüşmeyi çok severim....Siyasi ayırım olarak oluyor. Daha çok dünya görüşleri açısından yakın olan insanlar, bunları normal karşılıyorum ben. Doğrudur da bu, bir seçiciliktir. Bunlar bazen bir arada buluşabiliyorlar, görüşebiliyorlar." (Ö8)

"Mesleğe yaklaşımları, dünya görüşleri, sendikal kimlikleri, ortak paylaşımlar..... Bir dönem sendikal gruplar ciddi şekilde hakimdi okula,

kendi sendikalarından olmayanlarla konuşmuyorlardı ama ilkokul ortaokul ayrımından sonra sendikallilik bizim okuldaki önemini yitirdi." (Ö9)

Tablo 4.1 de görüldüğü gibi öğretmenler doğal gruplarını belirlerken ikinci sırada (f=10) ortak zevklere ve hobilere sahip olmanın önemli olduğunu belirtmişlerdir ve buna ilişkin bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

"... zaman içerisinde birbirlerini tanıdıkça zevk, hobi ve düşünce tarzlarına göre hareket ediyorlar." (Ö1)

"..bunun dışında hobilerimiz için kurulmuş bir grubumuz var. mesela bir bisiklet grubumuz var. haftada bir çıkıyoruz. ne zaman nereye gideceğiz kaçta buluşacağız bunu yazıyoruz." (Ö3)

"Örneğin sigara içenler aynı zamanlarda birlikte okul dışına çıkma ihtiyacı duydukları ve bu süreyi belirli bir paylaşım içerisinde geçirdikleri için ister istemez gruplaşmış oluyorlar. Veya bizim okuldaki bir grup erkek arkadaş günlük yaşamlarında da buluşarak okey falan oynuyorlar, onlar kendi aralarında bir grup kurdular." (Ö9)

Tablo 4.1 de görüldüğü gibi öğretmenler (f=6) doğal gruplarını belirlerken çocukların uyumunun önemli olduğunu belirtmişlerdir ve buna ilişkin bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

"..biriyle çocuklarımız akran onlar iyi oynuyorlar. Okul dışında genelde çocuklarımızın doğum günü amacıyla görüşürüz..... çocuk kaynaklı genelde. Çocuklarımız anlaştığı sürece daha iyi vakit geçiriyoruz. " (Ö5)

"Hatta içlerinden bir tanesiyle çocuklarımız aynı kreşte. Onunla çok daha yakın görüşüyoruz. Çocuklar için parklara gidiyoruz." (Ö7)

"onun dışında sosyal hayatımda bana yakın olanlar var. çocuklarımızın yaşları yakın." (Ö10)

Tablo 4.1 görüldüğü gibi öğretmenler (f=6) doğal gruplarını belirlerken yaşın önemli olduğunu belirtmişlerdir ve buna ilişkin bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

"Bu gruptaki kişiler genellikle benim yaşlılarım. Onlarda iyi anlaşabiliyorum, iyi vakit geçiriyorum..... Bir de daha yaşlı öğretmenlerin olduğu bir grup daha var. Onlar da kendi içlerinde sohbet ediyorlar." (Ö7)

"Yaş grubu bizde farklı. çok genç olan öğretmenlerde var yaşlı olanlar da var. arada bir uçurum olunca yaşlı öğretmenler genelde kendi arasında gruplaşıyor. genç öğretmenler kendi arasında." (Ö10)

Tablo 4.1 de görüldüğü gibi öğretmenler (f=5) doğal gruplarını belirlerken branşın ve cinsiyetin önemli olduğunu belirtmişlerdir ve buna ilişkin bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

"Öncelikle kendi branşlarına göre hareket ediyorlar." (Ö1)

"Birincisi zümre olarak yakınlaştık. Çünkü birbirimizle bilgi alışverişi olacaktı. Baktık zümre arkadaşlarıyla da kafa dengi olduk. Sayı olarak da az olduğumuz için birbirimize daha çok kenetlendik." (Ö2)

"Ayrıca zümre olarak da çok iyiyiz. Her zümre kendi içinde iyi sayılır. Hani böyle gezilere pikniklere birlikte gidiyoruz. Birlikte faaliyetler yapıyoruz. Öğrencilerimize bir kursa aldıracağımızda birlikte karar veriyoruz. Buda iyi oluyor." (Ö5)

Tablo 4.1 de görüldüğü gibi öğretmenler, özel günlerde yapılan etkinliklerin (f=4), uzun yıllardır beraber çalışmanın (f=4), aynı sınıf düzeyinde derse girme (f=2) ve komşuluk (f=2) ya da hemşerilik (f=2) kriterinin önemli olduğunu belirtmişlerdir ve buna ilişkin bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

"Eski arkadaşlarımızla beraber gelmiştik zaten aynı dönemde. Diğerleriyle de sohbet ederek, örneğin seminer dönemlerinde hem beraber sigara içip hem sohbet ederek biraz daha yakınlaştık.Yaptığımız çalışmalar ve onların sonucunda bir araya geldik.Ayrıca özel kutlama günlerinde bir araya geldik örneğin; Öğretmenler günü, doğum günleri, anneler günü gibi kutlamalar yapmıştık." (Ö1)

"Memleketlerimiz de birbirine çok yakın. Hatta bir arkadaşımın aynı memleketliyiz. Yaz tatillerinde memleketimiz de bile görüşüyoruz bazen. O şekilde." (Ö6)

Tablo 4.2 de öğretmenlerin doğal gruplarıyla bir araya geldikleri zaman ve mekan ile ilgili bulgular verilmiştir.

Tablo 4.2 Doğal Grupların Bir Araya Geldiği Zaman ve Mekan ile İlgili Görüşler

	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12	f
Mekan	Öğretmenler odası			√	√		√	√	√	√	√	√	8
	Whatsapp grupları	√		√	√		√				√		6
	Rehberlik odası		√			√				√			2
Zaman	Teneffüsler, seminerler	√	√		√	√	√	√		√	√	√	10
	Okul dışı etkinlikler	√	√		√	√	√	√	√	√	√		10

Tablo 4.2 de görüldüğü gibi öğretmenler okul dışı etkinlikler (f=10) ve mesai saatlerinde/seminerlerde (f=10) birlikte zaman geçirme imkanı bulduklarını belirtmişlerdir. Okulda geçirdikleri zaman süresince en çok (f=8) öğretmenler odasını kullandıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların yarısının (f=6) sanal bir ortam olan Whatsapp uygulamasını kullanarak sohbet ve paylaşımda buldukları görülmüştür ve buna ilişkin bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

"Diğerleriyle de sohbet ederek, örneğin seminer dönemlerinde hem beraber sigara içip hem sohbet ederek biraz daha yakınlaştık." (Ö1)

"Genellikle okul çıkışlarında ve kurs aralarında birlikte oluyoruz çünkü çocuklardan dolayı ders çıkışlarında çok fazla bir araya gelemiyoruz. Gelirsek te hafta sonu çok az birlikte oluyoruz." (Ö2)

"Gün içinde öğretmenler odasında buluşuruz, bazen orda çıkışta bir şeyler yapmak için sözleşiriz. Whatsapp grubundan da haberleşiyoruz. hem yüz yüze karşılaşma fırsatı bulamadığımız arkadaşlarımızı haberdar ediyoruz." (Ö11)

"10'ar dk lık teneffüsler var. Öğretmenler odasında oturuyorum bazen de kırtasiyeye gidip oturuyoruz. Kırtasiyeye sigara içen arkadaşlar gidiyor. Ben sigara içmememe rağmen onların muhabbetini sevdiğim için oraya gidiyorum" (Ö5)

"Ailecek görüşmeyi daha çok severim. Kahve alışkanlığı ya da bir yere gitmek gibi bir alışkanlığım da yok. Biraz evcimen yapım da var. Çok ta öyle dışarıda bir sosyal hayatım da yok. Olursa arkadaşlarımla daha çok ev ortamında daha çok görüşürüm"(Ö8)

"Okul dışında görüştüğümüz bir grup var, onlarla yemeğe, pikniğe, hafta sonu tatillerine, alışverişe gidiyoruz..... Biz günlük yaşantımızda çok sık görüşüyoruz. Daha önce de bahsettiğim gibi yemeğe, pikniğe, hafta sonu tatillerine, alışverişe gidiyoruz." (Ö9)

Tablo 4.3 de öğretmenlerin doğal gruplarıyla bir araya geldiklerinde konuştukları konular verilmiştir.

Tablo 4.3 Doğal Grupların Sohbet Konuları

	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12	f
Öğrenciler ve okul	√	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	11
Yemek	√	√			√		√				√		5
Günlük gündem			√		√	√					√	√	5
Çocuklar	√	√	√							√	√		5
Siyaset, ülke gündemi, spor					√		√	√				√	4
Alışveriş					√		√					√	3
Moda		√				√	√						3
Ailevi meseleler					√	√							2
Ortak anılar	√												1
Kültür sanat										√			1

Tablo 4.3 de görüldüğü gibi öğretmenlerin en çok okul ve öğrencilerden (f=11), daha sonra kendi çocuklarından (f=5) yemek yapmaktan (f=5) ve günlük gündemden (f=5) , siyaset ve ülke gündeminden (f=4), alışveriş, moda, kıyafet ve güzellikten (f=3) , ailevi meselelerden (f=2), ortak anılar ve kültür sanattan (f=1) konuştukları görülmektedir ve buna ilişkin bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

"Grup içerisinde o kişi veya öğrenci hakkında rencide edici konuşmalara özellikle dikkat ederiz. Eğer çocuğumuzun veya arkadaşımızın herhangi bir sıkıntısı varsa, onu çözebilme yöntemlerini ararız. Çözebiliyorsak birlikte çözer, sıkıntısına çözümü açısından destek veririz. Eğer bizi aşan durumlar olursa zaten çok fazla karışmıyoruz. Ama dersine giren öğretmen arkadaşta da çocuğu kazabilme anlamında yapıcı şeyler söylemeye gayret ederiz. " (Ö1)

"Boş zamanlarımızda da genelde konuştuğumuz şeyler öğrencilerle ilgili oluyor. Derste yaşananlar, öğrencilerin durumları..kendi kişisel hayatımıza girdiğimiz pek olmuyor. genelde birbirimizi desteklemeye çalışıyoruz. yaşadığımız bir problem varsa karşımızdaki de yaşamamın diye

paylaşıyoruz..... bir öğrenci bir yanlış yapıp disiplin kuruluna sevk edildiye o günün konusu o oluyor. " (Ö3)

"Şimdi okulda bir futbol takımı var. Mesela oradaki erkek futbol maçlarında öyle çok fazla okulla ilgili konuşulmuyor. Sadece maçla ilgili konuşuluyor. Zaten gördüğüm kadarıyla sadece erkekler bu alanda toplanabiliyor."(Ö8)

Tablo 4.4 de okullarda biçimsel grupların oluşumunda etkili olan faktörlerle ilgili öğretmen görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 4.4 Biçimsel Grupların Oluşumu ile İlgili Görüşler

	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12	f
Doğal grupların etkisi	√	√	√	√	√		√		√	√	√		9
Liyakat Yöneticilerin bireysel seçimleri	√		√				√		√	√	√		6
Ortak karar				√	√					√			4
Gönüllülük							√			√	√		3
Dengeli görev dağılımı	√						√			√	√		3

Tablo 4.4 de görüldüğü gibi biçimsel grupların oluşumunun en çok (f=9) doğal grupların etkisiyle, ikinci olarak (f=6) öğretmenlerin liyakatine göre, üçüncü sırada (f=4) yöneticilerin bireysel tercihlerine göre, son olarak da gönüllülüğe (f=3), dengeli görev dağılımına (f=3) ve ortak karar almaya özen gösterilerek (f=3) sağlandığı görülmektedir ve buna ilişkin bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

"Mesela, idari arkadaşlar kendilerine yakın tarzda, nazlarının geçtiği adamlara çok iş verirler. Bir de bazı öğretmen arkadaşlarımızın performansı var. O performans doğrultusunda da iş yükü yüklemesi yaparlar. " (Ö1)

"Daha verimli çalışabileceğim, anlaşabileceğim insanlarla çalışmak her zaman daha iyi olduğu için, mesela Türkçe öğretmenleri olarak belirli gün ve haftalar hep bizim üzerimizde oluyor. Kendi aramızda konuşuyoruz, söyleyelim idareye bizi birlikte yazsınlar diyoruz. Anlaşabildiğimiz insanlarla iş yapmak daha iyi oluyor." (Ö2)

"..ikisinin birbirini etkilediğini düşünüyorum. şu anda benim aklıma gelen özel günlerin kutlanmasıyla ilgili gruplar, ben günlük hayatımda da

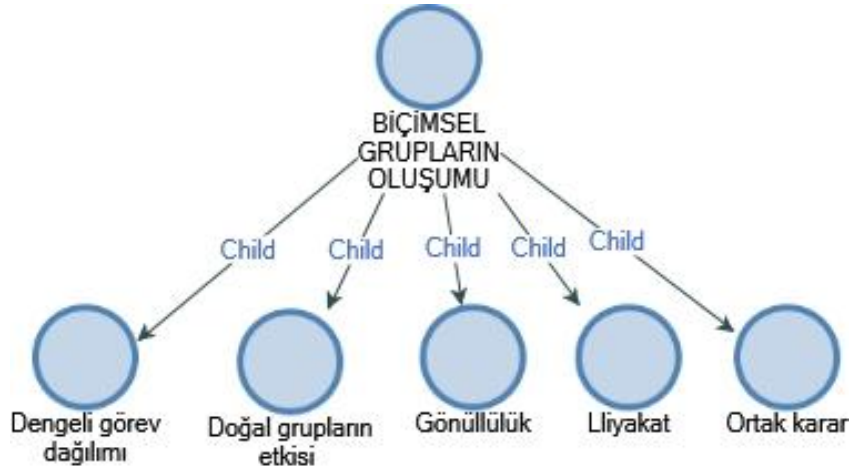
görüştüğüm çok şey paylaştığım insanlarla aynı özel gün kutlama komisyonunda olmayı yeğlerim ya da büyük bir formal grubun içinde tek başıma olmaktan çok da hoşlanmam. o yüzden doğal olarak bence bu tip formal grupların oluşmasında okul içindeki diğer etkileşimler informal ilişkiler de etkili. Bence idare de formal grupları oluştururken bunu dikkate alıyor. Alınmalı da zaten" (Ö3)

"hmm şöyle ki...kendimden örnek veriyim. bir seferinde idare bana bir görev verdi ama bir ekipte yapılacaktı. Kimler olacağı da belliydi. Sadece onlara henüz bildirilmemişti. Ben de onlara yeni isimler önerdim. Uzun zaman alacak bir konuda kendi anlaştığım kişilerle çalışmak istedim. Çünkü beraber daha iyi çalışacağımızı, hatta okul dışında bir araya gelme imkanımız olduğundan zaman sınırımız olmayacağını ve pürüzsüz halledeceğimizi düşündüm. Bunları anlatınca idarecimiz de bana hak verdi ve grup istediğim kişilerden oluştu." (Ö11)

"Okulla ilgili görev dağılımı yapılırken bu küçük gruptaki arkadaşlarla bir araya gelmeye çalışıyoruz. Okulda bu duruma bazen izin veriyor. Çünkü biz birbirimizi idare ettiğimiz için idareye daha az sorun iletiliyor." (Ö7)

"...haa ders programlarında var. Benim ders programlarıyla işim yok ama bir önceki idareci öğretmene göre ders programı yapmış yani. mesela..sendika olarak kendisine yakın öğretmenin programını istediği gibi yapmış cumasını pazartesisini boşaltmış. Kendisine sendika olarak uzak olan öğretmenlerin programlarını sabahları doldurmuş araya boşluk koyup öğleden sonra tekrar doldurmuş gibi. " (Ö10)

"Bir dönem öğretmenler odasında konuşulan her şey idareye taşınıyordu ve taşınan konuda herhangi bir olumsuzluk varsa okul idaresi o öğretmen arkadaşına ısrarlı bir şekilde yıldırma politikası uyguluyordu. Örneğin ders programını dağıtıyordu, nöbetlerini boş günlerine yazıyordu, okuldaki tüm angarya görevleri o kişilere yükliyordu." (Ö9)



Şekil 4.1 Biçimsel Grupların Oluşumunda Etkili Olan Konular

Tablo 4.5 de öğretmenlerin üyesi oldukları doğal gruplarla ilişkilerinin etkisi hakkında elde edilen bulgular verilmiştir.

Tablo 4.5 Doğal Grup İlişkilerinin Grup Üyelerine Etkisi ile İlgili Görüşler

		Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12	f
OLUMLU ETKİ	Örgüt açısından	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√		10
	Mesleki açıdan	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	11
	Kişisel açıdan	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√		√	11
OLUMSUZ ETKİ	Örgüt açısından	√					√	√				√		4
	Mesleki açıdan									√				1
	Kişisel açıdan				√		√			√		√		4

Tablo 4.5 de doğal grup ilişkilerinden üyelerin nasıl etkilendiği ile ilgili olumlu ve olumsuz olarak iki sonuca ulaşılmış ve bu etkilenmenin kişisel, örgütsel ve mesleki olmak üzere çeşitlendiği görülmüştür. Buna göre mesleki açıdan olumlu etkilendikleri (f=11) görülürken bir kişi aynı zamanda olumsuz da etkilendiğini belirtmiştir. Katılımcılar doğal grup ilişkilerinin kendi üzerlerine etkisinin örgütü olumlu etkilediğini (f=10) belirtmişler, 4 kişi ise örgütün bu ilişkilerden dolayı olarak olumsuz etkilendiğini belirtmiştir. Doğal grup ilişkilerinin kişisel açıdan etkisinin ise olumlu (f=11) olduğu görülmektedir ve buna ilişkin bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

"Özellikle öğrencilerin özel yaşantıları, ailevi durumları, maddi durumları hakkında diğer öğretmenlerden bilgi ediniyoruz. Öğrenciye tabiki bakış açımız çok değişiyor. Mesela, öğrencimiz parçalanmış aile çocuğu oluyor, özel ilgiye ihtiyacı oluyor, ilgi bekliyor, şefkat bekliyor. Ya da maddi sıkıntısı var test alamıyor, bu durumda kendimiz desteklemeye çalışıyoruz, temin ediyoruz. Veya çok olumlu bir öğrencinin olumsuz bir davranışında hayal kırıklığına uğruyoruz. Bu durumda da acaba çocuk nerede hata yaptı, acaba biz ilgilenemedik mi ya da ailesi mi ilgilenemedi yeterince gibi düşüncelere kapılıyoruz." (Ö2)

"yanii...şimdi düşününce bazen iyi etkileniyoruz bazen kötü. Mesela bir örnek vereyim bir öğrencim var ama dersine çok az giriyorum. Çok tanıma fırsatım olmamıştı bu olay yaşandığında. çok ilgisiz olduğunu, derste sürekli uyukladığını ödev yapmadığını falan düşünüyordum. Sınıf öğretmeni olan arkadaş bir gün öğretmenler odasında o çocuktan söz etti. Annesinin vefat ettiğini, babanın da geceleri güvenlik işi yaptığını söyledi. Çocuk evde bulunduğu saatlerde çoğu zaman yalnız kalıyormuş. Bunları duyunca anladım ki çocuğun başında bir kontrol ya da çekip çevirecek birisi yok. belki de gece tek kalıyor korkuyor uykusuz kalıyor...bunları düşününce çocuğa daha hoşgörülü yaklaşmaya başladım. Hatta özel ilgilenip konuştum. ara ara teneffüslerde zaman ayırdım. Derse ilgisi ve başarısında artış oldu." (Ö11)

"Kişiyi zarar verip vermediğini bilmiyorum ama her arkadan konuşulan şey insanda bir travma yaratır. Haklı veya haksız. İnsanın yüzüne karşı söylenilmesi gereken şeyler, orada burada dediğim yerlerde paylaşılsa pek de hoş olmuyor, dramatik bir sonuç ortaya çıkabiliyor. Ki şu an da sesimin titremesi de bunun göstergesidir. İnsanlar her şeyden etkilenirler olumlu veya olumsuz, doğru veya yanlış. Ben de bir insan olduğuma göre benim de etkilenmem çok normal. Mesela öğrenci davranışları konusunda ben diğer öğretmenlerin fikirlerine çok fazla önem veririm. Sürekli öğretmenlerin fikirlerini almaya çalışırım....ben de çok kötü olduğumu düşündüğüm bir öğrencinin aslında annesinin kanser, babasının işsiz şu bu bir sürü olumsuz örnekleri olduğunu ve ondan kaynaklı tavırlar sergilediğini öğrendiğim zaman da o çocuğa bakış açıları değişebiliyor." (Ö4)

"Mesela grup olarak, zümre olarak hareket etmek okuldaki işlerin daha kolay hallolmasına, daha çabuk yapılmasına yardımcı oluyor. Bir kere kendi aramızda çok güzel problem çözüyoruz. Zümre whatsapp gruplarımız da bizim için çok iyi oluyor o anlamda. Sabahçı ve öğlenci olan zümre gruplarımız var. Onlarla iletişim kurmamız açısından çok iyi oluyor." (Ö5)

"mesela idareyle ilgili bir sıkıntı yaşadıysam, bunları onlara anlattıysam, idarenin ne gibi şeylere takıldığını onlara söylediysem, onlar da bu hareketleri yapmaktan uzak duruyorlar. Ya da ne bileyim eşimle ilgili bir problemi onlara anlattığımda "aaa evet aynı şeyler bizim evde de yaşıyor" deyip akşama evde kavga ettikleri bile oluyor. Onun dışında onlar da öğrencilerle ilgili, öğretmen arkadaşlarla ilgili ilişkilerinde daha dikkatli davranıyorlar. O şekilde. Ya da ben söylediğim zaman bana akıl veriyorlar bazen. Bunu şöyle yap, bunu böyle yap diye beni yönlendiriyorlar." (Ö6)

"Çok güzel eleştiriler de geliyor o gruptan. Şöyle yapalım, böyle yapalım gibi. Geçen toplantıda arkadaşlardan biri çıktı, branş öğretmenini bir Türkçe öğretmeni çıktı, önümüzdeki seminer döneminde gönüllülük esasına dayalı öğretmenlikle ilgili bir çalışma yapalım dedi ve öğretmenlerin büyük çoğunluğu da oraya katılmayı kabul etti. Hiç benim düşünmediğim bir konuydu ama çok önemli bir örnekti çünkü güzel bir katkıydı." (Ö8)

"Özellikle öğretmenler odasında meslekle ilgili yapılan konuşmalar zaman zaman olumlu zaman zaman olumsuz etkiliyor. Örneğin çözemediğimiz, içinden çıkamadığımız bir durumla karşı karşıya kaldığımız zaman ortak çıkış yolu bulabiliyoruz ama zaman zaman da öğretmen arkadaşların öğrencilerle yaşadıkları sorunları genelleyip, istemsiz olarak o öğrenciye bir tepki geliştirebiliyoruz." (Ö9)

"işte benzer şekilde olumsuz etkilenmelerde oluyor. Grupta birkaç kişi aynı kişiye karşı cephe almış ve hakkında olumsuz düşünüyorsa bunu paylaşıyor, ve ister istemez ortak bir tavır alınabiliyor. Ben de bazen de şöyle bir rahatsızlık oluyor. Müdürün verdiği bir görevi grubumdaki arkadaşlar gereksiz buluyor ve yapmayalım itiraz edelim diyorlar, bense her zaman o

fikri paylaşmayabiliyorum. bu sefer huzursuz oluyorum. İtirazsız yapmak istiyorum, ama bir yandan da gruptan ayrı düşmek istemiyorum." (Ö11)

Tablo 4.6 da öğretmenlerin görüşlerine göre okul yönetiminin doğal gruplara olan yaklaşımı hakkındaki bulgular verilmiştir.

Tablo 4.6 Okul Yönetiminin Doğal Gruplara Yaklaşımı ile İlgili Görüşler

	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12	f
Olumlu yaklaşım	√			√					√	√	√		5
Olumsuz yaklaşım					√	√	√		√			√	5
Kayıtsızlık	√										√		2

Tablo 4.6 da okul yönetiminin doğal gruplara olumlu yaklaştığı görüşleriyle olumsuz yaklaştığı görüşleri eşit çıkmıştır (f=5). İki katılımcı yönetimin gruplara karşı kayıtsızlık içinde olduğunu düşünürken üç katılımcı (Ö2, Ö3, Ö8) bu konuda herhangi bir görüş belirtmemiştir. Katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

"Grupların varlığından rahatsız değiller. Çünkü bu tür gruplaşmalar hemen hemen her işletmede, her yerde olabilir." (Ö1)

"Okul idaresi gruplara çok önem vermiyorlar. Yani görev dağılımı anlamında. Onlar genelde kişinin yeterliliğine göre iş veriyorlar gibi geliyor bana. Grupların farkındalar tabii çünkü sohbet esnasında bazen sizin ekip gibi laflar ediyorlar. Ama olumlu baktıklarını düşünüyorum. göre çünkü dedim ya bizim okulda gruplar arası uçurumlar soğukluklar yok. Gergin bir ortam yok. Hatta okula faydası var zararı yok bence." (Ö11)

"Okul idaresi bence gruplara karşı ön yargılı. Kendi fikir yapısına uymayan grupları ister istemez itiyor, dışarıda tutmaya çalışıyor. O yüzden ben ön yargılı olduklarını düşünüyorum..... Yani bunu tabii çok fazla okul işleyişine yansıtılmak istemiyorlar ama mesela hep sorun çıkartan bir grup varsa, okulda bir sorun varsa hep o grubun çıkardığını düşünüyorlar. Hep ön yargılı oluyorlar onlara karşı. Sevmiyorlar diye bir şey yok ama ister istemez düşüncelerine yansıyor tabii." (Ö6)

"Şu andaki idaremizin gruplara yaklaşımı çok olumlu, bizleri teşvik ediyor hatta ilişkilerimizi beslemek adına tiyatro, yemek vs organizasyonlar düzenliyor.... Ama bundan önce çalıştığım idare gruplaşmaya kesinlikle çok karşıydı. Okulda gruplaşma olmasının kendi gücünü zayıflatacağına inandığı için böl parçala yönet siyasetini uyguluyordu ve bizleri birbirimizden uzak tutmak için elinden geleni yapıyordu. Örneğin; farklı günlere nöbet yazıyordu, boş günlerimizi farklı ayarlıyordu, kameradan bizi bahçede birlikte vakit geçirirken gördüğünde birimizi yanına çağırıyordu." (Ö9)

"Sekiz yıldır bu okuldayım ve beş müdür gördüm. İdare olarak müdür bazlı değerlendirirsek, ilk müdürümüz çok gruplaşmaya müsaade etmiyordu. Ama daha sonra göreve gelen müdürlerimizde siyasi veya sendikal olarak birbirine yakın öğretmenleri birbirinden uzak sınıflarda görevlendirme veya bir görevde çok yakın olmayan öğretmenlerle eşleştirme gibi onları küçük parçalar haline getirip daha kolay lokmalar haline getirme çalışmalarını gözlemledim. Kendi gözünde olumsuz olarak gördüğü öğretmenleri parçalara ayırdı açıkçası." (Ö12)

Tablo 4.7 de doğal grupların diğer doğal gruplarla ilişkileri hakkındaki öğretmen görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 4.7 Doğal Grupların Doğal Gruplara Yaklaşımı ile İlgili Görüşler

	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12	f
Gruplar içe kapalı	√	√	√				√		√	√	√		7
Gruplar birbirine açık	√				√			√		√	√	√	6
Gruplar arası çatışma var	√		√						√				3

Tablo 4.7 de öğretmenlerin yedisinin doğal grupların diğer doğal gruplara kapalı, altısının grupların birbirine ve dışarıya açık, üçünün ise gruplar arası çatışmalar yaşandığı görüşünde oldukları görülmektedir ve buna ilişkin bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

"Yeni gelen öğretmenler ve eski öğretmenler olarak 2 ayrı grup sezinliyorum ben. Bir de farklı okullardan gelen öğretmenler olarak 3 grup var okulda... Kopuk oldukları anlar da var, birlikte hareket ettikleri anlar da var. Geçen

yıldan bu yıla epeyce aşama kaydettiler, herkes birbirini daha iyi tanıdı. Gruplar yakınlaşmaya başladı. Geçen sene daha soğuklardı, bu sene yakınlaştılar." (Ö1)

"Okullar birleştiği için herkes kendi eski okulunda çalışan arkadaşlarıyla daha çok vakit geçiriyor doğal olarak. Çünkü kimse mevcut arkadaşlığını bozmayı veya onun içine bir başkasını dahil etmeyi kolay kolay kabul etmiyor. Ama tabiki herkes birbiriyle insani ilişkilerini devam ettiriyor. Daha güvenli bulunduğu ortamda kalıyor insan ve tanıdığı insanlarla muhabbet etmek rahatlatıyor insanları." (Ö2)

"Herkesin kendi içinde çok samimi görüştüğü küçük grupları var. Ama çok ayrı gruplaşmalar yok. Birbirimizle kopukluk yok, konuşmamazlık yok" (Ö5)

"...İyi bir diyalog kurmuş durumdadır. Birkaç grup olsa bile dışarıda görüşüyorlar. Bu da açıkçası çok hoş bir şey. Yani okulda birlik beraberliği sağlama konusunda, bazen ortak fikir üretme konusunda, bazen de ortak hareket etme konusunda güzel örnekler doğuyor." (Ö8)

"Bir dönem sendikal gruplar ciddi şekilde hakimdi okula, kendi sendikalarından olmayanlarla konuşmuyorlardı ama ilkökul ortaokul ayrımından sonra sendikallilik bizim okuldaki önemini yitirdi." (Ö9)

Tablo 4.8 de öğretmenlerin üyesi oldukları doğal grupların normları hakkındaki görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 4.8 Doğal Grup Normları ile İlgili Görüşler

	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12	f
Sadakat		√			√	√	√		√	√	√		7
Birbirine destek olma		√			√		√	√	√			√	6
Uyumluluk	√			√	√	√		√			√		6
Problem çözmede ortak akıl yürütme	√	√	√		√						√	√	6
Yapıcı yaklaşım	√	√	√					√		√			5
Sabır ve sükunetle yaklaşım	√		√									√	3

Tablo 4.8 de doğal grup normları içinde en belirginini (f=7) "sadakat" olgusudur. İkinci sırada "problem çözümede ortak akıl yürütme"(f=6), "birbirine destek olma"(f=6) ve "uyumluluk"(f=6) , ardından meselelere "yapıcı yaklaşım"(f=5), ve son sırada "sabır ve sükunetle yaklaşma"nın (f=3) geldiği görülmektedir ve buna ilişkin bazı görüşler aşağıda verilmiştir.

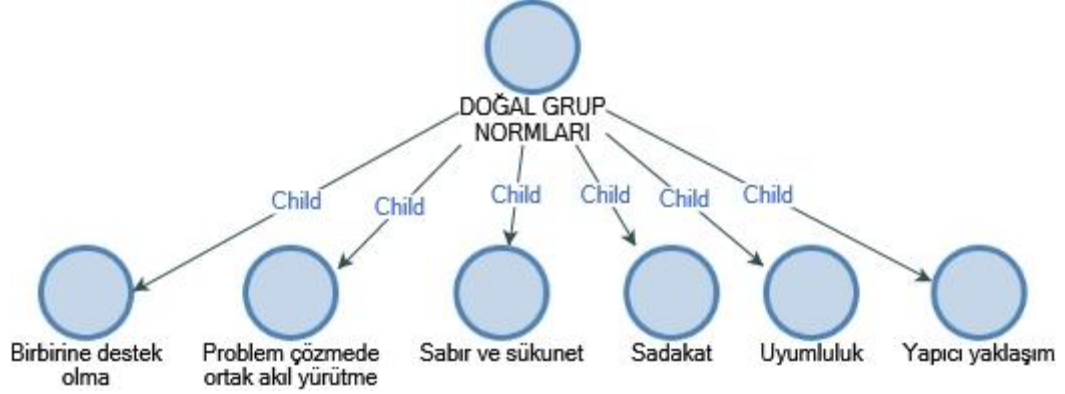
"eğer sakıncalı gizli bir mevzu değilse ben eşime anlatıyorum şöyle olmuş, bu bunu demiş vs. okuldaki başka biri hakkında konuşulduysa aramızda kalıyor. Yani ben kaldığını düşünüyorum, ama başkalarıyla başka gruplarla ilgili bir şey söyleyeyim bazen grup içinde ağzı sıkı olmayanlar oluyor. Ben kendi aralarında konuştukları bir şeyi idarecinin biriyle paylaşırlarken duydum. Artık bu boş boğazlık mıydı, kötü niyet mi vardı onu bilemem." (Ö11)

"Mesela bu zümremde çok rahatım. Yaptığım işlerden daha eminim. Ama ötekilerde ne yapsam acaba, beğenirler mi, idareye söylerler mi... diye strese giriyordum." (Ö5)

"Bu bahsettiğim küçük grubumla her türlü konuları konuşabiliyorum. Ailemle ilgili olsun, memleketimle ilgili olsun, okulda yaşadığım herhangi bir problemle ilgili olsun... Her türlü konuyu konuşabiliyorum. Sadece öğrencilerle ilgili bilgileri gizlilik ilkesinden dolayı paylaşamıyorum. Yani her şeyi paylaşabiliyoruz birlikte. Hani o küçük grupla paylaştığım zaman herhangi bir şey duyulacak gibi bir tereddütüm olmuyor." (Ö6)

"Küçük grubumuzla konuşulanlar kendi içimizde kalıyor. Ama diğer gruplarla konuşulanlar bazen başka yerlerde duyulduğunu görüyoruz. O nedenle büyük gruplarda daha dikkatli konuşmaya çalışıyoruz. Öğretmenler odasında konuşulanları orada olmasak bile önemli bir konuya mutlaka duyuyoruz. Ya da bir grup öğretmen de dışarıda sigara içiyorlar. Orada konuşulanları da bazen duyduğumuz oluyor. Bazen sohbetlerde duyuyoruz, bazen de watsup grubunda yazılanlardan duyuyoruz. Mesela o güz boş gününse ya da nöbetçiysen bile, önemli bir olay varsa bir şekilde duyuyorsun." (Ö7)

"Grup içinde konuşulanlar diğer kişilere de faydalı olacaksa ve paylaşılabilir bir şeyse paylaşıyor. "aramızda kalsın " lafi hiç bizim kendi aramızda geçmez. eğer paylaşılması gerekiyorsa orda kalır o. " (Ö10)



Şekil 4.2 Katılımcıların Doğal Grup Normları

Bireysel görüşmelerden elde edilen bulgular yukarıda verilmiştir. Temayla ilgili Odak grup görüşmesi 1 de katılımcılar "okullardaki grup ilişkilerinin okul işleyişine ya da grup üyelerine etkisi hakkında ne düşünüyorsunuz" sorusuna örgütsel fayda açısından yaklaşmışlar ve katılımcılardan Ö1, Ö2 ve Ö3 örgütsel etkisini olumlu bulduklarını, Ö4 ise örgütsel etkisini olumsuz bulduğunu belirtmişlerdir. Ö4 bu olumsuzluğun nedeni olarak yöneticilerin liderlik biçimlerini görmektedir. Okul idaresinin gruplara yanlı davrandığını bunun da olumsuz örgütsel sonuçlar doğurduğunu düşünmektedir. Katılımcı Ö2 doğal grupların aynı düşünen insanlardan meydana gelmesinin, fikir zenginliğini körelterek örgüte olumsuz etki yapabileceğini düşünmektedir.

Odak grup görüşmesi 2 katılımcılarından Ö5 grupları biçimsel ve doğal gruplar olarak ikiye ayırarak yorumlamıştır. Biçimsel grupların bireysel ve örgütsel etkilerinden söz ederken doğal grupların sadece bireysel etkilerinden söz etmiştir. Katılımcı Ö6 grup ilişkileri olarak doğal grup ilişkilerini yorumlamış ve bireysel etkilerinden söz etmiştir. Doğal grupların oluşumunda ortak zevkler ve hayat görüşünün etken olduğunu belirtmiştir. Katılımcı Ö7 doğal grupları ele almış, doğal grup ilişkilerinin örgütsel etkilerinden söz etmiştir. Doğal grup ilişkilerinin motivasyon artırdığını söylemiştir ki motivasyon iş doyumunu yaratan bir faktördür.

Odak grup görüşmesi 3 katılımcıları okullardaki grupları değerlendirirken sadece o anki durumu değil geçmişi de değerlendirme ihtiyacı hissetmişler ve konuşmalarında "eskiden" ya da "önceden" kelimeleriyle başlayan değerlendirmeler yapmışlardır. Bunun nedeni önceki dönemlerde grup ilişkileri yüzünden okul olarak oldukça sıkıntılı zamanlar geçirmeleri ve bu anıların etkisini üzerlerinden atamamaları olabilir. Katılımcılar konuşmalarında biçimsel gruplardan çok bahsetmeyerek doğal grupların etkilerinden söz etmişlerdir. Küçük bir okulda çalışmalarından dolayı biçimsel grupların ağırlığını çok hissetmemeleri buna neden olabilir. Odak grup 3 katılımcıları grup ilişkilerinin mesleki açıdan, bireysel açıdan ve örgütsel açıdan olumlu sonuçları olduğunu söylemişlerdir. Doğal grup normları olarak "birbirine destek olma", yapıcı yaklaşım" ve "uyumluluk" ortaya çıkmıştır.

Katılımcı Ö9'un, grup içinde bir kişinin bile fazladan gayretinin herkese örnek olarak örgütü olumlu etkilediği, bir işi daha iyi yapmak isteği uyandırarak mesleki olarak olumlu etkilediği, okuldaki iyi grup ilişkilerinin varlığının bireysel açıdan olumlu sonuçlar doğurduğu bulgularına ulaşılmıştır. Katılımcı Ö10'un görüşlerine göre, grup içindeki olumlu enerjinin hem kişinin enerjisine hem örgütteki rollerini gerçekleştirmesine olumlu etki ettiği bulgusuna ulaşılmıştır. Katılımcı Ö11'in görüşlerine göre, grup ilişkileri ortaya çıkardığı sinerji ile hem örgüte, hem bireye olumlu katkılar sağladığı bulgusuna ulaşılmıştır. Katılımcı Ö12'nin görüşlerine göre, grup içindeki ilişkiler olumluysa birlikte uyumlu çalışmanın sonucu olarak örgüt çıkarlarına yarar sağladığı, ancak ilişkiler olumsuzsa tam tersi sonuçlar ortaya çıktığı bulgusuna ulaşılmıştır.

4.2. Öğretmenlerin Grup İlişkilerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ile İlgili Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Öğretmenlerle yapılan birebir görüşmelerde kendilerine yöneltilen "*Bir gruba üye olmak, okula olan bağlılığınızı nasıl etkiliyor?*" ve "*İçinde olduğunuz grup ya da grupların amaçlarını/düşüncelerini benimseme açısından kendinizi değerlendirir misiniz?*" sorularına alınan yanıtlar "Öğretmenlerin grup ilişkilerinin örgütsel bağlılık sınıflamaları bağlamında görüşleri" ve "Öğretmenlerin grup ilişkilerinin örgütsel bağlılık yordayıcıları bağlamında görüşleri" olarak temalandırılmıştır.

Tablo 4.9 da öğretmenlerin örgütsel bağlılığında grup ilişkilerinin etkisi örgütsel bağlılık sınıflamalarına göre dağılımı görülmektedir.

Tablo 4.9 Öğretmenlerin Grup İlişkilerinin Örgütsel Bağlılık Sınıflamaları Bağlamında Görüşleri

	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12	f
Duygusal Bağlılık	√	√	√	√	√	√	√		√	√	√		10
Devam Bağlılığı	√	√					√		√				4
Normatif Bağlılık						√		√					2
Ahlaki bağlılık	√			√					√	√			4

Tablo 4.9 da öğretmenlerin en yüksek örgütsel bağlanma biçiminin (f=10) Allen ve Meyer 'in Örgütsel Bağlılık Sınıflamalarından "Duygusal bağlılık" olduğu görülmektedir buna ilişkin bazı görüşler aşağıda verilmiştir.

"Eğer burada mutsuzsam, çalıştığım okul benim için çok bir şey ifade etmez. Ama öğrencilerimi sevmesem bu da beni mutsuz eder. Arkadaşlarımı sevmesem ve hep sıkıntılı bir idari kadro olsa, çok bu okula gelmek istemem. bir an önce değiştirmek için uğraşırım ama şu an çalıştığım koşullarda böyle sıkıntılarım yok. Arkadaşlarımla da aramız çok iyi, motivasyonumuzu sağlıyorlar zaten. O yüzden severek geliyoruz....ama bazen de bir arkadaşımız okulda sorun yaşıyor ve kendi isteğiyle tayin isteyebiliyor. Mesela bu sene çok sevilen, uyumlu ve başarılı bir arkadaşımız nasıl olduysa müdürümüzle bir sorun yaşadı. Ve ilk atama döneminde tayin isteyeceğini söyledi bana. Vazgeçirmeye çalışıyoruz." (Ö1)

"Hiçbir şey kusursuz değil. Muhakkak çeliştığınız noktalar da oluyor ama ben daha çok kafamın uyduğu insanların grubuyla olmak istiyorum. Biçimsel gruplar gelip geçici. Ancak öteki insanlarla benim bir gönül bağım var. O nedenle her zaman için onların yanında olmayı tercih ederim. Ben olsam, kendimi bir gruba dahil hissedemesem, kesinlikle oradan tayin istemeyi düşünürüm. Sonuçta insan sosyal bir varlık. Nereye kadar tek başına yaşayabilir? Mecburen bir gruba dahil olması lazım. Eğer bir gruba dahil olmak istemiyorum, tek başına olmak istiyorum diyorsan, demek ki psikolojik sıkıntılar var bunun altında. O nedenle öyle bir yerde olmak istemem, tutunacak bir dal ararım kendime..... Yüzde yüz. Çünkü ben buradaki

arkadaşlarımla anlaşamıyordum, kesinlikle tayin isterdim. Yani evden çok okulda vakit geçiriyorsun. Okulda vakit geçirdiğin insanlarla anlaşamadıktan sonra, insan niye kendini bile bile huzursuz etsin ki? Ama öyle bir sıkıntı yok şu an ve o yönden şanslıyım." (Ö2)

"Benim okulum çok varoş bir yerde. Çok göç alan bir bölge. Öğrenci potansiyeli açısından çok kötü bir halde. O bölgeden çok rahat tayin isteyip gidebilirim ama bizim okulda arkadaşlık ilişkileri çok iyi. Bir sıkıntı yaşamıyorum. Mutlu çalışıyorum. Okula isteyerek gidiyorum..... okula bağlılığımı çok fazla etkiliyor. Daha önce dediğim gibi tayin isteyebilecekken gitmeyi hiç düşünmüyorum altı senedir bu okulda çalışıyorum. Hiçbir şekilde tayin istemiyorum. Çünkü o okulu seviyorum. Arkadaşlarımla mutlu olduğum için o okulda çalışmaktan mutluyum.... Mutlu olduktan sonra fark etmez. Çünkü yakın olup mutsuz olduğum bir ortamda çalışmaktansa mutlu olduğum bir ortamda çalışmayı tercih ederim." (Ö5)

"Bir gruba dahil olunca tabii ki de bu işe mutlu gelmemi, okula gelme isteğimi arttırdı. Yani ilk zamana göre daha istekliyim ve motivasyonum yüksek. Okula daha çok gelmek istiyorum, okulu özliyorum. Tatil sürecinde Okula gelmek istiyorum.... Şuan bu okula alışmışken yeni bir yere gittiğim zaman arkadaş ortamım nasıl olacak diye beni düşündürüyor açıkçası. O yüzden eğer buraya alışmışsam ki şuan için alıştım. Çok fazla tayin istemeyi düşünmüyorum." (Ö6)

"Okulu sevmemdeki en başta gelen faktör bir gruba dahil olmam. Çünkü sosyal hayatta görüştüğüm arkadaşlarım genellikle okul arkadaşlarım oluyor. Bu nedenle grubum motivasyonumu çok etkiliyor. Okula daha istekli geliyorum" (Ö7)

"bir de güvenebileceğiniz birileri olması, zor anında destek bulabilmek iyi birşey. Mesela bir gün rahatsızdım nöbetimi tutmakta zorlandım. Arkadaşlarım benim yerime tutmakta gönüllü oldular ve beni dinlendirdiler. Bu beni çok mutlu etti. Çok doğru yerde çalıştığımı düşündüm. Kendimi şanslı hissettim. Hatta mecbur kalmadıkça okul değişikliği düşünmüyorum." (Ö11)

Tablo 4.9 da öğretmenlerin ifadelerine göre ikinci olarak (f=4) Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflamalarından "devam bağlılığının" olduğu görülmektedir buna ilişkin bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

"Onların böyle bir isteği olduğunu düşünmüyorum, çünkü okuldaki görevlerden kaçtıkları için ve görevleri yapan kişiler olduğu için, onlar hallerinden memnun. Nasıl olsa bizim yapacağımız şeyleri başkası yapıyor, rahatım ve maaşım da geliyor. Niye gidip de başka bir ortamda yeniden düzen tutturayım diye düşünüyorlar. Yapan var nasıl olsa. " (Ö2)

"yaşı daha büyük öğretmenler var, eski öğretmenler. Onlarla farklı bakıyoruz, onlar hani bu bir iş maaşını alıyorsun 15 inden 15 ine gibi düşünüyorlar ve alışılmışın dışına çıkmıyorlar. " (Ö7)

"Yaş olarak büyük öğretmenlerle farklı düşündüğümüz şeyler oluyor, mesela ben hep kendimi daha çok geliştireyim diye düşünüyorum, onlar bu yaştan sonra yeni birşey öğrenip ne olacak sanki diye bakıyor. Ben yüksek lisans yaptım mesela onların gözünde sanki yaptın da ne oldu yine öğretmensin başka bir iş mi yapacaksın algısı var. o yüzden de saygı duymakla beraber çok da samimi olamıyorum." (Ö9)

Tablo 4.9 da öğretmenlerin ifadelerine göre yüzde 17 oranla Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflamalarından "normatif bağlılığın" olduğu görülmektedir buna ilişkin bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

"Evet kesinlikle var. Çünkü eğer okulda anlaştığım bir grubum olmasaydı okula gelmek istemezdim zaten. Yani mecbur olduğum için gelirdim. Zorla bir yere gelince de ne kadar mutlu olabilirsin zaten. O yüzden de sıkıntılı olurdu " (Ö6)

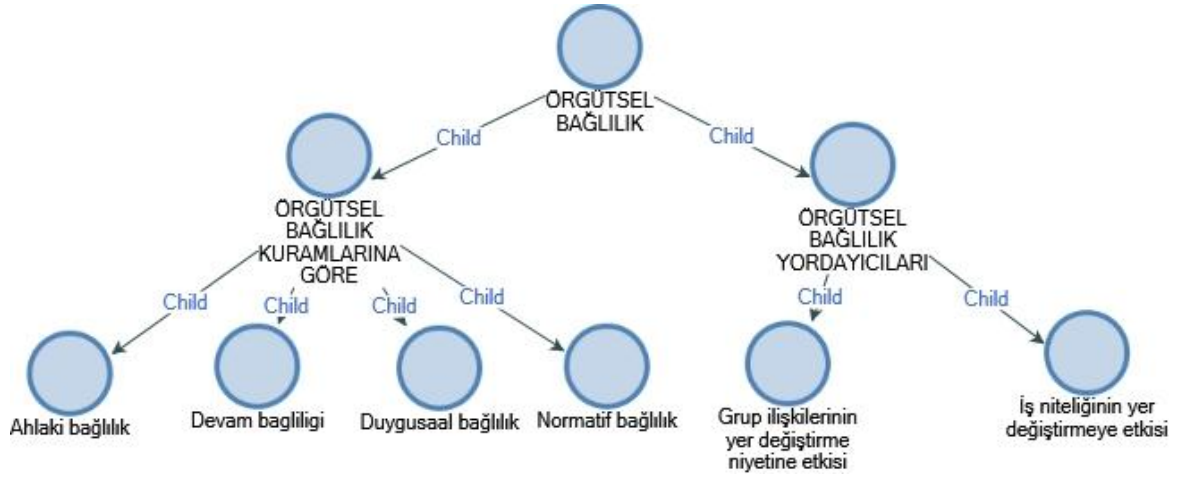
"Çalıştığım yerdeki beklentilerim çok çok önemli. Oraya ait olmayı hissetmek. Daha öne ben Alanya'nın bir beldesinde çalıştım. Oraya kendimi hiç ait hissetmedim. İki yılın dolmasını bekledim ve hiç geriye dönüp de bakmadım."(Ö8)

Tablo 4.9 da öğretmenlerin ifadelerine öğretmenlerin örgüte Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflamalarından "Ahlaki bağlılık" (f=4) ile bağlı olduğu görülmektedir buna ilişkin bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

"Onlar da işini yapıyor ama bizim kadar performansı bir arkadaşımızın iyi. İşini bırakmıyor çünkü hiçbir gruba girmeden hem işini yapıyor hem ilişkilerini sürdürüyor. Ama bizim gibi geri de kalmıyor." (Ö1)

"Mesela ben bugün okula 08:20 de geldim. Mesela okul, ders 07:10 da başlarsa ben 06:50 de bu okuldayımdır. Bu benim bu okulu sevdiğimin, buradaki insanları sevdiğimin göstergesidir. Kesinlikle okulu en son terk eden benimdir idarecilerle beraber. Mesela öğretmenlik dışında bir iş yapmamam, ekonomik bir faaliyette bulunmamam bence bu okula bağlanmamın bir etkisidir. Bakıyorum, öğretmenlik dışında ikinci iş, üçüncü iş yapan öğretmenler okulu pek fazla benimseyip, pek fazla bağlanmıyorlar. Çok fazla okulda zaman geçirmiyorlar. Geçirseler bile cep telefonu ile daha çok muhatap oluyorlar. Bu benim otuz yıldaki gözlemim. Öğretmen ikinci bir iş yapmamalı." (Ö4)

"O durumdan duruma değişir. Bir grubun değerlerini körü körüne benimsemek benim tarzım değil. Nerede ne amaçla bulunduğum benim için daha önemli. Örneğin ben öğretmenim ve okulda bulunma amacım oraya hizmet etmekse ve grubum beni bu yoldan alıkoymaya çalışıyorsa arkama bile bakmadan o gruptan çeker giderim. Örneğin okul idaresiyle çok problem yaşadığımız bir dönemde içinde bulunduğum grup okul işleyişini aksatarak müdürü zor duruma sokmak adına verilen görevleri yerine getirmeme kararı almıştı, ama bu bana çok tersti" (Ö9)



Şekil 4.3 Örgütsel Bağlılık ile İlgili Model

Tablo 4.10 da öğretmenlerin yer değiştirme niyeti üzerinde iş niteliğinin ve grup ilişkilerinin etkisi verilmiştir.

Tablo 4.10 Örgütsel Bağlılık Yordayıcılarından Yer Değiştirme Niyeti Açısından Öğretmenlerin Grup İlişkilerinin Etkisi

	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12	f
İş niteliğinin yer değiştirmeye niyetine etkisi	√							√		√		√	4
Grup ilişkilerinin yer değiştirme niyetine etkisi				√			√		√	√			4

Tablo 4.10 da görüldüğü gibi grup ilişkilerinin öğretmenlerin yer değiştirme niyetine etkisi olduğu (f=4) görülmüştür ve konuya ilişkin görüşlerin bazıları aşağıda verilmiştir.

"Benim bir yere tayin istememin en büyük faktörlerinden birisi, okuldaki o gruptaki insan. Bir kere çok önemli sağlık sorunları yoksa, sağlık birinci sıradadır. Sağlık sorunları yoksa, çalıştığın yerdeki huzur, ortam, arkadaş ilişkileri birinci sıradadır. Mesela, Altınova gibi bir okulda çalıştım. İki arabayla gidiyorum. Bir saat on beş dakika sürüyor yol ve ben orada beş sene çalıştım. Sonra imam hatipte çalıştım Akseki'de. Beş sene orada çalıştım. Buralardan kaçmanın yolu varken, gerek siyasal anlamda, gerek torpil anlamında oralardan bir an önce kurtulma şansım varken istemedim."
(Ö4)

"Okulu sevmemdeki en başta gelen faktör bir gruba dahil olmam. Çünkü sosyal hayatta görüştüğüm arkadaşlarım genellikle okul arkadaşlarım oluyor. Bu nedenle grubum motivasyonumu çok etkiliyor. Okula daha istekli geliyorum. Ama gruptan biriyle sorun yaşarsam da okula gelmek, onu görmek istemiyorum. Daha önceki okulumdan tayin istememin sebeplerinden biri de buydu..... Daha önce dediğim gibi arkadaşlarımla kötü olduğumda o okuldan gitmek istedim ama şimdiki grubumla iyiyim ve bu okulda kalmak istiyorum..... Yani gruptan bir kişiyle bile sıkıntı yaşıyorsam bu beni çok geriyor. O ortamda olmak istemiyorum. Mümkünse uzak durmaya çalışıyorum. Ama bu sıkıntı yaşadığım kişi çok yakınımca bu pek mümkün olmuyor. Çünkü aynı grubun içindeysen diğer grup üyeleri de bu durumdan etkileniyor. Ki geçen seferki okulumda durum böyleydi. Ben de o nedenle tayin istedim zaten." (Ö7)

"Açıkçası çok puanım yok ama olsaydı da tayin isteyeceğimi sanmıyorum. Her ne kadar okul evime uzak da olsa, küçük bir çocuğum da olsa bırakmak zorunda olduğum, değiştirmeyi düşünmüyorum çünkü çok mutluyum. İdareyle ve öğretmen arkadaşlarımla ilişkim çok iyi. Öğrencileri çok seviyorum. ortamı çok seviyorum" (Ö10)

"çok etkili olduğunu düşünüyorum...çünkü son 10 senedir sürekli tayin istiyorum, ama hem açık yer olmuyor olsa da puanım yetmiyor tayin çıkmıyor. İlk kez bu sene istediğim yerlerde açık olmasını öğrenmeme rağmen son il içi yer değişikliği döneminde arkadaşlarımdan ayrılmamak adına tercih yapmadım." (Ö9)

Tablo 4.10 da görüldüğü gibi öğretmenlerin yer değiştirme niyetine etkisi olan diğer bir faktör de "işin niteliği" (f=4) olduğu görülmüştür ve konuya ilişkin görüşlerin bazıları aşağıda verilmiştir.

"Bölgemiz köy. Velilerimiz çiftçilikle uğraşiyor genelde. Çocuklarımızın cümleleri çok masum. Ben utanan bazen yüzü kızaran öğrenci görünce çok mutlu oluyorum. Şehir çocuğu, köy çocuğu ayrımı yapmak çok doğru değil ama ben bu köyde yaşadığım hazzı henüz hiçbir yerde yaşamadım. O yüzden

tayin istemeyi düşünmüyorum. Olur, da bir rotasyon falan gündeme gelirse, yine bir köy okulu isterim diye düşünüyorum." (Ö12)

Bireysel görüşmelerle elde edilen bulgular yukarıda verilmiştir. Odak grup görüşmesinde katılımcılara grup ilişkilerinin okula olan bağlılıklarını ve yer değiştirme niyetlerini nasıl etkilediği sorulmuştur. Katılımcıların tamamı okulda sosyal ilişkilerin okula bağlılığı artırdığını dile getirmişlerdir. Bu bağlılığı etkileyen faktörler olarak ayrıca işin kendisi (öğretmenlik mesleğini sevmek) ve öğrencilere duyulan bağlılık sayılmıştır.

Odak grup görüşmesi 1 katılımcılarının görüşleri incelendiğinde dördünde çalıştıkları örgütle özdeşleşmiş oldukları, örgüte yüksek düzeyde bağlılık hissettikleri ve en baskın örgütsel bağlılık biçiminin Allen ve Meyer'in üçlü bağlılık sınıflamasından "duygusal bağlılık" olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

İkinci odak grupta da en baskın örgütsel bağlılık biçiminin Allen ve Meyer'in üçlü bağlılık sınıflamasından "duygusal bağlılık" olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Katılımcı Ö5, olumsuz örgütsel faktörler algılamasına rağmen olumlu grup ilişkilerine sahip olduğu için yer değiştirme talebinde bulunmadığını ve örgütsel üyeliği devam ettirme konusunda arzu duyduğunu belirtmiştir. Grup ilişkileri sonucu algılanan desteğin örgütle özdeşleşmeyi sağladığı duygusal bağlılığı artırdığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Odak grup görüşmesi 3 katılımcılarının görüşlerine göre, örgütle özdeşleştikleri, kendi bireysel amaçlarıyla örgüt amaçlarının birlik içinde olduğu, örgüt için daha fazla ne yapabiliriz, daha iyi nasıl yapabiliriz duygusu içinde oldukları dolayısıyla örgütle aralarında "duygusal bağlanma" olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Katılımcı Ö9, doğal grup ilişkilerinin olumlu olmasının etkisiyle okulda bulunmaktan zevk aldığını, koşarak geldiğini, hep daha fazla katkıda bulunmak istediğini belirtmiştir. Katılımcı Ö10, hafta sonlarında bile okulu özlediğini, zor bir işle karşılaştığında bunu çözmek için yalnız olmadığını hissettiğini bunun en önemli nedeninin de grup arkadaşlarıyla arasındaki ilişkiler olduğunu belirtmiştir. Katılımcı Ö12, okula yüksek düzeyde bağlılık hissettiğini belirtmiştir. Maddi kazançlar ve ulaşım kolaylıkları açısından yer değiştirme isteğinde bulunması bireysel olarak

fayda sağlayacak olmasına rağmen bu ilişkiler bu şekilde olduğu sürece okulda kalmayı düşündüğünü belirtti.

4.3. Öğretmenlerin Grup İlişkilerinin İş Doyumu Üzerine Etkisi Hakkındaki Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Öğretmenlerin grup ilişkilerinin iş doyumuna etkisi ile ilgili görüşleri "Öğretmenlerin grup ilişkilerinin iş doyumuna kuramları bağlamında görüşleri" ve "Öğretmenlerin iş doyumunu belirleyen faktörler bağlamında görüşleri" olmak üzere iki tema altında incelenmiştir.

Tablo 4.11 de öğretmenlerin iş doyumuna ulaşmasında grup ilişkilerinin rolü iş doyumuyla ilişkili kuramlar açısından verilmiştir.

Tablo 4.11 Öğretmenlerin Grup İlişkilerinin İş Doyumu Kuramları Bağlamında Görüşleri

	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12	f
Sosyal ihtiyaçlar	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√		√	9
Kendini gerçekleştirme ihtiyacı	√							√	√	√	√		5
Başarım ihtiyacı	√		√						√	√			4
Eşitlik algısı					√				√	√	√		4
Saygı ihtiyacı	√							√					2

Tablo 4.11 de görüldüğü gibi Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki "sosyal ihtiyaçlar" ın (f=9), " Kendini gerçekleştirme ihtiyacı " (f=5), "saygı ihtiyacı" (f=2), McClelland'ın "Başarım ihtiyacı" (f=4) ve Adams'ın "eşitlik algısı" nın (f=4) iş doyumuna üzerindeki etkisi görülmektedir ve konuyla ilgili görüşlerden bazıları şunlardır:

"Grupun içerisindeki uyumluluk performansımızı arttırıyor, çalışma azmimizi kamçılıyor, daha güzel işler becerebiliyoruz... %100 performansımı arttırıyor, iş yerine mutlu gelmemi sağlıyor. Grup ortaklarımın güveniyorum. İşlerimizi aksatmadan birbirimizi destekleyerek yaptığımız için mutlu bir iş ortamında çalışıyorum... Özellikle arkadaş ilişkilerimizin iyi olması bizi çok mutlu ediyor. Çocuklarımızla, öğrencilerimizle aramızın iyi olması bizi çok mutlu ediyor." (Ö1)

"Bu durumda sen de tabii ki geriliyorsun, hemen idareye götürüyorsun. Sağ olsun idare de ilgileniyor. Neden böyle yaptığını soruyor ya da rehberlik servisindeki arkadaşlar ilgileniyor. Sorunlar çözülüyor, öğretmenin arkasında duruluyor. Birinin senin arkanda durması, sana hak vermesi, destek çıkması insanı güvende hissettiriyor....Mesela evde o gün çocuklara bakacak bir kişi yok, sıkıntıdaşın. Bir arkadaşının da boş saati var. Birinden rica ediyorsun, sen benim dersime girebilir misin benim eve gidip gelmem gerekiyor diyebiliyorsun. O da senin içinde bulunduğun durumu bildiği için senin dersine giriyor. Ya da mesela ilk saat dersi boş, nöbetçi. Evden biraz geç gelme durumu var, bana diyor ki telefon açıp sen göz kulak olur musun? Ben de evet olurum diyorum. O şekilde dayanışmamız var. Birbirimizin eksik yönlerini kapatmaya çalışıyoruz. " (Ö2)

"çünkü insanın kendini daha iyi ifade edeceği gruplar, aynı gözle baktığı, birbirinin tavrından ne düşündüğünü anladığı grupla çalışması daha kolay.... eğer burada mutluyusan kendini ifade edebiliyorsan anlaşıldığını düşünüyorsan okula olan bağlılığın artar, mutluluğun artar dolayısıyla oradaki iş kalitesi de artar bunlar birbirini tetikleyen bir süreç. hatta tek bir grup olsa, hepimiz bir bütün olarak algılayabilsek ve hepimiz keyifli vakit geçirebilsek ama bunu söylerken de birileri bana keyifsizlik veriyor anlamında söylemiyorum bunu keyifsizlik hissetmiyorum ama keyifli olduğu bir grubun içinde olmakta insanın motivasyonunu artırıyor." (Ö3)

"Tabi bu ortamları belirlerken mağduriyet te çok önemli. Mesela köyde çalışan öğretmenler birbirlerine daha sıkı bağlular. Niye? Çünkü mağdursun. Yanındaki insana muhtaçsın, oda sana muhtaç. Ama mesela ...Ortaokulunda kimse birbirine muhtaç değil ki. Her şey elinin altında. Herkesin arabası var. Herkesin parası var, şunu var, bunu var. Ama orada paranla bile bir kilo et alamayabildiğin ortamlar oluyor. Bu tabi ki ilişkileri daha sağlam, daha güçlü ve daha bağlı hale getiriyor. Mağduriyet çok önemli."(Ö4)

"Bir gruba dahil olduğunuz zaman kendinizi daha iyi ve özgüvenli hissediyorsunuz. Okula ilk geldiğiniz zaman bir gruba dahil olmazsınız ya. O zaman zaten bir çekimser oluyorsunuz, ne yapacağınızı, nasıl

davranacağınızı bilemiyorsunuz.... Ama şimdi dediğim gibi bir grubum var ve bu grubun içinde daha rahat hissediyorum. " (Ö5)

"ya diğer arkadaşları da eminim ki böyle etkiliyor. Bazen gözlemliyorum, bir gruba dahil olmayan arkadaşlarda var elbette. kişisel gözlemime göre biz okulda yapılacak bir işte hiç düşünmeden hadi yapalım diyor grup üyeleri, benim dahil olduğum grup öyle, o benim işim mi diye sorgulamam, o işte zarar görüp görmeyeceğimi sorgulamam..eğer öğrenci söz konusuysa kendimi atarım ve benim grubumdakilerde öyle ama grup dışı arkadaş düşünmüyor." (Ö10)

Tablo 4.12 de öğretmenlerin iş doyumuna ulaşmasına etki eden faktörler verilmiştir.

Tablo 4.12 Öğretmenlerin İş Doyumunu Belirleyen Faktörler Bağlamında Görüşleri

	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12	f
Diğer çalışanlarla ilişkiler/Algılanan sosyal destek/ manevi ödüller	√	√	√			√	√	√	√	√	√	√	10
Hiyerarşik yapı ve yöneticiler		√		√	√		√	√	√	√	√	√	9
Örgütsel faktörler		√		√				√		√			4

Tablo 4.12 de görüldüğü gibi İş doyumunu belirleyen faktörlerden "Diğer çalışanlarla ilişkiler, algılanan sosyal destek ve manevi ödüller" öğretmenlerin iş doyumuna en çok (f=10) etki eden faktör olarak bulunmuştur ve bazı görüşler şunlardır:

"Mesela benim okul takımlarında çalışan çocuklarımın antrenmanına diğer arkadaşlarımın eşlik ederek ortamı neşelendirmesi, yaptığımız törenlerin sonucunda diğer arkadaşlardan aldığımız kutlama mesajları, başımıza herhangi bir olay geldiğinde veya çocuklarımız hakkında bir şey olduğunda dilenen dilek ve temenniler, saygı çerçevesinde gösterilen ifadeler iş motivasyonunu artırıyor, bizi mutlu ediyor, çalışma performansımızı kamçılıyor.... Yaptığımız işlerden destek görmemiz, başarılarımızın taçlandırılması bizi mutlu ediyor " (Ö1)

"Var tabii ki. O sadece mesaiyi doldurmak, maaş almak için gelen giden arkadaşlar zaten derse de geç giriyor. Ya da okulun dışında bir yerde

duruyorlar. Ondan sonra, ders saati beş, on dakika geçtikten sonra geliyorlar ve ekstradan hiçbir çaba göstermiyorlar. Sadece ders kitaplarında, onu da ne kadar anlatabiliyorlar bilmiyorum, anlatıp zil çalınca da herkes evine koşturuyor. Onun haricinde ekstra bir çaba, öğrenciye katkı olsun veya mesela bir pikniğe götürme, eğlenceye götürme ya da ekstradan çocuklara kitap aldırma gibi hiçbir gayretleri yok. Motivasyonu düşük. " (Ö2)

"Ama ben grubumla daha iyi anlaştığım zaman okula daha iştahlı geliyorum, daha mutlu geliyorum. Öğrencilerle daha mutlu çalışıyorum. İdareyle iletişimim iyi oluyor, öğrencilerle iletişimim iyi oluyor. Anlaştığım için olumsuz bir yaşantı sağlamıyor yani. O yüzden okuldaki iyi ilişkilerim okul yaşantımı olumlu etkiliyor. Hatta aile yaşantımı bile olumlu etkiliyor. Sonuçta insan vaktini çoğunlukla işinde geçiriyor. " (Ö6)

"Bu nedenle grubum motivasyonumu çok etkiliyor. Okula daha istekli geliyorum. Ama gruptan biriyle sorun yaşarsam da okula gelmek, onu görmek istemiyorum. Daha önceki okulumdan tayin istememin sebeplerinden biri de buydu. Yani grubum motivasyonumu çok etkiliyor." (Ö7)

"Okulda beni mutsuz eden bir durumla karşılaştığımda grup üyelerimden birsinin yaptığı basit bir espri ya da sırt sıvazlama benim ayakta kalmamı, işime devam etmemi kolaylaştırıyor. " (Ö9)

"Bunu öğretmenler arasında konuşunca, gerçekten kendine dert edenler ve aynı stresi yaşayan öğretmenleri de gördüm. Paylaştıktan sonra bunları sadece ben yaşamıyordum sonucuna varınca yalnız olmadığımı hissettim ve bu beni biraz daha rahatlattı"(Ö12)

Tablo 4.12 de görüldüğü gibi İş doyumunu belirleyen faktörlerden "hiyerarşik yapı ve yöneticilerin" (f=9) öğretmenlerin iş doyumuna etki ettiği görülmüştür ve bazı görüşler şunlardır:

"O konuda herhangi bir fikrim yok ancak, ders programına gelecek olursak, sağ olsunlar sene başında seminer döneminde isteklerimizi bize soruyorlar. O istekler doğrultusunda ellerinden geleni yapmaya çalışıyorlar. Yapamadıklarında da zaten açıklıyorlar. O nedenle de kendi açımdan bir

sıkıntı yok. Yani çözümçü yaklaşıyorlar, yapamayız edemeyiz diyerek baştan savmıyorlar. " (Ö2)

"Daha önce çalıştığım bir okulda benim dört saat dersim varken müdür siyasal görüşleri yüzünden, parti görüşleri yüzünden dört güne birer saat ders koyarak Cuma gününe de nöbet yazarak beni beş gün okulda tuttu, dört saat için.....Eğer sen onların sendikasında değilsen, onların dünya görüşünde değilsen.....biraz dezavantajlı gruba giriyorsun. Bu maalesef böyle"(Ö4)

"Uzun zaman alacak bir konuda kendi anlaştığım kişilerle çalışmak istedim. Çünkü beraber daha iyi çalışacağımızı, hatta okul dışında biraraya gelme imkanımız olduğundan zaman sınırimız olmayacağını ve pürüzsüz halledeceğimizi düşündüm. Bunları anlatınca idarecilerimiz de hoşgörülü davrandı, bana hak verdi. " (Ö11)

"Şu anki idarecimizin prensibi de güzel, eğer bir işi gönüllü yapmıyorsan yapma anlayışında. Severek yapmadığın bir işte başarı elde edemeyeceğini biliyor. Yapmak istemeyeni zorlamıyor." (Ö10)

"Buradaki yaklaşım yine idareciye göre değişmekte. Çok çalışıyorsun bazen çok sorumluluk, görev veriliyor. Bazen de çok çalıştığın için seni her alanda destekliyorlar. Örneğin izin almakta çok kolaylık yaşanabiliyor."(Ö12)

Tablo 4.12 de görüldüğü gibi İş doyumunu belirleyen faktörlerden örgütsel faktörlerin (f=4) öğretmenlerin iş doyumuna etki ettiği görülmüştür ve bazı görüşler şunlardır:

"Mesela Altınova okulunda çalışıyorum, resim atölyemi mükemmel düzenledim, her şey dört dörtlük. Orijinal bir atölye kurdum. Dört tane bilgisayar geldi okula. Benim atölyemi bilgisayar odası yaptılar. Beni bodrumda, tuvaletin altında bir yere taşıttılar. Ve ben orada anında tayin istedim, ayrıldım. Ki oradaki ortamum çok güzeldi. Beş yıl sonra tayin istedim." (Ö4)

Bireysel görüşmelerle elde edilen bulgular yukarıda verilmiştir. Odak grup görüşmesinde katılımcılara bir grubun üyesi olmanın işi sevmeye, motivasyona, iş doyumuna etkileri hakkında görüşleri soruldu. Katılımcı görüşlerinden başarma

ihtiyacının, kendini gerçekleştirme ihtiyacının, eşitlik algısının, ait olma ve güvenlik gibi sosyal ihtiyaçların karşılanması durumunda iş doyumunu sağladıkları bulgusuna ulaşıldı.

Odak grup görüşmesi 1'de katılımcı Ö1, iş ve başarı odaklı bir kişi olmasından dolayı kendini gerçekleştirmesinde grup ilişkilerinin önemli olduğunu ve algılanan sosyal destek düzeyinin yükselmesinin iş doyumunu ortaya çıkardığını belirtti. Katılımcı Ö2, Ait olma ihtiyacının birey için önemini dile getirdi. Bu ihtiyacın tatmininde diğer çalışanlarla ilişkilerin önemli olduğunu belirtti. Katılımcı Ö3, çalışma saatleri nedeniyle diğer çalışanlarla ilişkilerin önemli olduğunu, olumlu ilişkilerin ve algılanan sosyal desteğin motivasyonu artıracığını, dolayısıyla iş doyumunu sağlayacağını belirtti. Katılımcı Ö4, iş doyumunda "hiyerarşik yapı ve yöneticilerin rolü"nü önemi dile getirdi. Biçimsel grupların oluşturulmasında gönüllülük esası olması gerektiğini belirtti.

Odak grup görüşmesi 2'de katılımcı Ö5, bir gruba ait olmanın özellikle güvenlik ihtiyacını giderdiğini, algılanan sosyal destek ile hiyerarşik yapı ve yöneticilerden kaynaklanan sorunların daha rahat aşılabilir iş doyumunun artacağını belirtti. Katılımcı Ö6, bir gruba ait hissetmenin cesaret ve mutluluk verici olduğunu, diğer çalışanlarla iyi ilişkilere sahip olmanın motivasyonu artırarak iş doyumunu sağladığını belirtti. Katılımcı Ö7, bir gruba ait hissetmenin kaygı düzeyini azalttığını, işe istekli gelmeyi sağladığını ve iş doyumunu artırdığını belirtti. Katılımcı Ö8, doğal grup ilişkilerinin destekleyici olması halinde kişilerin güçlü ve güvenli hissettiklerini ve doğru olanı yapma konusunda harekete geçebildiklerini söyledi. Güç işlerin beraber hareket ederek çözülmesinin iş doyumunu artırdığını belirtti.

Odak grup görüşmesi 3'de katılımcı Ö9'un görüşlerine göre, üyesi olunan grup, üretken ve yüksek performanslı bir gruba kişide daha iyisini başarma ihtiyacının ortaya çıktığı ve grup arkadaşlarından aldığı sosyal destek ile daha mutlu çalışarak buna ulaşmakta zorlanmadığı bulgusuna ulaşıldı. Ö9'a göre iş doyumunu etkileyen faktörler, yöneticiler, algılanan sosyal destek ve manevi ödüller ile diğer çalışanlarla ilişkiler olarak sayılabilir. Katılımcı Ö10'un görüşlerine göre iş doyumunu sağlayan şeyin iş yerinde hissedilen mutluluk ve bu mutlulukta da grup ilişkilerinin çok önemli olduğu bulgusuna ulaşıldı. Katılımcı Ö11'in görüşlerine göre, iş doyumunu yaratan unsurlardan en önemlisinin işi sevmek ve iş doyumunu düşüren faktörlerden

birinin yaşanan olumsuzluklar olduğu bulgusuna ulaşıldı. Ö12'in görüşlerine göre, örgütler küçüldükçe grup ilişkileri daha olumlu oluyor ve bu da iş doyumunu olumlu etkiliyor. Örgütler büyüdükçe ortaya çıkan farklı farklı gruplar ve gruplar arası çatışmalar kişiyi mutsuz ediyor, motivasyonunu düşürüyor ve iş doyumunu sağlamasını zorlaştırıyor.

4.4. Öğretmenlerin Grup İlişkilerinin Stres Üzerine Etkisi Hakkındaki Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Öğretmenlerin stres hakkındaki algıları ve grup ilişkilerinin strese etkileri ile ilgili görüşleri "öğretmenlerin stres kaynakları hakkındaki görüşleri" ve "öğretmenlerin stresle başa çıkma biçimleri hakkındaki görüşleri" olarak iki temada incelenmiştir.

Tablo 4.13 de öğretmenlerde strese neden olan stresörlerle ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 4.13 Öğretmenlerin Stres Kaynakları Hakkındaki Görüşleri

	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12	f
Yönetici tutum ve davranışları	√			√	√	√	√		√	√	√	√	9
Eğitim sistemi	√	√	√	√			√	√				√	7
Diğer öğretmenlerle ilişkiler	√		√	√		√	√				√		6
Kişilik özellikleri	√	√							√		√	√	5
Öğrenci ve veli ile ilişkiler		√		√	√			√			√		5
Fiziki koşullar	√				√			√					3

Tablo 4.13 de görüldüğü gibi öğretmenlerin stres hissetmesine neden olan birinci unsur (f=9) "yöneticilerin tutum ve davranışları" olduğu görülmüştür ve konuyla ilgili bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

"İş stresi sadece arkadaş gruplarıyla ilişkilendirilemez. Çünkü biz hem veli boyutuyla hem öğrenci boyutuyla hem de milli eğitim müdürlüğü, bakanlığı boyutuyla iş yapıyoruz. Bunların bir tanesi mükemmel olsa, diğer üç tanesi kötü olsa iş değişir. Hepsinin dört dörtlük olması lazım ki iş stresimizin azalması ve stresle başa çıkabilmemiz için bu dört ayağın birbiriyle uyumlu olması lazım. Bunlar bir arada mükemmel olacak ki iş stresin sıfıra insin. E

sen şimdi bunlardan veliyle uğraşıyorsunuz, öğrenciyle uğraşıyorsunuz, Milli Eğitim bakanlığıyla uğraşıyorsunuz, ondan sonra üstüne üslük bir de geliyorsun kendi iş arkadaşının kaprisini çekiyorsun.....Bunlar da işte stresi çoğaltıyor. "(Ö4)

"Bazen de öğrenciler arsında şiddet problemi yaşıyoruz. Gidip bu problemi idareye bildirirsek, idare diyor ki "kendi içinizde çözün." Yani bir kurul toplayıp bir işlem yapmıyor. Yani demek ki idareye gitmenin bir anlamı yok. Yardımcı olmuyorlar.....Buna da idare sebep oluyordu." (Ö5)

"Mesela ben geçen gün okula biraz geç geldim. Müdür yardımcısıyla sıkıntı yaşadık hatta. Aslında geçerli bir mazeretim de vardı ama kendisi hemen gidip nöbet defterine geç kaldığımı yazdı. Beni dinlemeden. Bu nedenle müdürle gereksiz yere yüzgöz olduk." (Ö7)

"diğer taraftan konu iş stresiye okul idaresinin tutumu da önemli. Gruplara adaletli yaklaşabiliyor mu idare? İşini yapanla yapmayı birbirinden ayırt edebiliyor mu? Bu çok önemli." (Ö9)

"öğretmenlere yansıyan o enerjiyi bir dönem hissettik. Öğretmenlerin aralarında bundan dolayı biraz sürtüşmeler olmuş arkadaşların. Senin programın böyle benimki niye değil diyip olumsuz şeyler yaşanmış ve bu bir süre devam etti ama atlattık onu artık. o adaletsizlik duygusunu yaşayıp idareye yansıtamadıkları için kendi aralarında yaşanmış bu durum " (Ö10)

"Özellikle de okul müdürümüz veliyle sorun yaşamak istemediği için not yükseltmemiz yönünde telkinde bulunuyor. Doğru olanı yapmakla kolay olanı yapmak arasında kalıyoruz. Hem kendi meslektaşlarımızla hem okul yönetimiyle fikir ayrılığı yaşıyoruz." (Ö11)

Tablo 4.13 de görüldüğü gibi öğretmenlerin stres hissetmesine neden olan ikinci unsurun (f=7) "eğitim sistemi" olduğu görülmüştür ve konuyla ilgili bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

"Milli Eğitim Bakanlığı, sürekli sınavlardaki başarı düzeylerine göre öğretmenleri iyi öğretmen, kötü öğretmen diye bir statüye sokuyor. Verdiğin

emeğin karşılığını almak için, kötü sonuç aldığımda ister istemez gerilebiliyorsunuz. " (Ö2)

"bir de bu sene okulun dönüşme mevzusu var o çok stres yaratıyor. okulumuz imam hatip olacakmış. İlkokul kısmı kapatılacakmış gibi söylentiler var. Hem imam hatiplerin nasıl olduğunu çalışma ortamını bilmediğim için endişeliyim hem de sevdiğim sınıfçı arkadaşlar gideceği için. " (Ö7)

"İşte herhangi bir baskıdır, kaygıdır idare edenlerde ya da öğretmenlerde görmüyorum. Ama çocuğa veremediğim bilgidir, yetiştiremediğim konulardır, milli eğitimin bana danışmadan yaptığı değişikliklerdir. Bunlar strese sokuyor. Her yıl biz zümre toplantısı, bölgedir, okuldur, ildir yapıyoruz ama bunların hiçbir işe yaramadığını da gördük bugüne kadar. Bizim isteklerimizin, öğretmenlerin fikirleri alınıp ta bir şeyler değiştirilse benim açıkçası stresim azalır. Ama bir iş, gelecek kaygısı yaşıyor muyum, evet. Yirmi bir yıla rağmen yine de yaşıyorum. İş güvensizliği ortamı. Bunu da hissedebiliyorum. "(Ö8)

Tablo 4.13 de görüldüğü gibi öğretmenlerin stres hissetmesine neden olan üçüncü unsur (f=6) "Diğer öğretmenlerle ilişkiler" olduğu görülmüştür ve konuyla ilgili bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

"Eğer farklı gruptaki çatışmalar olursa, bu doğal olarak gruplar arasındaki bölünmelere, karşıt görüşlerimizin olmasına sebep oluyor. Zaten grup içerisinde uyumlu olduğumuz zaman stres olayını %80 indirgemiş oluyoruz. O anlamda birlikte çalışmanın pozitif tarafları bu. Ama grup içerisinde çatışmalarımız olsaydı, bu bizim için bir sıkıntı olurdu. Hiçbir işimizi de başarılı yapamazdık." (Ö1)

"iki grubun işe bakışları farklı olduğu için iki grup bir araya geldiğinde ortak bir grup olmakta zorlanıldı, okulu sahiplenmekte zorlanıldı. karşılıklı sıkıntılar yaşandı. " (Ö2)

"meselaaaa ben öğrencilere ayrılan zamanı kayıp görmüyorum. Okul dışında da onlarla ya da onlar için vakit ayırmak zor gelmiyor. İyi anlaştığım arkadaşlardan biri benim bu yaklaşımı sürekli eleştiriyordu. "ya sanki

takdir eden var..yapma böyle alıştırma öğrenciyle veliyle mesafeli ol biraz...telefonunu niye veriyorsun okulda uğraştığımız yetmiyor mu..." gibi laflar sürekli. en sonunda bir gün "işgüzarlık yapma, sen yapıyorsun diye bizden de isteyecekler yarın öbür gün" gibi bir konuşma geçti ve ben iyi niyetle yaptığım bir şey için sürekli eleştirilmekten sıkıldım..... ama bazen de tersi olabiliyor. Arkadaşlarla fikir ayrılığı yanlış anlama yaşandıysa stres yaratıyor bu durum." (Ö11)

"Ama tabi bu arkadaşlarımla ya da herhangi bir arkadaşımın bir problem yaşadığımda, her ne kadar profesyonel davranmaya çalışsam da bu diğer arkadaşlara ve öğrencilere yansıyor. " (Ö5)

"Gecen sene bizim zümrede çok rahat, vurdumduymaz bir arkadaş vardı. Mesela onun olduğu zamanlarda daha stresliydim. Çünkü her zaman işlerini eksik ve geç yapardı. Sonra onun yapması gerekenler de bizim üstümüze kalırdı. Onun işlerini yapmak beni çok rahatsız ediyordu. Tayini çıkıp gitmesine çok sevindim..... yani gruptan bir kişiyle bile sıkıntı yaşıyorsam bu beni çok geriyor. O ortamda olmak istemiyorum. Mümkünse uzak durmaya çalışıyorum. Ama bu sıkıntı yaşadığım kişi çok yakınımınsa bu pek mümkün olmuyor. Çünkü aynı grubun içindeysen diğer grup üyeleri de bu durumdan etkileniyor. Ki geçen seferki okulumda durum böyleydi. Ben de o nedenle tayin istedim zaten." (Ö7)

Tablo 4.13 de görüldüğü gibi öğretmenlerin stres hissetmesine neden olan bir başka unsurun (f=5) "kişilik özellikleri" olduğu görülmüştür ve konuyla ilgili bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

"Kendimi okulda yalnız hissettiğim bir dönem olmuştu, okul idaresi ile de çok ciddi problemler yaşadığımız bir dönemdi; her gün ağlayarak gidiyordum okula, amacımı kaybetmişim, sağlığım bozulmuştu..." (Ö9)

"Ben bir dönem çok stresliydim. Gençlerin bu durumunu görünce arkadaşlarımla çok fazla bir şey paylaşmıyordum. Kendimi her şeyden soyutlamıştım. Zannedersen direkt olarak iletişim kopukluğu başlıyor ve yalnızlaşıyorsunuz. Bunu da psikolojik tedavi alarak aştım. Ben çocuklarım gelişsin, değişsin diye mücadele ederken ki sadece matematik olarak değil,

öğretmen olmak mı yoksa öğretmenlik yapmak mı farkını göstermek için çabalıyordum. Maddi hazlar değil de manevi hazlar beni daha çok etkiliyor çünkü."(Ö12)

Tablo 4.13 de görüldüğü gibi öğretmenlerin stres hissetmesine neden olan bir başka unsurun (f=5) "öğrenci ve veli ile ilişkiler" olduğu görülmüştür ve konuyla ilgili bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

"Örneğin öğrencilerin dersi daha iyi dinlemesi için bir kız bir erkek öğrenci yan yana olacak şekilde oturturdum tüm sınıfı. Velinin birisi aradı ve benim oğlum bundan çok mutsuz, rahatsız gibi bir serzenişte bulundu. Oğlunun bu şekilde en iyi anlaştığı arkadaşından sırada ayrıldığını söyledi. Oysa bizim amacımız arkadaşları ayırmak değil dersi daha iyi dinlemelerini sağlamaktı. Öyle olunca olumsuz etkilendim ben de ve bir sonraki ders isteyen istediği yerde oturabilir dedim..... İnsan kendi emek verdiği, sürekli bir arada olduğu öğrencilerini iyi yerlerde görmek istiyor. Emeğinin karşılığını almak istiyor. Onu görmeyince insan ister istemez kızıyor, öğrencilere de kızıyor.....Bu durumda sen de tabii ki geriliyorsun." (Ö2)

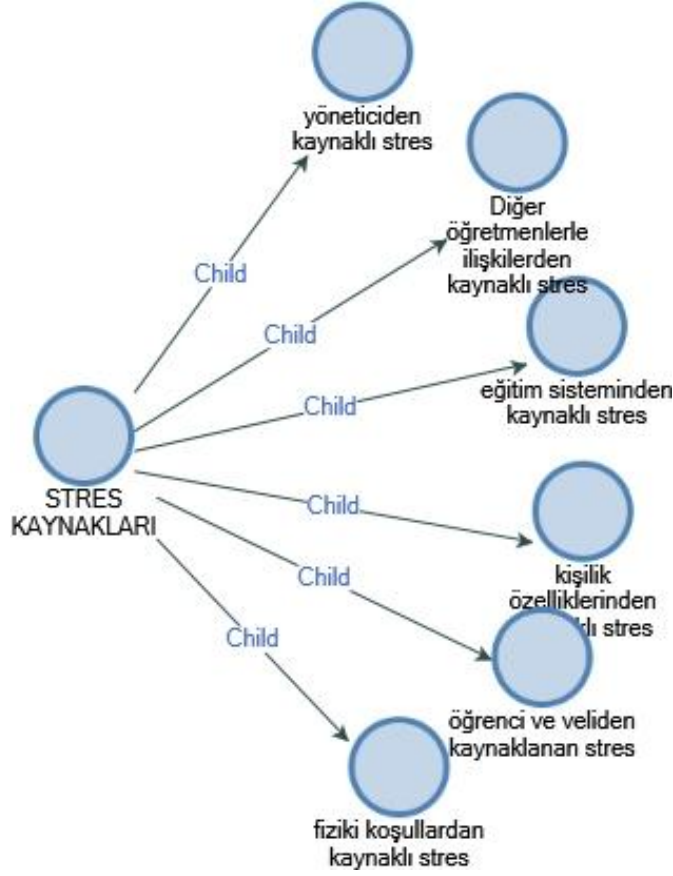
"mesela geçenlerde yaşadığım bir olayı anlatıyım..bizde cemaat yurdundan gelen öğrenciler var. Bu öğrencilerin velileriyle normalde hiç tanışmayız. Yatılı yurttaki kaldıkları için yurttaki abi dedikleri kişiler gelir durumlarını sormaya. Ama ne zaman ki sene sonu notlar verilir, öğrencinin notu düşük olur veli bizi ziyaret eder not istemek için. şimdi bu acayip stresli bir konu. " (Ö11)

"Benim bir öğrencim dolabımdan ufak bir şey almıştı. Bu durumu ailesiyle paylaştım. Ailesi okula gelip çok büyük sıkıntı çıkarttı. Benim çocuğuma hırsız diyorsunuz diye. Halbuki bu sadece çocuk ve aile ile paylaştığım bir durumdu. İdarenin bile haberi yoktu. Ama aile gelip olayı büyüttü. Evet biz de dedik ki kimseye çocuğun kötü demeyeceksin. Böyle bir durumu söylemekten bile çekinir olduk. " (Ö5)

Tablo 4.13 de görüldüğü gibi öğretmenlerin stres hissetmesine neden olan bir başka unsurun (f=5) "fiziksel koşullar" olduğu görülmüştür ve konuyla ilgili bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

"yani kendisi herkese seneye okul tam gün olacak sınıflar birleştirilecek mevcutlar artacak, sınıf kontrolüydü nöbet tutmaydı zorlaşacak diyor." (Ö1)

"Benim okulum çok varoş bir yerde. Çok göç alan bir bölge. Öğrenci potansiyeli açısından çok kötü bir halde." (Ö5)



Şekil 4.4 Öğretmenlerin Stres Kaynakları

Tablo 4.14 de öğretmenlerin stresle başa çıkmalarında grup ilişkilerinin etkileri alan yazındaki stresle başa çıkma stratejileri ile ilişkilendirilerek verilmiştir.

Tablo 4.14 Öğretmenlerin Stresle Başa Çıkma Biçimleri Hakkındaki Görüşleri

	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12	f
Duygu odaklı başa çıkma	√	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	11
Problem çözme odaklı başa çıkma	√	√	√		√	√				√	√	√	8
Hobiler ve ilgi alanları yardımıyla				√									1

Tablo 4.14 de görüldüğü gibi öğretmenlerin stresle mücadele etmede en çok "duygusal başa çıkma" (f=11) biçiminde hareket ettikleri görülmüştür ve bazı görüşler aşağıdaki gibidir.

"Daha öncede söylemiştim arkadaşlarımı genelde pozitif insanlardan seçmeye çalışıyorum. Onlarda pozitif baktıkları için genelde bir sorun yokmuş gibi düşünmemi sağlıyorlar, sorunu büyütmemi engelliyorlar. yada bunu benim tek başıma çözemeyeceğimi bir başkasından da destek olmam gerektiğini söylüyorlar. Aslında belki de o anda düşünemediğimiz şeyleri bizimle hayata aynı bakan insanlar tarafından fark etmemiz sağlanıyor. Ben şu anda sakin olsaydım nasıl düşünürdüm sorusunun cevabı belki de genellikle olumlu etkiliyor beni..... hem ben karşımdaki insanı tanım için daha az stresli bir ortamda çalışırım ve bu da benim mutluluğumu artırır zaten daha iyi bir ürün çıkacağı için birbirimizi destekleyeceğimiz için. "
(Ö3)

"Mutlu çalışıyorum. Okula isteyerek gidiyorum. O yüzden de okulumdan ayrılmak istemiyorum. Okulda stres olmuyorum yani. Gerçi idare bazen bizi strese sokuyor ama grup olarak hareket ettiğimiz için çok da sorun olmuyor. O yüzden bulunduğum bölgeye rağmen okula isteyerek gidebiliyorum. Arkadaşlarım sayesinde çok strese girmiyorum." (Ö5)

"bir gruba dahil olmak okul ortamını stressiz yapıyor. Çünkü anlayışlı, uyumlu bir grupta olmam kendimi daha mutlu, güvenli ve kaygısız hissetmemi sağlıyor." (Ö7)

"arkadaşım ile yapmış olduğum sohbetten sonra bir öğrenci görüşmesi aldığımda ne kadar zor olsa da vaka, görüşmeye iyi girdiğim için gerçekten olayı çözmek kolay oluyor. Kendimi iyi hissettiğim için daha aktif çalışıyorum. Okulda daha aktif oluyorum. Genelde rehber öğretmenin yaptığı çalışmalar pek görülmez. Ama yaptığım çalışmalar görülebilecek kadar çok ve etkili oluyor." (Ö10)

"Bence okulda iyi arkadaşlıklar kurmuşsanız tüm stresiniz uçar gider. bana çok olur. Sıkılıp bunaldığımda bir kahve molasında konuşur rahatlarım."
(Ö11)

Tablo 4.14 de görüldüğü gibi öğretmenler neden olan bir başka unsurun (f=8) "problem çözme odaklı başa çıkma" biçiminde hareket ettikleri görülmüştür ve bazı görüşler aşağıdaki gibidir.

"Grup içerisinde o kişi veya öğrenci hakkında rencide edici konuşmalara özellikle dikkat ederiz. Eğer çocuğumuzun veya arkadaşımızın herhangi bir sıkıntısı varsa, onu çözebilme yöntemlerini ararız. Çözebiliyorsak birlikte çözer, sıkıntısına çözümü açısından destek veririz" (Ö1)

"Sorunun kaynağına inerek sorunu çözmeyi düşünüyor. İkili üçlü gruplar halinde kulisler yapılmıyor gruplarda. Direkt olarak konuşuluyor, belli bir zaman geçtikten sonra sorun çözülüyor. " (Ö2)

"Genelde birbirimizi desteklemeye çalışıyoruz. yaşadığımız bir problem varsa karşımızdaki de yaşamasin diye paylaşıyoruz.... yani vaktimizin çoğunu öğrencilerimizle geçiriyor olsak da, iyi bir arkadaş grubumuz varsa; iyi derken her söylediğimizi onaylayan değil, hatamız varsa onu bize gösteren bizi doğruya sevk eden, o andaki gerginliğimizi alan, o anda o gerginlikle yaptığımız hatayı görmemizi sağlayan bakış açımızı değiştiren bir grupsa eğer öğrencilerle yaşadığımız sıkıntıları da mutlaka olumlu anlamda etkileyecektir." (Ö3)

"Ya da ben söylediğim zaman bana akıl veriyorlar bazen. Bunu şöyle yap, bunu böyle yap diye beni yönlendiriyorlar." (Ö6)

"Genelde öğrenciyle ilgili yaptığımız, okulla ilgili yaptığımız görüşmelerde sonuca bağladığımız için stresim azalıyor. çözüm bulabildiğimiz için. Kişisel görüşmelerimizde de birbirimizi yargılamıyoruz, eleştirmiyoruz, gaza getirecek sohbetlerimiz yok. o gün benim konum konuşuluyorsa benim konuma odaklanılıyor....bazen nasihat veriyoruz arkadaşız neticede. bazen ben böyle yapmıştım işe yaradı sende yapabilirsin gibi.." (Ö10)

"Başta yaşadığım bireysel çözümlerin yeterli olmadığını ve her sene kendisini yenileyeceğini anladım. Sadece bu stresi ben mi yaşıyorum yoksa benim gibi düşünen öğretmenler var mıdır diye düşündüm kendi kendime. Bunu öğretmenler arasında konuşunca, gerçekten kendine dert edenler ve aynı stresi yaşayan öğretmenleri de gördüm. Paylaştıktan sonra bunları sadece

ben yaşamıyormuşum sonucuna varınca yalnız olmadığımı hissettim ve bu beni biraz daha rahatlattı. "(Ö12)

Tablo 4.14 de görüldüğü gibi öğretmenler "Hobiler ve ilgi alanları yardımıyla" (f=1) stresle başa çıktıkları görülmüştür.

"Ben stresle başa çıkmanın kendimce yollarını buluyorum. Mesela basit resimler yapıyorum. Manzara resmi. Şiir yazıyorum, öykü yazıyorum, deneme yazıyorum, hayal kuruyorum. Rüyalarımı yönlendirebiliyorum. Kitap okumak zaten başlı başına stresi düşürüyor bende. Farklı ilgi alanlarına yöneliyorum. Mesela, hayatımda hiç tiyatroyla ilgim yokken, dört tane tiyatro oyunu yönettim. Profesyonel boyutta yani. Hayatımda hiç deneme yazmamışken, neredeyse beş-altı tane deneme yazmaya başladım. "(Ö4)

Bireysel görüşmelerle elde edilen bulgular yukarıda verilmiştir. Odak grup görüşmesinde katılımcılardan "**okullardaki grup ilişkilerinin iş stresine etkileri**" ni değerlendirmeleri istenmiş ve tüm katılımcılar grup ilişkilerinin kimi zaman iş stresi yaratan unsurlar olduğunu kimi zaman da stresle başa çıkmayı kolaylaştırdığını söylemişlerdir.

Odak grup görüşmesi 1'de kişinin üye olduğu grup iş stresini azaltırken, dış gruptan gelen etkilerin, grup çatışmalarının iş stresini artıracaklarını düşünülmektedir. Katılımcılar grup normlarından "uyumluluk"a dikkat çekmiş ve gruplar oluşurken "işe bakış açısı" ve "iş beklentileri" aynı insanların bir araya gelmesi durumunda oluşacak uyumun iş stresini azaltacağını belirtmişlerdir. Stresle "duygu odaklı başa çıkma" stratejisini kullandıkları bulgusuna ulaşılmıştır.

Odak grup görüşmesi 2'de katılımcılar grup normlarından "sadakatin" önemini vurguladılar. Doğal ya da biçimsel grup ilişkilerindeki bozulmaları önemli bir stresör olarak nitelendirilirken, yönetici tutum ve davranışlarından kaynaklanan stresten söz edildi. Özellikle yöneticilerle yaşanan iletişim engelleri bu stresin en önemli kaynağı olarak anıldı. Yöneticinin bazı grupta önyargılı tutumunun onların sesini duymamasına, o grubu yok saymasına dolayısıyla da strese neden olduğu belirtildi. Katılımcı Ö7, biçimsel ve doğal grupta bireysel amaçlarını grup amaçlarından önde tutan kişilerin stres (kişilik özellikleri faktörü) kaynağı olduğunu belirtirken, grup liderinin tutumunun öneminden söz etti.

Odak grup görüşmesi 3' de katılımcılarının görüşlerine göre stresörlerin, yönetici tutum ve davranışları, öğrenci ve velilerle ilişkiler ve diğer çalışanlarla ilişkiler olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Katılımcılar en çok "duygu odaklı başa çıkma" ve "problem çözme odaklı başa çıkma" yöntemleriyle stresle mücadele etmektedirler. Katılımcı Ö10'un görüşlerine göre, kişinin işle ilgili zorlukları göğüsleyebilmesi için destekleyici ve motive edici iş arkadaşları olması gerektiği bulgusuna ulaşılmıştır. Katılımcı Ö11'in görüşlerine göre, destekleyici ve çözüm bulucu iş arkadaşları iş stresini azaltırlar.

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlar, ilgili alan yazındaki diğer araştırma sonuçları ile ilişkilendirilen tartışmalar ve öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmanın temel problemi öğretmenlerin biçimsel ve doğal grup ilişkilerinin örgütsel sonuçlarının ortaya çıkarılmasıdır. Araştırma nitel desende çalışılmıştır. Araştırma resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin biçimsel ve doğal grup ilişkilerinin örgütsel sonuçlarının iş doyumu, örgütsel bağlılık ve iş stresi açısından neler olduğu hakkında düşüncelerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca uygun olarak nitel araştırma yöntemlerinden "durum çalışması", durum çalışması desenlerinden ise "bütüncül çoklu durum" deseni kullanılmıştır.

Araştırma grubu bütüncül çoklu durum desenine uygun olarak Antalya İli merkez ilçelerinden Muratpaşa, Kepez ve Aksu ilçelerinde bulunan biri merkez okul, biri sosyo-ekonomik düzeyi düşük statüde bulunan okul biri de köy okulu özelliği gösteren üç ortaokuldaki 12 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ve gönüllülük esasına göre seçilmiştir.

Bireysel görüşmelerde 12 öğretmen ile görüşülmüş, odak grup görüşmelerinde de her okuldan dört kişi ile görüşülmüştür. Üç okulda da karar defterleri incelenmiş, okulda oluşturulan biçimsel gruplar tespit edilmiştir.

Araştırmada çeşitlemeyi sağlaması açısından iki farklı nitel veri toplama yönetimi ve bu yöntemlere uygun araçlar kullanılmıştır. Bu veri toplama yöntemlerinden birincisi görüşme formlarıdır. Katılımcıların konuya ilişkin görüşlerini almak amacıyla açık uçlu sorulara ve yarı yapılandırılmış görüşme sorularına dayanan katılımcı türüne uygun bireysel ve odak grup görüşme formları hazırlanmıştır.

Alan yazın incelendiğinde çeşitli örgütlerde doğal gruplarla, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve stresle ilgili çok sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Ancak bu araştırma, biçimsel ve doğal grupları, eğitim örgütlerinde, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve stres bağlamında nitel araştırma deseniyle inceleyen ilk çalışmadır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar "*Biçimsel ve doğal grup ilişkileriyle ilgili sonuçlar*", "*Biçimsel ve Doğal Grup İlişkilerinin Örgütsel Bağlılıkla İlgili Sonuçları*", "*Biçimsel ve Doğal Grup İlişkilerinin İş Doyumuyla İlgili Sonuçları*" ve "*Biçimsel ve Doğal Grup İlişkilerinin Stres İlgili Sonuçları*" başlıkları altında verilmiştir.

5.1.1. Biçimsel ve Doğal Grup İlişkileriyle İlgili Sonuçlar

1. Öğretmenlerin görüşlerine göre doğal grup arkadaşlıklarının temel belirleyicileri olarak "ortak bakış açısı/Hayat görüşü", "ortak zevk ve hobiler", "çocukların uyumu", "yaş", "cinsiyet", "branş", "beraber çalışma süresi", "ortak geçmiş", "özel/önemli gün etkinlikleri", "komşuluk, yakın oturma", "aynı düzeyde çalışmak" ve "hemşerilik" ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin bir gruba dahil olurken ya da iş arkadaşlarıyla yakınlaşırken en çok dikkate aldıkları değişken "aynı bakış açısına/dünya görüşüne sahip olmak"tır. Atay (2007, s.80)'ın işletmelerde doğal grupların iş tatmini üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçladığı 500 katılımcıyla gerçekleştirdiği çalışmasında işgörenlerin aynı dünya görüşünü paylaştığını düşündükleri kişilerle doğal grup oluşturmaya gösterdikleri özen derecesi kısmen (182 kişi), fazla (166 kişi), çok fazla (71 kişi) olarak derecelendirilmiştir. Bu değerler yüzde 83,8 oran ile bu çalışmanın sonucuyla örtüşmektedir. Ömüriş (2014, s.102)'in "İşyerinde arkadaşlık ilişkilerinin temel belirleyicileri ve örgütsel sonuçlar üzerine etkisi" isimli çalışmasında da arkadaşlıkların oluşumunu etkileyen temel bireysel faktörlerden biri olarak *benzerlik* faktörü ortaya çıkmıştır. Söz konusu çalışmada *Benzerlik* ile kastedilen benzer alt kültürel yapıdan, aile yapısından ve yetiştirilme tarzından gelmek, benzer müzik ya da giyim tarzına, hatta ortak espri anlayışına, ortak değerlere ve tutumlara sahip olmaktır. Çalışmaya katılan öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde aynı dünya görüşü/ortak bakış açısı derken en çok öğretmenlik mesleğine bakıştan, öğrenciye ve işe yaklaşımdan söz ettikleri sonucu çıkmıştır. Katılımcılardan Ö11 öğretmenlik

tutumu kendisi gibi olmayan kişilerle yakınlaşmak bir yana, hali hazırda yakın olduğu iş arkadaşlarından bile bu tutum ayrılığı nedeniyle uzaklaştığını belirtmiştir.

Öğretmenlerin bir gruba dahil olurken ya da iş arkadaşlarıyla yakınlaşırken en çok dikkate aldıkları ikinci değişken "*ortak zevk ve hobiler*" dir. Yine Atay (2007, s.90)'ın çalışmasında bu değişken *ortak ilgi alanlarına sahip oldukları kişilerle doğal grup oluşturmaya gösterilen özen* olarak adlandırılmış ve araştırma katılımcılarının yüzde 75 i için önemli bir faktör olarak yer bulmuştur. Katılımcılardan bazıları sportif faaliyetler için okul dışında biraraya geldiklerini ve bu şekilde yakınlaştıklarını dile getirirken, bir kısmı alışveriş yapmayı sevdiklerinden beraber alışveriş yapmaktan zevk aldıkları kişilerle yakınlaştıklarını, bir katılımcı da erkeklerin okey gibi oyunlar için buluştuklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin günün çoğu kısmını okulda öğrenci ve öğretmenlerle geçirdikleri ve bu nedenle farklı ortamlarda arkadaş edinmelerinin zor olduğu düşünülürse, iş arkadaşlıklarının sosyal arkadaşlıklara dönüşerek okul dışında da beraber zaman geçirmeleri olağandır.

Öğretmenlerin bir gruba dahil olurken dikkate aldıkları bir diğer nokta "çocukların uyumu"dur. Katılımcılar iş dışındaki zamanlarını çocuklarıyla verimli ve eğlenceli aktiviteler yapmaya ayırmayı tercih ettiklerinden, çocukları birbiriyle akran olan ya da iyi anlaşılan iş arkadaşları dışarıda da görüşmeye devam etmektedirler. Bu yakınlaşmaya çocuklarının doğum günlerinde bir araya gelmelerinin de katkı sağladığı görülmüştür.

2. Öğretmenlerin iş arkadaşlarını tenefüsler ve seminer dönemlerinde tanıyarak gruplaştıkları ve bu grup arkadaşlıklarını whatsapp gibi sosyal ağlarda ya da okul dışındaki etkinliklerde pekiştirdikleri sonucu bulunmuştur. İşyerinde konuşulan fakat tamamlanamayan konular, düşünülen etkinliklerin planlanması, okul idaresinin duyuruları gibi konularda Whatsapp programının yaygın olarak kullanıldığı ve gruplaşmalara etkisi görülmüştür. Çetinkaya (2017)'nin *Tıp Fakültesi Öğrencilerinin Eğitim-Öğretim Süreçlerinde Anlık Mesajlaşma Uygulamaları Kullanımı: WhatsApp Örneği* isimli çalışmasının sonucuna göre WhatsApp uygulamasının tercih edilmesinde; kullanım kolaylığı, internet ücretleriyle sınırlı bir maliyetinin olması, kolay erişilebilir olması, bir ön eğitim gerektirmemesi, iletişimde hızlı olması, kolaylıkla bir ya da birden fazla kişiyle iletişim kurulabilmesi gibi nedenlere ulaşılmıştır. Öğretmenlerin de bu uygulamayı iletişim için kullanma

sebepleri aynı olabilir. Hatta sosyal ağları günümüzde kişilerin buluşması için yeni bir "mekan" olarak değerlendirmek yanlış olmaz.

Katılımcılar tenffüslerin kısalığından dolayı okulda çok görüşemediklerini ancak dışarıda görüşme şansı buldukları arkadaşlarıyla yakınlıklarının arttığını dile getirmişlerdir.

3. Gruplar bir araya geldiklerinde en çok okul ve öğrencilerden konuşmaktadırlar. Hatta çoğu zaman okul dışındaki sohbetlerde de ana sohbet konusunun bu olduğunu dile getirmişlerdir. Katılımcılardan bayan öğretmenler için kendi çocukları da temel bir sohbet konusu olurken, erkek katılımcıların ise spordan konuştukları görülmüştür. Ülke gündemi, magazin, siyaset, kültür sanat, ailevi meseleler gibi konular diğer sohbet konularını oluşturmaktadır.

4. Katılımcılara biçimsel grupların oluşmasında nelerin dikkate alındığını düşündükleri sorulmuş ve en çok "doğal grupların etkisi" ile oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin biçimsel grupları oluştururken bir biriyle uyumlu çalışabilecek kişileri bir araya getirdiği görüşü baskındır. Ayrıca aynı doğal grubun üyesi olan öğretmenlerin yönetimle iletişime geçerek grupça yapılacak işlerde beraber olmayı talep ettikleri çoğu zamanda bunun olumlu karşılandığı görülmektedir. Bazı katılımcı görüşlerine göre ise, okul yönetimi biçimsel grupları oluştururken kendilerinin ilişkilerini dikkate almaktadırlar. Kendilerine yakın olan öğretmenlerden daha az direnç geleceğini düşünerek pek istenmeyen ya da zor işleri onlara vermektedirler. Başka bir katılımcı görüşüne göre ise, okul idaresi beceri ve yetenekleri dikkate alarak bir kişiyi görevlendirmekte o kişi kendi grubunu daha iyi çalışabileceği kişilerden seçerek biçimsel bir grup oluşturmaktadır.

Biçimsel grupların oluşumunda doğal grupları dikkate almak etkili ve verimli çalışma grupları oluşması açısından önemlidir. Birbiriyle iletişimi iyi olan bireyler çatışmalarla zaman kaybetmeden işe odaklanarak daha iyi performans sergileyebilirler. Benzer bir sonuç Atay (2007)'nin çalışmasında da ortaya çıkmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre doğal gruplar karşılıklı anlayış ve diyalogun geliştirilmesini ve dolayısıyla performansı artırır.

Katılımcıların görüşlerine göre biçimsel grupların oluşumunda dikkate alınan ikinci faktörün liyakat olduğu sonucu çıkmıştır. Bazı öğretmenler yöneticilerin

biçimsel grupları oluştururken kişilerin yeteneklerine, eğitimlerine, yeterliliklerine göre hareket ettiğini ve bunun doğru bir yaklaşım olduğunu düşünmektedirler. Liyakate göre görevlendirme yapılması, yöneticilerin kişisel yakınlıklarına, ortak geçmişlerine ya da aynı sendikadan olma gibi durumlara göre hareket ederek görevlendirme yapmalarından daha eşitlik ve adalet hissi yaratan bir durum olarak algılanmaktadır. Ayrıca kişiler iş yetkinliğine sahip arkadaşlarına daha saygıyla yaklaşmakta ve yetkinliğe dayalı kararlara direnç göstermemektedirler. Hatta mesleki açıdan başarılı buldukları iş arkadaşlarıyla yakınlaşma eğilimindedirler. Benzer bir sonuç Ömüriş (2014, s.101)'in çalışmasında da çıkmıştır. İş yerinde arkadaşlıkların temel belirleyicilerini araştırmış olan Ömüriş, yakın arkadaşlıkların ikinci önemli boyutunu iş yetkinliği olarak bulmuştur. Buna göre kişiler iş yetkinliğine sahip, mesleki donanım kazanmış ve kendi gelişimlerine yardımcı olan arkadaşlıklar kurma eğilimi göstermektedirler.

5. Katılımcıların doğal grupların etkileri açısından görüşleri mesleki açıdan, örgüt açısından ve kişisel açıdan ele alınmış ve bu üç boyutta da olumlu etkilerin olduğuna dair görüşler olumsuz etkileri olduğuna dair görüşlerden fazla çıkmıştır. Öğretmenler doğal grup ilişkilerinin mesleki, kişisel ve örgütsel açısından olumlu sonuçlar doğurduğunu düşünmektedirler. Benzer sonuçlar Atay (2007, s.135)'in işletmelerde doğal grupların iş tatmini üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçladığı çalışmasında da çıkmıştır. Çalışma sonuçlarına göre personelin önemli bir kısmı, doğal grupların işletmede verimliliği artırıcı yönden yararlar sağlayacağını düşünmektedirler ve doğal grupların üyelerini olumlu yönde etkileme düzeyinin yüzde 60 olarak bulunmuştur.

Öğretmenler özellikle öğrenciler hakkındaki grup sohbetlerinin olumlu sonuçlar doğurduğunda birleşmişlerdir. Bir öğrenci hakkında farklı görüşler dinlemek, bilgi paylaşmak öğrenciye karşı oluşmuş olan olumsuz izlenimi silerek yerine anlayışı, empatiyi ve daha geniş perspektiften bir değerlendirmeyi koymaktadır. Yine grup konuşmalarında meslektaşlarının ders anlatmada kullandıkları teknikler, bir problemi çözümedeki yaklaşımları ya da mesleki yenilikler hakkında bilgi edinen öğretmen mesleki açıdan yarar sağlamaktadır. Odak grup görüşmelerinde katılımcılar gruptan bir arkadaşlarının çok iyi bir şey yaptığını gördüklerinde, bunu ondan öğrenmek için sorduklarını, ben daha iyi nasıl

yapabilirim diyerek kendilerini gelişime zorladıklarını belirtmişlerdir. Ancak grup ilişkilerinin mesleki açıdan zararları olduğunu da dile getirmişlerdir. İşleri çabuk bitirmek ya da daha az efor harcamak için baştan savmak ya da hiç yapmamak, eğitim öğretim materyallerini grup arkadaşlarından hazır temine alışmak suretiyle tembelliğe yönelip, yaratıcılığın ve özgünlüğün azalması gibi zararlar sayılabilir.

Doğal gruplarda sadece öğrenciler ve okulla ilgili konular değil kişisel konularda konuşulmaktadır. Kendisi çocuğuyla ilgili bir sorun yaşayan ya da ailevi bir problemi olan öğretmenler bunu grup arkadaşlarıyla paylaşmakta ve onların da benzer şeyler yaşadığını görüp tek olmadığını hissetmektedir. Ayrıca onların bu konudaki tecrübelerinden önerilerinden yararlanarak kendi problemine çözüm üretmektedir. Sadece paylaşmış olmak bile moral sağlamakta, mücadele gücü vermektedir. Odak grup görüşmesinde katılımcılar özellikle tükenmişlik hissettikleri anlarda grup arkadaşlarından aldıkları güçle, teşvikle canlandıklarını, belki de vazgeçmeyi düşündükleri bir işe yeniden sarıldıklarını belirtmişlerdir.

Ancak doğal grup ilişkilerinin kişiye olumsuz yanlarından söz eden katılımcılar da olmuştur. Gereksiz dedikoduyla zaman harcamak, aslında tarafsız olduğu bir iş arkadaşına grup kararlarına katılmış olmak adına tavır almak gibi normalde sergilemeyeceği tutumlar içine girmenin kişileri olumsuz etkilediği görülmüştür. Bir katılımcı da (Ö4) gönüllülük esasına göre oluşmayan gruplarda kendini mutlu hissetmediğini, gerginlik hissettiğini belirtmiştir. Ö9 isimli katılımcı *"Bir dönem öğretmenler odasında konuşulan her şey idareye taşınıyordu ve taşınan konuda herhangi bir olumsuzluk varsa okul idaresi o öğretmen arkadaşına ısrarlı bir şekilde yıldırma politikası uyguluyordu."* sözleriyle dedikodunun verdiği zararı ifade etmiştir.

Katılımcıların doğal grup ilişkilerini örgütsel olarak yüzde 83 oranla yararlı buldukları görülmüştür. Grup arkadaşlarından birinin çalışmasını desteklemek isteyen diğer üyelerin ekstra gayreti ya da gruplar arası rekabet, çalışanları daha iyi performans göstermeye itmektir. Karşılıklı yardımlaşma ve dayanışma olumlu bir sinerji ortaya çıkarmaktadır. Kişiler grup içinde kabul görmek için daha donanımlı olmaya çabalamaktadır. Bu da kişiler üzerinde grubun etkisini açıkça ortaya koymaktadır. Benzer bir ilişki Triplett'in sosyal psikoloji tarihinin ilk deneyi olarak sayılan, başkalarıyla birlikte hareket etmenin performansa etkileri üzerine 1898

yılında yaptığı çalışmada da saptanmıştır. Triplett çalışmasında bisiklet yarışçılarının performanslarını gözlemlemiş; yarışçıların zamana karşı yarıştıkları ve tek başlarına performans gösterdikleri durumlarda, birbirleri ile yarıştıkları zamanki performanslarının altında skorlar kaydettiklerini fark etmiştir. Bu çalışma sonucunda bilim adamları konu hakkında hem insanlar hem de hayvanlar üzerinde çok sayıda deneysel çalışma yapmıştır. Bu çalışmalarda kişilerin bir işi yaparken pasif izleyicilerin varlığından etkilenme durumuna ve kendileriyle aynı işi yapan kişilerin varlığından etkilenme durumuna odaklanılmıştır. Sonuçların (1) izleyici etkisi ve (2) birlikte hareket etme etkisi olmak üzere iki deneysel paradigma altında sınıflandırılabilceği söylenilebilir (Köse, Oral ve Türesin, 2012, s.289).

Katılımcı görüşlerine göre grup ilişkilerinin örgüte olumsuz sonuçları olduğu görülmektedir. Farklı gruplar arası yaşanan çatışmaların kişileri ve örgüt iklimini olumsuz etkilemesi, grup üyelerinin iş yavaşlatan kişilere uyması sonucu işlerin aksaması, grup ya da grupların birbirinden güç alarak ortak hareket ederek yönetimin kararlarına direnç göstermesi bunlardan bazılarıdır. Örneğin katılımcılardan Ö2 "*Olumsuz yönleri ise hep kendi gibi düşünen insanlardan belki yeni fikir ortaya çıkmayabilir. Ya da kendini durağanlığa sevk edebilir. Bir şeyler üretmeyim, tamam iyi biz böyle iyiyiz güzeliz diye düşünebilir.*" sözleriyle grup ilişkilerinin olumsuz etkilerinden birini dile getirmiştir. McShane ve GL Now (2016, s.135) bu durumu "*sosyal aylaklık*" olarak tanımlamışlardır. Onlara göre sosyal aylaklık kişiler grup içinde, yalnız çalıştıklarından daha az gayret gösterdiğinde ortaya çıkar. Grup büyüdükçe, üyeler katkılarının nasılsa fark edilmeyeceğini düşündükleri için sosyal aylaklık düzeyi artar.

Katılımcıların görüşlerine göre grup ilişkilerinin diğere bir olumsuz etkisi de üyelerin grup normlarına uyma zorunluluğu bulunması olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcı Ö5 "*Çünkü birbirimiz idare edebiliyoruz. Diyelim ki ortak bir sınav yapmamız gerekiyor ama ben bireysel olarak farklı bir tarihte uygulamışım. Zümrem bu durumu sıkıntı yapmıyor. Tamam o zaman biz de Çarşamba değil de Perşembe yaparız diyorlar. Ama öteki grubumda bunu yapamazdım. Perşembe dendiye Perşembe yapmak zorundaydım. Yani içinde bulunduğum gruba uyum sağlıyorsun. Yani grup ne isterse onu yapmak zorunda kalıyorsun.*" grup üyelerinin birbirine

güvendiği zaman işleri yönetimin değil kendilerinin istediği şekilde hallettiklerini belirtmiştir.

Benzer şekilde katılımcı Ö9 *"Bir grubun değerlerini körü körüne benimsemek benim tarzım değil. Nerede ne amaçla bulunduğum benim için daha önemli. Örneğin ben öğretmenim ve okulda bulunma amacım oraya hizmet etmekse, ve grubum beni bu yoldan alıkoymaya çalışıyorsa arkama bile bakmadan o gruptan çeker giderim. Örneğin okul idaresiyle çok problem yaşadığımız bir dönemde içinde bulunduğum grup okul işleyişini aksatarak müdürü zor duruma sokmak adına verilen görevleri yerine getirmeme kararı almıştı, ama bu bana çok tersti ve gruba arkamı dönerek işimi elimden geldiğince iyi yapmaya devam etmişim."* sözleriyle grup normlarına uymak istemediği zaman yaşadığı durumu anlatmış, hatta bir dönem gruba uymadığı için yalnız bırakıldığını söylemiştir. Grup üyeleri davranışlarını grup normlarına göre düzenlemez, grup normları dışına çıkarsa bir takım yaptırımlarla karşılaşır. Bu nedenle grup üyeleri genellikle grup normlarına uymayı seçerler. Ancak Katılımcı Ö9 gibi kendi doğruları için grup normlarına uymamayı seçen üyelerde olabilir. Atay (2007) çalışmasında doğal grupların üyelerini olumlu yönde etkileme düzeyini yüzde 60 olarak bulmuştur. Bu etkilerin daha yüksek düzeylerde olmamasını üyelerin grup normlarına göre tutum değişikliği göstermemelerine, ya da grup kararının grup üyelerinin tam katılımı sonucu alınmamış olabileceğine bağlamıştır.

Grup ilişkilerinin grup üyelerine etkisiyle ilgili bir görüşte bu ilişkilerde okulun bulunduğu konumun önemidir. Katılımcılardan bazıları okul daha kırsaldaysa kişilerin çevrede başka olanaklar bulunmadığından birbirine daha çok ihtiyaç duyacağı, destek arayışında olacağını, okul ne kadar küçük olursa doğal grup ilişkilerinin kişi üzerinde o denli etkili olacağını düşünmektedirler. Katılımcı Ö4 *"Tabii bu ortamları belirlerken mağduriyet de çok önemli. Mesela köyde çalışan öğretmenler birbirlerine daha sıkı bağlılar. Niye? Çünkü mağdursun. Yanındaki insana muhtaçsın, oda sana muhtaç. Ama mesela bizim okulda kimse birbirine muhtaç değil ki. Her şey elinin altında. Herkesin arabası var. Herkesin parası var, şunu var, bunu var. Ama orada paranla bile bir kilo et alamayabildiğin ortamlar oluyor. Bu tabii ki ilişkileri daha sağlam, daha güçlü ve daha bağlı hale getiriyor. Mağduriyet çok önemli."* şeklinde görüş bildirmiştir. Direkçi (2007) *İlköğretim okulu yöneticilerinin informal (doğal) gruplara ilişkin algıları nelerdir?* isimli

çalışmasında, bu sonuca benzer olarak, yöneticilerin doğal grupların oluşumunda çevre şartlarındaki yetersizliklerin, zorunlulukların ve kişilerin psiko-sosyal ihtiyaçlarının etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Grupların okul işleyişine ya da grup üyelerine etkisiyle ilgili çıkan sonuçları özetlemek gerekirse; grupların niteliğine bağlı olarak grup ilişkileri okul için olumlu katkılar sağlayabileceği gibi olumsuz katkılar da sağlayabilir. Grup amaçları okul amaçları ile örtüşüyorsa, gruplar ile yönetim arasında çatışmalar yoksa grup ilişkileri okul işleyişi için olumlu sonuçlar doğuracaktır. Bununla beraber, grup amaçları yönetimin amaç ve istekleriyle ayrışıyorsa grup birbirinden aldığı güç ile yönetimin kararlarına direnç gösterecek ve sorunlar doğmasına yol açacaktır. Ayrıca farklı grupların birbiriyle olan çatışmaları hem yönetsel hem de üyeler için bireysel olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bir başka önemli nokta ise grup normlarının ne olduğudur. Grup normları grup üyeleri koruyacak, onların işlerini kolaylaştıracak, güven ve destek sağlayacak biçimde düzenlenmişse üyeler için olumlu etkidir. Grup normları grup üyelerinin tam katılımıyla ortaya çıkmamışsa, bu normları benimsemeyen üye çatışma yaşayacak ve olumsuz etkilenecektir.

6. Katılımcıların görüşlerine göre okul yönetiminin doğal gruplara yaklaşımına bakıldığında okul yönetiminin doğal grupları yüksek düzeyde dikkate almadığı söylenebilir. Katılımcıların bir kısmının görüşlerinden çıkan sonuca göre okul yöneticileri biçimsel grupları oluştururken doğal grupların farkındadırlar, doğal grup ilişkilerini dikkate almakta, uyumlu çalışacak kişileri bir araya getirmektedirler. Katılımcı Ö1 " *Grupların varlığından rahatsız değiller.*", katılımcı Ö5 " *Kendileri grup oluştururken, mesela zümreleri oluştururken buna çok dikkat ediyorlar.*", katılımcı Ö9 " *Şu andaki idaremizin gruplara yaklaşımı çok olumlu, bizleri teşvik ediyor hatta ilişkilerimizi beslemek adına tiyatro, yemek vs organizasyonlar düzenliyor..*" şeklinde bunu ifade etmişlerdir. Direkçi (2007) *İlköğretim okulu yöneticilerinin informal (doğal) gruplara ilişkin algıları nelerdir?* isimli çalışmasında da okul yöneticilerinin doğal gruplara olumlu baktığı, doğal grupların zorunluluktan doğduğunu ve üyelerin ihtiyaçlarını büyük ölçüde karşıladıklarını düşündükleri sonucu çıkmıştır.

Katılımcılardan bir kısmının görüşlerine göre ise; okul yöneticileri grupların varlığını dikkate almamakta ya da gruplardan rahatsız olmakta ve onları bir tehdit

olarak algılamaktadırlar. Birbiriyle iyi ilişkiler kuran kişileri biçimsel gruplar oluştururken kasıtlı olarak ayırdıklarını, bir arada olarak güç kazanmalarını istemediklerini düşünmektedirler. Hatta katılımcıların çoğu yöneticilerinin "böl-parçala-yönet" olarak adlandırdıkları bir strateji uyguladıklarını söylemişlerdir. Katılımcı Ö4 "*Gruplaşma, hizipleşme, bölünme, dar çerçevede insanların işlerini yapması okul idaresinin her zaman işine gelir. Onları yönetmek daha kolaydır. Zaten nedir, hizipçilik her zaman kolay yönetilme biçimlerinden birisidir. . Yani grupları kullanırsa okul idaresi başarılı bir şekilde, çok rahat eder.*" şeklinde görüş bildirirken Ö6 "*Okul idaresi bence gruplara karşı ön yargılı. Kendi fikir yapısına uymayan grupları ister istemez itiyor, dışarıda tutmaya çalışıyor. O yüzden ben ön yargılı olduklarını düşünüyorum..*" diyerek bu olumsuz yaklaşımı dile getirmiştir.

Odak grup görüşmelerinde de benzer sonuçlar çıkmıştır. Katılımcı Ö8 odak grup görüşmesinde "*Okul idaresinin okulda kendiliğinden oluşan gruplara ön yargılı davranmadığı sürece, okuldaki işlerin de çok daha iyi yürüdüğünü yıllar içerisinde gördüm...Ama bazen okullarda okul idaresi o gruplara müdahale etmeyi düşünebiliyorlar. O zaman bir gerginlik bütün okula yansıyor. Maalesef sonucunda da çatışma yaşanıyor. Bu da okuldaki her türlü motivasyonu bozuyor. Çözmek de çok kolay olmuyor. "* (Ö8)

U. Erdoğan (2012) "*İlköğretim okullarının bürokratik yapıları ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasındaki ilişki*" isimli çalışmasında öğretmenlerin, kendilerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerini "çok" olarak algıladıkları ve görev yaptıkları okulların bürokratik yapısını "çoğunlukla" kolaylaştırıcı, "nadiren" engelleyici olarak algıladıkları belirlenmiştir. Burada bürokratik yapının önemli bir parçası olarak okul yöneticisini görmektedirler.

Katılımcılara doğal grupların bir birine yaklaşımı ile ilgili görüşleri sorulduğunda ise grupların birbirine açık ya da grupların içe kapalı olarak görülme oranları birbirine eşit çıkmıştır. Ayrıca katılımcıların yüzde 25 i gruplar arası çatışma olduğunu söylemiştir. Gruplar arası çatışma olduğunu düşünen katılımcılarla grupların kendi içine kapalı olduğunu düşünen katılımcıların aynı kişiler olduğu görüldüğüne göre, gruplar arası yaşanan sorun ve gerginliklerin, kişileri kendi grubunun güvenli ve destekleyici ortamında kalmaya, dışarıyla iletişimi azaltmaya ittiği yorumu yapılabilir.

5.1.2. Biçimsel ve Doğal Grup İlişkilerinin Örgütsel Bağlılıkla İlgili Sonuçları

Katılımcılara örgütsel bağlılıklarında grup ilişkilerinin rolü sorulduğunda örgütsel bağlılıklarını etkileyen en önemli faktörün iş arkadaşlarıyla ilişkiler olduğu sonucu çıkmıştır. Örgütsel bağlılığı etkileyen iş güvencesi, ücret, emeklilik ve sosyal güvenceler, yükselme olanakları gibi faktörlerin öğretmenlerin tamamı için aynı ve standart olduğu düşünülürse, örgüte olan bağlılıklarını etkileyecek olan faktörlerin manevi ödüller, sosyal destek, yöneticilerin tutumları ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler gibi kurumdan kuruma değişebilecek faktörler olması şaşırtıcı değildir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet ve yaş demografik değişkenlerine göre örgütsel bağlılıkları arasında bir fark görülmemiştir. Öğretmenlerin eğitim durumlarına bakıldığında lisans üstü eğitim yapanların örgütsel bağlılıklarının duygusal bağlılık boyutunda yüksek çıktığı görülmüştür. Azaklı (2011) *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ve İş Güvencesizliği Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama* isimli çalışmasında örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyete ve eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği; kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu, lisans düzeyinde eğitim almış çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin lise düzeyinde eğitime sahip çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucu bulunmuştur.

En yüksek örgütsel bağlılık duygusal bağlılık boyutunda çıkmıştır. Duygusal bağlılığın en temel belirleyicisi olan örgütle özdeşleşme katılımcılar için gerçekleşmiştir. Katılımcı öğretmenler mesleklerine, buldukları okula, iş arkadaşlarına ve öğrencilerine duydukları sevgiden söz etmişler, öğretmenliği sadece bir iş olarak görmeyip, hep daha iyisi için çabaladıklarını, mesai kavramını dikkate almayıp kimi zaman zorunlu olandan fazla okulda zaman geçirdiklerini, görev tanımlarında ya da onlardan beklenen rollerde olmayan işleri yapmaya gönüllü olduklarını ifade etmişlerdir. Çalıştıkları okulda daha uzun süre çalışmayı düşündüklerini, okul ya da öğrencilerle ilgili sorunları kendi sorunları gibi algıladıkları görülmüştür.

Katılımcılardan Ö2 "*Biçimsel gruplar gelip geçici. Ancak öteki insanlarla benim bir gönül bağı var. O nedenle her zaman için onların yanında olmayı tercih ederim. Ben olsam, kendimi bir gruba dahil hissedemesem, kesinlikle oradan*

tayin istemeyi düşünürüm" şeklinde, katılımcı Ö3 "İnsan kendini huzurlu hissettiği ortamda bulunmaktan daha keyif alır. sonuçta burası işyerimiz ama günümüzün büyük bölümünü burada geçiriyoruz. eğer burada mutluyusan kendini ifade edebiliyorsan anlaşıldığını düşünüyorsan okula olan bağlılığın artar.... ", katılımcı Ö6 " Bir gruba dahil olunca tabii ki de bu işe mutlu gelmemi, okula gelme isteğimi arttırdı. " ve katılımcı Ö7 "Okulu sevmemdeki en başta gelen faktör bir gruba dahil olmam. Çünkü sosyal hayatta görüştüğüm arkadaşlarım genellikle okul arkadaşlarım oluyor." ifadeleriyle bağlılıklarını dile getirmişlerdir.

Katılımcıların örgütsel bağlılığı devam bağlılığı boyutunda düşük çıkmıştır. Devam bağlılığı, kısaca, çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda o güne kadar harcadıkları emeğin, yatırımın kaybedileceği ya da seçeneklerinin olmadığını düşünmeleri, daha iyi bir iş bulamayacakları endişesiyle örgüte bağlanmaları olarak tanımlanabilir. Çalışmaya katılan öğretmenler devlet memuru olduklarından norm kadro varsa ve hizmet puanları yetiyorsa istedikleri takdirde başka okullarda çalışabilecekleri açıktır. Zaten katılımcıların hepsi eğer isterlerse başka bir okula da gidebileceklerini ama şu an buldukları okuldaki grup arkadaşlarıyla olan ilişkiden çok memnun oldukları için böyle bir yer değişikliği düşünmediklerini belirtmişlerdir. Bu da onların devam bağlılığının neden düşük çıktığını açıklar. Çalışanların örgütle özdeşleşme içinde olmadıkları hallerde de örgüte devam bağlılığı ile bağlanmaları mümkündür. Bunda hali hazırdaki imkanları yeterli bulma, belirsizliklerin baskısı ya da iş yükü çıkacağı kaygısıyla değişimden kaçınma etken olabilir. Katılımcı Ö2 *"Onların böyle bir isteği olduğunu düşünmüyorum, çünkü okuldaki görevlerden kaçtıkları için ve görevleri yapan kişiler olduğu için, onlar hallerinden memnun. Nasıl olsa bizim yapacağımız şeyleri başkası yapıyor, rahatım ve maaşım da geliyor. Niye gidip de başka bir ortamda yeniden düzen tutturayım diye düşünüyorlar. Yapan var nasıl olsa."* sözleriyle çalıştığı okulda bulunan bazı öğretmen arkadaşlarının devam bağlılığından söz etmiştir.

Örgütsel bağlılığın yordayıcılarından biri işten ayrılma niyetidir. Birçok çalışmada işten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık arasında ters ilişki bulunmuştur. Steers'ın 1977de gerçekleştirdiği araştırmada da örgütsel bağlılığın işte kalma niyeti ve işte kalma arzusu ile ilişkili olduğu sonucuna, daha sonra 1984 de Stumpf ve Hartman'ın çalışmasında da örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetinin yordayıcısı

olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 1997 de Davy ve arkadaşlarının iş güvencesinin işten ayrılma niyetine etkisini inceledikleri çalışmalarında da örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırmaya katılan öğretmenler devlet okullarında görev yapan öğretmenlerdir ve hepsi devlet memurluğunun verdiği haklara ve iş güvencesine sahiptir. Bu nedenle öğretmenlerin işten ayrılmaları nadir karşılaşılan bir durumdur. Öğretmenler işten ayrılma niyeti içine girdikleri hallerde bile genellikle emeklilerini haketmeyi beklerler ve özel okullarda görevlerine devam ederler, yani mesleği bırakmak yaygın bir seçenek değildir. Bu nedenle bu araştırmada işten ayrılma niyetiyle ilgili öğretmen görüşleri alınırken yer değiştirme kavramı kullanılmıştır. Alan yazındaki birçok çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da katılımcı öğretmenlerin yüksek örgütsel bağlılık gösterirken düşük yer değiştirme niyetinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yer değiştirme niyetinin düşük olmasında grup ilişkilerinin etkisi katılımcıların şu ifadelerinden anlaşılabilir.

"Yüzde yüz. Çünkü ben buradaki arkadaşlarımla anlaşamıyordum, kesinlikle tayin isterdim. " Ö2

"Benim okulum çok varoş bir yerde. Öğrenci potansiyeli açısından çok kötü bir halde. O bölgeden çok rahat tayin isteyip gidebilirim ama bizim okulda arkadaşlık ilişkileri çok iyi..... okula bağlılığımı çok fazla etkiliyor. " Ö5

"Daha önce dediğim gibi tayin isteyebilecekken gitmeyi hiç düşünmüyorum altı senedir bu okulda çalışıyorum. Hiçbir şekilde tayin istemiyorum. Çünkü o okulu seviyorum. Arkadaşlarımla mutlu olduğum için o okulda çalışmaktan mutluyum" Ö5

"çok doğru yerde çalıştığımı düşündüm. kendimi şanslı hissettim. Hatta mecbur kalmadıkça okul değişikliği düşünmüyorum." (Ö11)

Yukarıda verilen katılımcı ifadelerinde görüldüğü üzere, öğretmenler çok varoş okullarda, evlerine mesafesi çok olan köy okullarında ya da ders sayısının, öğrencinin çok olduğu sınav başarısının çok dikkate alınması sebebiyle stres unsuru olduğu merkez okullarda çalışmalarına rağmen, evlerine daha yakın, standartları daha yüksek okullara gitme imkanı varken dahi okullarında daha uzun yıllar

çalışmayı düşünmektedirler. Bunun sebebi olarak da okullarındaki sosyal ilişkileri, arkadaşlık bağlarını işaret etmektedirler.

Bu çalışmada öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyleri, devam bağlılığı ve normatif bağlılıklarına göre daha yüksek çıkmıştır. En yüksek duygusal bağlılık boyutu olurken en düşük normatif bağlılıktır. Aynı sonuç Tekingündüz ve Tengilimoğlu (2013)'nin Bingöl Devlet Hastanesinde 2011 yılında çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven boyut düzeylerini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada duygusal bağlılık en yüksek boyut çıkarken; normatif bağlılık en düşük boyut çıkmıştır. Samadov (2006)'un iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerine özel bir sektörde yaptığı araştırmanın sonucuna göre de duygusal bağlılık en yüksek değeri verirken, devam bağlılığı ortalama değerin altında bulunmuştur.

5.1.3. Biçimsel ve Doğal Grup İlişkilerinin İş Doyumuyla İlgili Sonuçları

İş doyumunu işgörenin fiziksel ve ruhsal sağlığını, performansını, örgüt verimliliğini, işgörenin örgüte olan bağlılığı gibi örgütsel davranışları etkilediğinden örgütler için göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Locke'a göre, iş doyumunun ölçülmesinde kullanılan boyutlar; işin kendisi, terfi olanakları, ücret, çalışma koşulları, işten elde edilen fayda, arkadaş ortamı, kişinin değer ve inançları ile işgörenin yöneticilerle olan ilişkileridir. Devlet okullarında çalışan öğretmenlerin çalışma ücretleri, işten elde ettikleri fayda, işin kendisi ve terfi olanakları gibi faktörler kıdem yaş gibi değişkenlere göre çok küçük farklılıklar göstermekle birlikte neredeyse aynıdır. O halde aynı okulda çalışan kimi öğretmen iş doyumunu sağlarken kimi öğretmen neden sağlayamamaktadır? Bu farklılıkta biçimsel ya da doğal grubun etkileri nelerdir? Çalışmada bu sorulara da yanıt aranmıştır.

Katılımcıların biçimsel ve doğal grup ilişkilerinin iş doyumuna etkileri hakkındaki görüşleri sorulduğunda öncelikle tüm katılımcıların iş doyumunu okulda hissettikleri mutlulukla ilişkilendirdikleri görülmüştür. Katılımcılardan Ö1'in *"Grubun içerisindeki uyumluluk performansımızı arttırıyor, çalışma azmimizi kamçılıyor, daha güzel işler becerebiliyoruz... Özellikle arkadaş ilişkilerimizin iyi olması bizi çok mutlu ediyor."* sözleriyle ifade ettiği gibi kendilerini mutlu hissetmelerine neden olan faktörler sayesinde iş doyumuna ulaştıkları sonucuna

ulaşmıştır. Katılımcıların görüşlerinden çıkan sonuca göre gereksinimleri karşılandığı ölçüde mutlu hissetmekte, motivasyonları artmakta ve işten doyum sağlamaktadırlar.

Katılımcıların gereksinimlerinin literatürde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan *sosyal ihtiyaçlar*, *saygı ihtiyacı*, *kendini gerçekleştirme ihtiyacı*, McClelland'ın *başarma ihtiyacı* ve Adams'ın *eşitlik algısı* olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenler öncelikli olarak bir yere ait olmanın kendilerini güvende hissettirdiğini, ait hissettikleri gruptan manevi güç aldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılardan Ö3'ün "*..insanın kendini daha iyi ifade edeceği gruplar, aynı gözle baktığı, birbirinin tavrından ne düşündüğünü anladığı grupla çalışması daha kolay.... eğer burada mutluyusan kendini ifade edebiliyorsan anlaşıldığını düşünüyorsan okula olan bağlılığın artar, mutluluğun artar dolayısıyla oradaki iş kalitesi de artar bunlar birbirini tetikleyen bir süreç... keyifli olduğu bir grubun içinde olmakta insanın motivasyonunu artırıyor.*" sözleriyle ifade ettiği gibi diğer katılımcılarda gruplarındaki iyi arkadaşlık ilişkilerinin meslektaşlar arasında iletişimi kolaylaştırdığını, bilgi ve tecrübe paylaşımı yapabildiklerini, kişisel donanımlarını artırarak hem örgüt hedeflerine hem bireysel hedeflerine daha kolay ulaştıklarını belirtmişlerdir. Bir gruba üye olmak, gruptaki diğer arkadaşlarının kendilerine güvendiğini, fikrine önem verdiğini, kimi zaman akıl danıştığını görmek kişilerin saygı ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

Ülkemizin eğitim sisteminde öğretmenler için kariyer ve yükselme basamakları çok çeşitli olmamasına rağmen araştırmaya katılan bazı öğretmenlerin kendilerini geliştirme eğiliminde olan, kendine hedefler koyan ve hep daha iyisini yapmak için çaba sarfeden kişiler oldukları başarma ihtiyacı ile güdüledikleri görülmüştür. Katılımcılar için ünvan gibi, ücret artışı gibi elle tutulur maddi ödüller değil, manevi ödüller önemlidir. Daha önce yapılmamış bir projeyi gerçekleştirdiklerinde, okulda bir yenilik için harekete geçtiklerinde ya da öğrencileri sınav ve yarışmalarda başarılı olduklarında iş doyumunu sağladıkları sonucuna ulaşmıştır.

Katılımcıların iş doyumunu sağlaması için hissettikleri bir başka gereksinim ise eşitliktir. Burada eşitlik ile kastettikleri her öğretmene aynı tutum ve davranışın

gösterilmesi değil, herkesin hakettiği ilgiyi, övgüyü alması, hakettiği göreve getirilmesidir. Okul için daha fedakarca davranan, verilen her görevi olması gerektiği şekilde ve istenen zamanda yapan öğretmenlerle, mesleği her ay karşılığında bir ücret aldığı sıradan bir iş olarak gören, işten kaçan ya da iş yavaşlatan öğretmenlerin ayrılması gerektiğini düşünmektedirler. Adams'ın eşitlik teorisine göre işgörenler kendilerini diğer işgörenlerle karşılaştırırlar. Kendilerinin çaba, deneyim, eğitim ve yetenek gibi özellikleri ile bunlar sonucu elde ettikleri ücret, terfi, saygınlık ve ödülleri diğer iş arkadaşlarının özellikleri ve karşılığında elde ettikleri ile değerlendirirler. Bu değerlendirme sonucunda eşitlik algıarlarsa iş doyumunu hissederler. Örneğin katılımcılardan Ö8 *"Ben kendi adıma şunu söyleyeyim; Ben bir defa taşın altına elini koymayı çok seven bir insanım. Yani olmayacak şeyleri de yapıyorum. Öncelikli olarak okul ve öğrenci benim için çok çok önemli. Kendi adıma benim istediğim, okulda isteyip de olmayan bir iş yok. Tabi resmi boyut olarak."* sözleriyle okul için fedakarca çalıştığını ve bunun karşılığını da aldığını ifade etmektedir.

Katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre iş doyumunu etkileyen faktörler hiyerarşik yapı ve yöneticiler, diğer çalışanlarla ilişkiler, algılanan sosyal destek/manevi ödüller ve mesafe, fiziksel donanım, öğrenci sayısı gibi örgütsel faktörlerdir.

Katılımcı görüşlerine göre iş doyumunu en çok etkileyen faktörün diğer çalışanlarla ilişkiler ve algılanan sosyal destek olduğu görülmüştür. Katılımcılar günün büyük kısmını okulda geçirdiklerini, ailelerinden daha çok iş arkadaşlarını gördüklerini onlarla olan ilişkilerin öğrenciyle, veliyle olan ilişkilere yansıdığını hatta bazen aile yaşantısını bile etkilediğini belirtmişlerdir. Katılımcılardan Ö7 iş arkadaşlarıyla olan ilişkinin motivasyonunu ve okula istekli gelmesini çok etkilediğini daha önceki okulundan bir iş arkadaşıyla sorun yaşadığı için tayin istediğini söylemiştir. Katılımcı Ö2 okulda hiç kimseyle iletişim kurmayan bir öğretmenin sürekli okul dışında vakit geçirdiğini bu nedenle işlerini aksatıp derslere bile geç girdiğini söylemiştir. Katılımcıların moralinde diğer çalışanların gösterdiği yakınlık ve destek çok önemli olmaktadır. Hastayken geçmiş olsun mesaj ve ziyaretleri, bir başarıda tebrik ve kutlamalar, sıkışık bir anda gelen yardım önerisi...gibi sosyal destekler onları motive etmekte ve iş doyumunu sağlamaktadır.

Wall ve arkadaşları (1986) “otonom çalışma gruplarının uzun vadede işçilerin tutum ve davranışlarındaki etkilerini” inceledikleri çalışmalarında doğal grupların varlığının ile iş doyumunu olumlu etkilediği sonucunu bulmuşlardır. Atay (2007) işletmelerde doğal grupların iş tatmini üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçladığı çalışmada personelin diğer çalışanlarla ilişkilerinden düşük düzeyde memnun olduğunu ve bunun iş doyumunu düşürdüğü sonucunu bulmuştur.

Katılımcı öğretmenler, yöneticilerin ders programlarını düzenleme, biçimsel grupları oluştururken fikirlerini alam, onları kararlara dahil etme, gösterdikleri performansı manevi olarak ödüllendirme gibi örnekledikleri yönetici tutumlarından çok etkilendiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcılardan Ö2 her dönem ders programları yapılmadan yöneticiler tarafından isteklerinin sorulduğu ve çoğu zaman da bunlara göre program yapılmaya çalışıldığı ve bunun onları çok mutlu ettiğini belirtmiştir. Katılımcı Ö4 de ders programını örnek vermiş ve daha önce çalıştığı bir okulda yöneticinin görüş ayrılıkları yüzünden kendisine önyargılı yaklaştığını ve dört saat ders için beş gün okula getirdiğini söylemiştir. Katılımcı Ö8 ve Ö12 kendi tecrübelerine dayanarak, okullarda öğrenci ve veliyle diyalogu iyi olan, elini taşın altına koyan öğretmenlerin yönetim tarafından ayrı tutulduğunu ve isteklerinin yerine getirildiğini, bunun hakkaniyetli bir tutum olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcı Ö10 yöneticilerinin gönüllülüğü esas aldığını kimseyi istemediği bir iş için zorlamadığını bunun da çok iyi sonuç verdiğini belirtmiştir. Bu görüşlerden anlaşıldığı gibi yönetici tutumları iş doyumunu üzerinde son derece önemlidir.

5.1.4. Biçimsel ve Doğal Grup İlişkilerinin Stres İlgili Sonuçları

Stres kişinin baş edebilme gücünü aşan ya da zorlayan durumlarla karşılaştığında kendini koruyabilmek ve hayata devam edebilmek adına verdiği otomatik tepkilerdir. Artık herkes tarafından bilinen ve günlük hayatın bir parçası olan stresin oluşmasında birçok faktörün etkisi vardır. Bireyin fiziksel ya da psikolojik bütünlüğü için tehdit olarak algıladığı her uyaran bir stresör olarak algılanabilir. Stres kişinin algısıyla ilgili olduğu için bir birey için stres yaratan uyaran bir başkası için yaratmayabilir. Bu nedenle araştırmada öncelikli olarak öğretmenlerin stres kaynakları belirlenmeye çalışılmış ve görüşmelerde

öğretmenlerden stresle ilgili düşünceleri alınırken işe odaklanarak yorumlamaları istenmiştir.

Katılımcı öğretmenlerin stres kaynakları olarak *"yönetici tutum ve davranışları"*, *"eğitim sisteminden kaynaklı sorunlar"*, *"diğer öğretmenlerle ilişkiler"*, *"öğretmenlerin kişilik özellikleri"*, *" öğrenci ve veli ile ilişkiler"* ve *"fiziki koşullar"* olarak tespit edilmiştir. Benzer sonuçlar Günbayı ve Tokel (2012)'in *"İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu ve iş stresi düzeylerinin karşılaştırmalı analizi"* isimli çalışmalarında da bulunmuştur. Stres ortalamalarına göre, öğretmenlerin "ücret ve sosyal olanaklar", "yönetim", "öğrenci nitelikleri", "denetim", "iş sorumluluğu ve yoğunluğu", "öğretmen nitelikleri", faktörlerinde iş stresi "orta" düzeyde, "iş ve niteliği" faktöründe ise "düşük" düzeyde bulunmuştur.

Katılımcı öğretmenlerde en çok stres yaratan kaynak okul yöneticileri ve milli eğitimdeki üst yöneticilerdir. Okul yöneticilerinin tutumlarından kaynaklanan adaletsizlik algısı, yöneticilerin öğretmenleri ilgilendiren kararları alırken karara dahil etmemeleri, biçimsel görev dağılımında liyakate göre hareket etmemeleri, öğretmeni veliden gelen baskılara karşı korumamaları, öğretmenlerin sorunlar için ürettiği çözümlere değer vermemeleri, öğretmenleri ayrıştırıcı tutumları, hiyerarşinin daha üst basamaklarındaki yöneticilerin eğitim sistemiyle ilgili aldıkları kararların ve yürürlüğe koydukları yönetmeliklerin birey tarafından onaylanmaması stresör olarak algılanmaktadır.

Öğretmenler üzerinde stres yaratan ikinci kaynak ise eğitim sisteminin kendisidir. Öğretmenler sürekli değişen eğitim sisteminin, liselere yerleştirme sınavlarının, norm kadro düzenlemelerinin, okullarda kaynak sıkıntısına çözüm bulacak düzenlemelerin yapılmamasının kendilerinde strese neden olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle sekizinci sınıf düzeyinde derse giren öğretmenler üzerinde sınav stresinin baskın olduğu görülmüştür.

Öğretmenler üzerinde strese yol açan üçüncü kaynak iş arkadaşlarıyla ilişkiler olarak bulunmuştur. Öğretmenler arasında yaşanan fikir ayrılıkları nedeniyle girilen ve kişiyi incitecek boyuta varan tartışmalar, aynı biçimsel grup içinde yer alan kişilerden bazılarının sorumluluklarını yerine getirmeyerek iş yükünü artırmaları, bazı öğretmenlerin grup konuşmalarını yöneticilere ya da başka gruplara dedikodu

kanalıyla taşınmaları, okuldaki doğal gruplar arasında yaşanan çatışmalar strese neden olarak görülmektedir.

Öğretmenlerde strese yol açan bir başka kaynak ise hem bireyin hem de paydaşların kişilik özellikleridir. Örneğin katılımcı öğretmenlerden Ö2 narsist kişilik özelliğine sahip bazı öğretmen arkadaşlarının kendilerini öne çıkarma çabaları yüzünden bir rekabet ortamı doğduğunu ve bunun gerginliklere yol açtığını belirtmiştir. Başka bir katılımcı (Ö12) bir sorun yaşadığında içine kapanık ve ketum kişiliği nedeniyle bunu paylaşmadığını ve bu nedenle stres yaşadığını belirtmiştir. Yine bir başka katılımcı (Ö5) ortak hareket edilmesi gereken durumlarda bazı öğretmen arkadaşlarının çıkarıcı kişilik özellikleri nedeniyle gruba sadakatsizlik ederek eyleme geçileceği anda kendilerini yalnız bırakmalarından kaynaklı stres yaşadıklarını belirtmiştir.

Öğretmenlerin önemli bir stres kaynağı da veli ve öğrencilerle olan ilişkiler ile okulun fiziksel özellikleridir. Velilerin öğretmenlere müdahaleci davranışları, çocuklarını savuma adına öğretmenle girdikleri çatışmalar, öğretmenin uyguladığı yöntemleri beğenmeme, notları düşük bulma gibi nedenlerle okul yönetimine ya da daha üst yöneticilere şikayetçi olmaları öğretmenler üzerinde stres yaratmaktadır. Ayrıca okulun fiziki imkansızlıkları nedeniyle şubelerin kapatılıp, sınıfların kalabalıklaşması, ikili öğretim yapmak zorunda olmak, bozulan demirbaşın onarılmaması, istenilen araç gerecin sağlanmaması gibi kaynak yetersizliği ya da kaynakların doğru kullanılmaması gibi nedenlerde stres düzeyini artırmaktadır.

Bir olayın bireyde yarattığı stres düzeyi kişinin stresle başa çıkma becerilerine de bağlıdır. Bireyin kişiliği, psikolojik dayanıklılığı stresle başa çıkmada önemlidir. Bazı bireyler stresle başa çıkmak için inkar, bastırma, yansıtma gibi savunma mekanizmaları kullanarak durumu yok sayma eğilimindedirler. Bu araştırmaya katılan öğretmenlerin başa çıkma stratejilerinde öncelikle stresin farkında oldukları daha sonra bunun için sosyal ya da profesyonel destek aradıkları, kendilerini kontrol etmeye ve problemi çözmeye dönük hareket ettikleri görülmüştür. Bu stratejiler Folkman ve Lazarus (1980)'in "**problem çözme odaklı**" ve "**duygu odaklı**" olmak üzere iki başlıkta topladığı stresle başa çıkma stratejileriyle uyumlu bulunmuş ve bulgular bu çerçevede düzenlenmiştir.

Katılımcı öğretmenlerin en çok duygu odaklı başa çıkma stratejisini kullandıkları görülmektedir. Duygu odaklı başa çıkma pasif bir yoldur. Birey sosyal destekle olumsuz duyguyu en aza indirme eğilimindedir. Öğretmenlerin stres yaratan kaynaklar üzerinde (eğitim sistemi, yönetici tutumları, veli davranışları, fiziksel koşullar gibi) kontrol sahibi olmamaları onlara problemi çözemeyecekleri inancını vermiş olabilir. Bu nedenle de onu en aza indirgeme, hafife alma, kaçınma, inkar sorundan uzak durma gibi yollarla baş etmeye çalışıyor olmaları mümkündür. Bunun için en büyük desteklerinin dahil oldukları grup ilişkileri olduğu görülmüştür.

Katılımcı öğretmenlerin ikinci sırada problem çözme odaklı başa çıkma stratejisini kullandıkları görülmektedir. Problem odaklı başa çıkma stratejisinde birey, strese neden olan olayları kontrol edeceğine inanarak harekete geçer. Bu anlamda problem çözme aktif bir stresle baş etme stratejisidir. Bu tür başa çıkmada kendini kontrol altında tutma, sorumluluğunu kabul etme, rolünü sorgulama, kendini gözden geçirme, planlı bir biçimde problem çözme, gibi eğilimler yer almaktadır. Katılımcı öğretmenlerin kendi kontrollerinde olduğunu düşündükleri konularda kaçınmak ya da yok saymak yerine stres yaratan kaynağı düzenlemek eğiliminde oldukları görülmüştür. Grup arkadaşlarıyla olan ilişkileri bu stratejide de önemli yere sahiptir ancak işlevi daha farklıdır. Problem çözme odaklı başa çıkma stratejisini benimsemiş öğretmenler, grup ilişkilerinde sadece sevgi, hoşgörü, empati gibi destek değil, problemin çözümü için gerekli adımları, tecrübe ve bilgiyi ararlar.

5.2. Öneriler

Bu araştırmada biçimsel ve doğal grupların oluşumundaki temel belirleyicileri aranmış, grup ilişkilerinin bireysel ve örgütsel sonuçları ortaya konmuştur. Araştırma sonuçlarında ayrıntılı olarak ele alındığı üzere, biçimsel ve doğal ilişkilerin niteliğinin olumlu olması örgütsel bağlılık ve iş doyumunu üzerinde olumlu etkiler sağlarken stresle başa çıkmaya da yardımcı olmaktadır.

Araştırma sonuçları ışığında uygulayıcılar ve araştırmacılar için aşağıdaki öneriler getirilmiştir.

5.2.1. Araştırmacılar İçin neriler

1. Bu araştırma nitel desende çalışıldığı için sadece analitik genelleme yapmaya imkan vermektedir. İstatistiki genellemeler de yapılabilmesi için nicel desenden de yararlanarak problemle ilgili karma desenli bir araştırma yapılabilir.
2. Araştırma problemine yanıt aranırken sınırlı bir kuramsal ereve kullanılmıştır. Aynı problemlere örgütsel psikoloji ve örgütsel davranışın farklı boyutlarıyla da yanıt aranabilir.
3. Bu araştırmada araştırma grubu olarak öğretmenler seçilmiştir. Araştırma grubuna yöneticiler de dahil edilerek görüşler arasındaki ilişkilere bakılabilir.
4. Bu araştırmada okullardaki belli bir biçimsel grup seçilerek çalışılmamış, öğretmenlerden tüm biçimsel grupları göz önüne alarak görüş bildirmeleri istenmiştir. Okullardaki belirli bir biçimsel grup seçilerek (rneğin zümre grupları) alışma yürütülebilir.

5.2.2. Uygulayıcılar İçin neriler

Öğretmenlerin grup ilişkilerinin niteliğinin örgütsel bağlılıklarında, iş doyumunda ve iş stresiyle başa çıkmada nasıl etkili olduğu araştırmada ortaya konmuştur. Örgütsel bağlılığın ve iş doyumunun artmasında okul yöneticilerine büyük görev düşmektedir. Okul yöneticileri beraber çalıştıkları öğretmenlerin tarzlarına, okulun bulunduğu konuma uygun ve örgüt amaçlarıyla çatışmayacak en uygun liderlik tarzını belirlemeli ve ona göre hareket etmelidirler.

Öğretmenlerin alınan kararlara dahil edilmeleri hem motivasyon açısından hem de okulu benimsemeleri açısından yerinde olacaktır. Öğretmenlerin okulla zdeşleşebilmeleri için onlara rahat hareket edebilecekleri karar alanları bırakmak önemlidir.

Öğretmenlerin rgtsel bağlılığını sağlamada, iş doyumlarını artırmada ve stres düzeylerini dşrmelerinde grup arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin önemi ortaya konmuştur. Yöneticilerin gruplar arasında çatışmaları önleyecek adaletli görev dağılımı yapmaları, liyakate ve gönüllülüğe göre biçimsel gruplar oluşturmaları öğretmenlerin eşitlik gereksinimini karşılayacaktır. Yöneticiler ğretmenlerin sağlıklı

iletişim kurabilmeleri için özel gün kutlamaları gibi okul dışı etkinlikler düzenleyerek katkı sağlayabilirler.

Yöneticiler grupları kendileri için bir tehdit olarak algılamamalı, gruplardan etkin olarak yararlanabilmek için onlarla beraber alışmaldırlar.

KAYNAKÇA

- Adams, A. & Bond, S. (2000). Hospital Nurses' Job Satisfaction, Individual and Organizational Characteristics. *Journal of Advanced Nursing*, 32 (3), 536-543.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange, L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press Inc., (2), 267-299.
- Adler, P. S. & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, (41), 61-89.
- Ağma, F. Ş. (2007). *İş Yaşamında Stresin Nedenleri ve Olumsuz Etkileri*. [Http://acikarsiv.atilim.edu.tr/Browse/216/](http://acikarsiv.atilim.edu.tr/Browse/216/).
- Aka, B. ve Özmutaf, N. M. (2015). Havacılık Alanında Çalışanların İş Stresi İle Başa Çıkma Davranışının Takım Performansına Etkisi: Ampirik Bir Yaklaşım, *III. Ulusal Havacılık Teknolojisi Ve Uygulamaları Kongresi* içinde (296-308), 23-24 Ekim 2015, Ege Üniversitesi. İzmir,.
- Akcan, F. (2011). *İlköğretim kurumları yöneticilerinin yaşadıkları iş streslerine ilişkin görüşleri: Bir durum çalışması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Aksu, M. B. (1996). İnsan İlişkilerinde Bir Boyut: Grup Davranışı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7 (7), 311-328.
- Aktan C. C. ve Vural T. (2006). Organizasyonlarda Kurallar ve Kurumlar. C. C. Aktan (Ed.), *Kurullar, Kurumlar ve Düzen*. Ankara: SPK Yayınları.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 847-858.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 252-276.

- Aras, A. (2012), *İlköğretim okullarında görev yapan müzik öğretmenlerinin mobbing (yıldırma) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılık ve iş doyumları arasındaki ilişkiler* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Arslantürk, Z. ve Amman, T. (2012). *Sosyoloji* (8. Baskı). İstanbul: Çamlıca Yayınları.
- Aslan, C. (2005). *Sosyolojiye giriş: kavramlar ve kuramları*. Adana: Karahan Kitabevi.
- Aslan, İ. (2017). *Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Alguları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi.
- Atay, O. (2007). *İşletmelerde doğal grupların iş tatmini üzerindeki etkileri ve bir uygulama*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Ayça, B. (2016). *Otantik liderlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi ve otel işletmelerinde bir araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Aydın, B. (1999). *Örgütlerde Oluşan Doğal Grupların Örgütün İşleyişine Etkileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Aydın, B. ve İmamoğlu, S. (2001). Stresle başa çıkma becerisi geliştirmeye yönelik grup çalışması. *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 14, 41-52.
- Aydın, İ. (2008). *İş yaşamında stres*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi* (2. baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, R. (2016). *Otel işletmelerinde psikolojik sözleşmeler ve işgörenlerin işe yönelik tutumları üzerindeki etkisi: Antalya 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Aydın, Ş. (2004). *Otel İşletmelerinde Stres Faktörleri İle İş Bırakma İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması. Doktora Tezi*. İzmir, Türkiye: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik bir perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (1), 189-217.
- Aytaç, S. (2009). İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi. *Uludağ Üniversitesi İİBF*
- Azaklı, Ö. (2011). *Çalışanların örgüte bağlılıkları ve iş güvencesizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel bağlılık: kavram, kuram, sebep sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakırcı, B. (2012). *Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenleri etkileyen örgütsel stres kaynakları nelerdir (Edirne İli Örneği)* (Yüksek Lisans Proje Çalışması). Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Baklacı, E. (2013). *İş Stresi ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Balcı, A. (1983). İş doyumunu ve eğitim yönetimine uygulanması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 575-586.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel sosyalleşme: kuram stratejisi ve taktikleri*. Pegem A Yayıncılık.
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (2002). *Stres ve başa çıkma yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, Z. (2002). *Verimli iş hayatının sırrı: stres (hissedilen ağırlık, görülmeyen güç)*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, Z. (2003). “Yaptık” demekle olmuyor. *Kaynak Dergisi*, Nisan-Eylül, Baltaş Bilgiev Yayını, s. 14–15.
- <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=14&sira=108>

- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İstanbul: Avcıol Basım Yayım, Cilt: 1.
- Bartlett, K. R. (1999). *The relationship between training and organizational commitment in the health care field* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). The University of Illionis, Urbana.
- Bassis, M. S., Gelles, R. J. & Levine, A. (1984). *Sociology*. Newyork: Randomhouse.
- Başaran İ. E. (2000). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*, Ankara: Feryal Matbaası.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Berg, B. L. (2000). *Qualitative research methods for the social sciences* (4rd ed.). Boston: Edition Pearson Education.
- Bisen, V. P. (2010). *Industrial psychology* (4rd ed). New Delhi: New Age International.
- Bottomore, T. B. (2000). *Toplumbilim*. (Ü. Oskay Çev.), Ankara: Doğan Yayınevi.
- Bozkurt, V. (2012). *Değişen dünyada sosyoloji*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Bozkuş, K. (2014). School as a social system. *Sakarya University Journal of Education*, 4 (1), 49-61.
- Brewer, A. M. (1996). Developing commitment between managers and employees. *Journal of Managerial Psychology*, 11 (4), 24-34.
- Brown, D. & Sargeant, M. A. (2007). Job satisfaction, organizational commitment, and religious commitment of full-time university employees. *Journal of Research on Christian Education*, (16), 211–241.
- Buluç, B. (2010). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34 (152).
- Bulut I. ve Polat G. (2012). Örgütlerde gruplar. M. Zincirkıran (Ed.), *Örgüt sosyolojisi*, (s.101-129). Bursa: Dora Basım-Yayın Dağıtım.

- Bulut, I. (1983). Örgüt İçi Gruplar ve Grupların Yönlendirilmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 21 (4): 57-67.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim* (7. basım), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Canbulat, S. (2007). *Duygusal zeka'nın çalışanların iş doyumları üzerindeki etkisinin araştırılması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Cartwright, D. & Zander, A. (1968). *Group Dynamics*. New York: Harpers and Row Publishers Incorporated.
- Cevizci, A. (2000). *Felsefe Sözlüğü*, İstanbul: Paradigma Ya.
- Chen, Z. X. & Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62 (3), 490-510.
- Clugston, M. (2000). The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 21, 477-486.
- Cohen, H. (1965). *The demonics of bureaucracy*. Iowa: The Iowa State University Press.
- Cooley, C. H. (1909). *Two major works: Social organization*. Human nature and the social order. Glencoe, Ill, Free P.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating*, Quantitative and Qualitative Research, NJ: Merrill Prentice.
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri: beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. M. Bütün ve S. B. Demir (Çev. Ed.). (3. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Currivan, D. B. (1999). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover, *Human Resource Management Review*, 9 (4), 495-524.

- Cüceloğlu, D. (2010). *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları* (19. Basım), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış*, 13 (1), 11-20.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık.
- Çetinkaya, L. (2017). Tıp Fakültesi Öğrencilerinin Eğitim-Öğretim Süreçlerinde Anlık Mesajlaşma Uygulamaları Kullanımı: WhatsApp Örneği. *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*, 26 (2), 45-53.
- Daft, R. L. (1992). *Organization Theory and Design*. Saint Paul: West Publishing Company.
- Daft, R. L. (1997). *Management*, 4. Bs., Florida: The Dryden Press
- Dalton, M. (1959). *Men Who Manage: Fusions of Feeling and Theory In Admistration*. New York: Johnwiley and Sonsinc.
- Davis, K. (1984). *İşletmede insan davranışı: Örgütsel davranış*. K. Tosun (Çev. Ed.) İstanbul Üniversitesi.
- Defrank, R. S. & J. Ivancevich. (1998). Stress on the Job: an Executive Update. *The Academy of Management Executive*, 12 (3), August.
- Demir, M. ve Tütüncü, Ö. (2010). Ağırlama işletmelerinde örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (1).
- Demir, N. (2006). *Birey, toplum, bilim: sosyoloji temel kavramlar* (3. Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Demiröz, S. (2001). *Türk Silahlı Kuvvetleri'nde görev yapan muvazzaf subay ve astsubayların iş doyumunu, yaşam doyumunu ve iş streslerinin analizi* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Devos, G., Tuytens, M., & Hulpia, H. (2013). Teachers' organizational commitment: Examining the mediating effects of distributed leadership. *American Journal of Education*, 120 (2), 205-231.

- Dilek, U. (2004). *Örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu, Ankara.
- Direkçi, G. S. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin informal (doğal) gruplara ilişkin algıları nelerdir? (Ankara ili örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Donovan J. J. (2009). *İş Motivasyonu, Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı. 2.Cilt: Örgüt Psikolojisi*. (1.Baskı). (Çev. B. Öz). H. Kepir Sinangil (Türkçe ed.), İstanbul, Literatür Yayıncılık.
- Drafke, M.W. & S. Kossen (1998). *The Human Side Of Organizations*. Addison Wesley Longman, Inc. New York.
- Ducharme, L. J. & Martin, J. K. (2000). Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction. *Work and Occupations*. 27 (2), 223-243.
- Duman, S. (2016). *Üniversite öğrencilerinde öznel iyi oluş ve benlik saygısının stresle başa çıkma tarzlarıyla ilişkisinin incelenmesi* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Duygulu, E. ve Sezgin, O. B. (2015). Türkiye’de örgütsel davranış yazını doktora tezlerine yönelik bir inceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (1), 13-25.
- Eğriboyun, D. (2013). *Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği)* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Erdem, F. (2009). Örgütsel davranış araştırmalarında niş alanlar nasıl belirleniyor? ulusal yönetim ve organizasyon kongresi yazını üzerine kısa bir değerlendirme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (1), 65-78.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde davranış* (7. baskı). İstanbul: Kişisel Yayınları.

- Erdoğan, U. (2012). *İlköğretim okullarının bürokratik yapıları ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasındaki ilişki (Malatya ili örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (16. Baskı). İstanbul: Beta Yayın Dağıtım AS.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Ertürk, S. (2011). *Kuruma aidiyet bağlamında adanmışlık algısı ile kişilik, iş doyum ve stres ilişkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kara Harp Okulu, Ankara.
- Etzioni, A. (1961). *Complex organizations: a sociological reader*. Holt, Rinehart ve Winston. New York.
- Eysenck, H. J. ve G. Wilson (2000). *Kişiliğinizi Tanıyın*. E. Erduran (Çev.). Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Fehr E. & Fischbacher U. (2004). Social Norms and Human Cooperation. *Trends in Cognitive Sciences*, 8 (4), 185-190.
- Fichter, J. H. (2012). *Sosyoloji Nedir*, (Çev. N. Çelebi), Ankara: Anı Yayıncılık.
- Finney, C., Stergiopoulos, E., Hensel, J., Bonato, S., & Dewa, C. S. (2013). Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: a systematic review. *BMC Public Health*, 13 (1), 82.
- Folkman, S. & Lazarus, R. S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal Of Health And Social Behavior*, 219-239.
- Gaertner, S. (1999). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models, *Human Resource Management Review*, 9 (4), 479-493.
- Garcia Cabrera, A. & Garcia Soto, M. (2012). Organizational Commitment in MNC Subsidiary Top Manager: Antecedents and Consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (15), 3151-3177.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon çağdaş sistemler ve yaklaşımlar* (3. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Ghazzawi, I. A. (2008). Job Satisfaction Among Information Technology Professionals In The U.S: An Empirical Study. *Journal Of American Academy Of Business*. 13(1): 1-15.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H. (1991). *Organizations* (7th Edition), Boston: McGraw-Hill,
http://dl.motamem.org/organizations_behavior_structure.pdf
- Glesne, C. (2013). *Nitel araştırmaya giriş* (A. Ersoy ve P. Yalçınoğlu Çev.), Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gönüllü, M. (2001). Grup ve grup yapısı. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2 (1), 191-201.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations* (10th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (1993). *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work* (4rd ed.). USA Boston: Allyn and Bacon Co.
- Greene, C. N. & Organ, D. W. (1973). An Evaluation of Causal Models Linking the Received Role with Job Satisfaction, *Administrative Science Quarterly*, 18 (1), 95-103.
- Griffeth, R. W., Gaertner, S. & Hom, P. W. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, (3), 463-488.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G. & West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (5), 537-550.
- Güçlü, N. (2001). Stres yönetimi. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 91-109.
- Gümüştekin, G. E. ve Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1).

- Günbayı, İ. ve Tokel, A. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu ve iş stresi düzeylerinin karşılaştırmalı analizi. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. 3 (5), 77-95.
- Günbayı, İ. (2009). Academic staff's perceptions on stressors originating from interpersonal relations at work setting: A case study, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 1.
- Günbayı, İ. (2014). Job stressors and their effects on academic staff: a case study. *International Journal on New Trends in Education & Their Implications (IJONTE)*, 5 (4).
- Günbayı, İ., (2008). Vocational High School Teachers' Perceptions On Job Stress Factors In Turkey, *International Journal of Vocational Education and Training*, vol.16, 7-23.
- Güney, S. (2008). *Davranış bilimleri* (4. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Hartline, M. D., Maxham III, J. G. & McKee, D. O. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, 64 (2), 35–50.
- Hatch, J. A. (2002). *Doing qualitative research in education settings*, New York: State University of New York Press.
- Hefferon, K. ve Boniwell, I. (2014). *Pozitif psikoloji kuram, araştırma ve uygulamalar* (1. baskı) T. Doğan, (Çev. Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hicks, H. (1979). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*. (Çev. O. Tekok, E. Aytekin, E. Bumin). Turhan Kitapevi, Ankara.
- Hicks, H. G. & Gullet R.C. (1972). *Organizations: Theory and Behaviour*, Singapore.
- Hodgetts, R. M. (1999). *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama* (Canan Çetin ve Esin (Can) Mutlu Çev.), İstanbul: Beta.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Oxford Press, England: Harper.

- House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Role Conflict And Ambiguity As Critical Variables In Model Of Organizational Behavior. *Organizational Behavior And Human Performance* (7), 467–505.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2005). *Educational administration* (7 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K. & Sweetland, S. R. (2001). Designing better schools: the meaning and measure of enabling school structures. *Educational Administration Quarterly*, 37 (3), 296-321.
- Hoy, W. K. (2003). An analysis of enabling and mindful school structures: Some theoretical, research, and practical consideration. *Journal of Educational Administration*, 41, 87-108.
- Hunter, S. D. (2016). If Ever the Twain Shall Meet: Graph Theoretical Dimensions of Formal and Informal Organization Structure. *International Journal of Social Science Studies*, 4 (10), 79-90.
<http://repository.cmu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=qatarworks>
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2).
- İliyas, M. (2016). *İşyeri arkadaşlık fırsatları ve iş çıktıları arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerde birlik çabası motivasyonun rolü* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Jex, S. M. (2002). *Organizational psychology; a scientist-practitioner approach*, New York: John Wiley & Sons.
- Judge, T. A., Heller, D. & Klinger, R. (2008). *The dispositional sources of job satisfaction: A comparative test*. *Applied Psychology*, 57 (3), 361-372.

- Jung, J. & Kim, Y. (2012). Causes of newspaper firm employee burnout in Korea and its impact on organizational commitment and turnover intention. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (17), 3636-3651.
- Kabay, B. (2017). *Örgütlerde İnfomal Grupları Oluşturan Faktörlerin Belirlenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki İlişkiler* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*. 33 (4), 499-517.
- Karatepe, S. (2005). *Örgütlerde Gruplar. Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. (1. baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Karsh, B., Booske, B. C. & Saintfort, F. (2005). Job and organizational determinants of nursing home employee commitment, job satisfaction and intent to turnover. *Ergonomics*, 48 (10), 1260-1281.
- Katz, D. ve Kahn, R. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Tudaie Yayınları*, Ankara.
- Kaya, E. (2010). *İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Keleş, H. N. Ç. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Akademi Basın Yayım Dağıtım Limited Şirketi.
- Keyton, J. (2005). *Communication and Organizational Culture*. Sage Publication, USA.

- Kırel, Ç. (1989). Anadolu Üniversitesinin Kültürel Yapısında Meydana Gelen Değişmeler. *AÜ İİBF Dergisi*, C.VII, S. 1, Haziran, 349-367.
- Kırım, A. (1998). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. 2. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Knowles, M. H. (1965). *Introduction to group dynamics*. New York: Association Pres.
- Koçel, T. (1993). *İşletme yöneticiliği yönetici geliştirme, organizasyon ve davranış* (4.baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. (12. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Kolasa, B. J. (1979). *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*. K. Tosun (Çev. Ed.). İstanbul: Fatih Yayınevi.
- Korkmaz, M. ve Ceylan, B. (2012). Örgütsel Stres Yönetimi ve Stresin İstanbul Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarının İş Performansı Üzerine Etkisinin Uygulamalı Olarak İncelenmesi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(10), 313-344.
- Kozlu, C. (1986). *Kurumsal Kültür-Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetiminde Kurumsal Kültürün Rolü*. İstanbul: Define Yayıncılık
- Koroğlu, Ö. (2011). *İş doyumunu ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin performansla ilişkisi: turist rehberleri üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Köse, S., Oral, L. ve Türesin, H. (2012). İş yaşamında sosyal kolaylaştırma kavramı ve sanal kaytarma ile ilişkisi: Araştırma görevlileri üzerinde bir araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4 (1).
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2008). *Organizational Behaviour*, New York: McGraw-Hill Irwin Yayınları,
<http://www.nawaderaltabiyaa.com/organizational/organizational-behavior-fifth-edition.pdf>.

- Krueger, R. A. (1994). *Focus groups: A Practical Guide for Applied Research*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Landis, J. R. & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33, 159-174.
- Lu, H., While, A. & Barriball, L. (2005). Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review. *International Journal Of Nursing Studies*. 42: 211-227.
- Lu, H., While, A. E. & Barriball, K. L. (2005). *Job satisfaction among nurses: a literature review*. *International journal of nursing studies*, 42 (2), 211-227.
- Luthans, F. (2012). Psychological capital: Implications for HRD, retrospective analysis, and future directions. *Human resource development quarterly*, 23 (1), 1-8.
- Madenoglu, C. (2010). *Eğitim örgütü yöneticilerinin örgütsel stres kaynakları ve stresle başa çıkma tarzlarının benlik saygısı düzeyleriyle olan ilişkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Mahmutoğlu, A. (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Markiewicz, D., Devine, I. & Kausilas, D. (2000). Friendships of women and men at work: Job satisfaction and resource implications. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (2), 161-184.
- Matteson, M. T. & Ivancevich, J. M. (1987). *Controlling work stress: Effective human resource and management strategies*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- McShane, S. L. & Von GL Now, M. A. (2016). *Organizational Behavior*. (Çev. Günsel ve Bozkurt). New York: McGraw-Hill Pres.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.

- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. 2. Baskı, Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Mitchell, D. (2002). Cultural landscapes: the dialectical landscape–recent landscape research in human geography. *Progress in human geography*, 26(3), 381-389.
- Mitchell, T. R. & Larson, J. R. (1987). *People In Organizations An Introduction To Organizational Behavior* (Third Edition), New York: Mc Graw- Hill Book Company.
- Moorhead, R. M. & Griffin R. W. (1989). *Organizational Behavior* (2nd. Edition). Boston: Houghtan Mifflin Company.
- Moradı, A. (2016). *The Determination Of Motivation Types And Pronunciation Learning Strategies Employed By Turkish And Iranian English Teacher Trainees* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi.
- Morgan, C. T. (2013). *Psikolojiye giriş*. S. Karakaş ve R. Eski (Ed.) (21. Baskı), Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Morrison, R. (2004). Informal Relationship in the Workplace; Association with Job Satisfaction, Organisational Commitment and Turnover Intentions. *New Zealand Journal of Psychology*, Auckland: New Zealand, 33 (3).
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982), *Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press, Inc.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal Of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A. R. (1998). *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Ng, T. W. H. & Sorenson, K. L. (2008). Toward A Further Understanding of the Relationships between Perceptions of Support and Work Attitudes: A Meta-Analysis, *Group and Organization Management*. 33 (3), 243-268.

- Nielsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60 (4), 628-643.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- Okpara, J. O. (2006). The Relationship of Personal Characteristics and Job Satisfaction: A Study of Nigerian Managers in the Oil Industry. *Journal of American Academy of Business*, 10 (1), 49-58.
- Oktay, M. (1995). *Davranış Bilimlerine Giriş*, İstanbul: Der Yayınları, Yayın no: 187.
- O'Reilly, C. A. (1991). Organizational behavior: where we've been, where we're going. *Annual Review of Psychology*, 42 (1), 427-458.
- Organ, D. W. & Greene, C. N. (1974). The Perceived Purposefulness of Job Behavior: Antecedents and Consequences, *Academy of Management Journal*, 17 (1), 69-78.
- Owens, R.G. & Steinhoff, C.R. (1989). Towards a Theory of Organizational Culture. *Journal of Organizational Administration*. 27(3).
- Ömüriş, E. (2014). İşyerinde Arkadaşlık İlişkilerinin Temel Belirleyicileri ve Örgütsel Sonuçlar Üzerine Etkisi (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Özçelik, E. ve Yıldırım, S. (2002). Web-Destekli Öğrenme Ortamlarında Bilişsel Araçların Kullanımı: Bir Durum Çalışması. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Uluslararası Açıkta ve Uzaktan Eğitim Sempozyumu içinde (23-25). Anadolu Üniversitesi
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 302-325.

- Özkalp, E. (1998). *Sosyolojiye Giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Vakfı Yayınları.
- Özkalp, E. (2001). *Örgütsel Davranış* (6. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*, Ekin Basım Yayım Dağıtım, 4. Baskı, Bursa.
- Özkalp, E., Arıcı, H. ve Bayraktar, R. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları, Yayın No: 26.
- Özmutaf, N. M. (2006). Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım, *Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi*. XXIII (1-2), 75-81.
- Öztekin, H. (2015). *Strese Güle Güle* (1.b). Ankara: Yason Yayıncılık.
- Parsons, T. (1951). *The social system*, İskoçya, Glencoe: Free Press.
- Parsons, T. (1970). *Social Systems*. O. Grusky & G. A. Miller (Ed.) *The sociology of organizations: Basic studies*. New York: Free Press.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed), Thousand Oaks: Sage Publication.
- Pekel, H. N. (2001). İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Penley, L. E. & Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Polat, M. ve Meydan, C. H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 145-172.
- Porter, L. W. & Steers, R. M. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.

- Poyraz, K. ve Kama, U. B. (2008). Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2).
- Punch, K. F. (2005). *Sosyal araştırmalara giriş: Nicel ve nitel yaklaşımlar*, Z. Etöz (Ed.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Rainey, H. G. (2003). *Understanding and Managing* (Third Edition), Public Organizations, USA: Jossey-Bass.
- Riordan, C. M. & Griffeth, R. W. (1995). The Opportunity for Friendship in the Workplace: An Underexplored construct. *Journal of Business & Psychology*. 10 (2), 141-154.
- Riordan, C. M. & Griffeth, R. W. (1995). The opportunity for friendship in the workplace: An underexplored construct. *Journal of business and psychology*, 10 (2), 141-154.
- Robbins, S. P. & Judge, T. (2009). *Organizational behavior* (13th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology*, 48 (1), 515-546.
- Rowshan, A. (2000). *Stres Yönetimi*. Ş. Cüceloğlu (Çev.). Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Saari, L. M. & Judge, T.A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*. 43(4): 395-407.
- Sabuncuoglu, E. T. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Academic Review*, 7(2), 613-628.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V. (2008). *Örgütsel psikoloji* (4. Baskı), Bursa: Aktüel yayınları.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design, *Administrative Science Quarterly*, (23), 224-253

- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Sarıdede, U. ve Doyuran, Ş. (2004). *Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, (6-9).
- Saylık, A. (2012). *Ortaöğretim Okullarında İnfornel İlişkiler ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Scafer, R. T. (2013). *Sosyoloji* (Çev. S. Coşar ve G. Özcan), (12. Baskıdan Çeviri), Ankara: Palme Yayıncılık.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs* (Vol. 6834). Addison Wesley Publishing Company.
- Schein, E. H. (1991). Defining Organizational Culture. J. M. Shafritz ve J. S. Ott (Ed.), *Classic of Organizational Theory* (3th Edition), California.
- Schermerhorn, J.R., Hunt J.G., Osborn R.N. (1998). *Basic Organizational Behavior*, 2. Bs., New York: John Wiley&Sons Inc.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (3rd Edition), NJ: Prentice-Hall. Englewood Cliffs.
- Shaughnessy, J. J. & Zechmeister, E. B. (1997). *Research methods in psychaiagy*. USA: McGraw-Hill
- Siegel, A. E. & Siegel, S. (1957). Reference Groups, Membership Groups, and Attitude Change. *Journal of Abnormal Psychology*. 55 (3), 360-364.
- Silah, M. (2000). *Sosyal psikoloji: Davranış bilimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Silva, P. (2006). Effects of Disposition on Hospitality Employee Job Satisfaction and Commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (4), 317-328.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction* (Third Edition), London: Sage Publications.

- Somers, M. J. (1995) "Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects". *Journal of Organizational Behavior*. 16, 49 – 58.
- Steers, R. M. (1991). *Introduction to Organizational Behavior* (4th ed.), New York: Harper Collins Publishers.
- Steers, R. M., Porter, L. W., Steers, R. M., & Bigley, G. A. (1996). Motivation and leadership at work. McGraw-Hill.
- Stewart, E. W. & Glynn, J. A. (1985). *Introduction to Sociology*. New York: McGraw- Hill Book Company.
- Stumpf, S. A. & Hartman, K. (1984). Individual exploration to organizational commitment or withdrawal. *Academy of Management Journal*, 27 (2), 308-329.
- Suliman, A. M. (2002). Is it really a mediating construct? The mediating role of organizational commitment in work climate-performance relationship. *Journal of Management Development*, 21 (3), 170-183. <http://dx.doi.org/10.1108/02621710210420255>
- Sumner, W. G. (1906). *Folkways: A Study of the Sociological Importance of Useges, Manners, Customs, Mores and Morals*, Boston: Gin and Company.
- Şenol, F. (2010). *Motivasyon araçlarının algılanmasında işgüvencesinin etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Şerif, M. ve Şerif, C. (1996). *Sosyal Psikolojiye Giriş*. (Çev. M. Atakay ve A. Yavuz). İstanbul: Sosyal Yayınları.
- Şimşek, M. (1998). Kalite Yönetimi. *Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Yayınları*, 11 (3).
- Tajfel, H. (1982). Social Psychology of Intergroup Relations. *Annual Review of Psychology*. 33 (1): 1- 39.
- Tanrıöğen, A. (Ed.) (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (2.baskı), Ankara: Anı Yayıncılık.

- Taymur, İ. ve Türkçapar, M. H. (2012). Kişilik: tanımı, sınıflaması ve değerlendirmesi. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 4 (2).
- Tekingündüz, S. ve Tengilimoğlu, D. (2013). Hastane çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi. *Sayıştay Dergisi*, 91, 77-103
- Teoman, D. D. (2007). *Performans değerlendirme sürecinde oluşan adalet algısı, bu algının iç, dış ve sosyal ödüllerle olan ilişkisinin işten ayrılma niyetine olan etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based On Metaanalytic Findings. *Personnel Psychology*. 46 (1993), 259 – 290.
- Tınaz, P. (2013). Çalışma yaşamından örnek olaylar: motivasyon, iş tutumları, iş stresi, iletişim, mülakat, performans değerlendirme, eğitim, örgüt iklimi, örgüt kültürü, iş etiği, mobbing. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Tınaz, P. (2013). *Çalışma yaşamından örnek olaylar: motivasyon, iş tutumları, iş stresi, iletişim, mülakat, performans değerlendirme, eğitim, örgüt iklimi, örgüt kültürü, iş etiği, mobbing*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Tiryaki, T. (2005). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Tiyce, M., Hing, N., Cairncross, G. & Breen, H. (2013). Employee stress and stressors in gambling and hospitality workplaces. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12 (2), 126-154.
- Tolan, B., İsen, G. ve Batmaz, U. (1985). *Ben ve Toplum: Sosyal Psikoloji 1* (Birinci Baskı). Ankara: Teori Yayınları.
- Topaloğlu, M., Koç, H. ve Yavuz, E. (2008). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bazı temel faktörler açısından analizi. *Kamu-İş Dergisi*, 9 (4), 201-218.
- Tyler, R T. (2010). *Why People Cooperate: The Role of Social Motivations*. Princeton University Press. Princeton

- Ugboro, I. O. & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction and customer satisfaction in TQM organizations: An empirical study. *Journal of Quality Management*, 5, 247-272.
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41 (41).
- Uluğ, M. (2002). Örgütlerde grup yönetiminin toplam kalite yönetiminin üzerine etkisi –bir uygulama- (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Uştu, H. (2014). *Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Sosyo Demografik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılığı Yordama Düzeylerinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Uyungil, S. (2017). *Pozitif Psikolojik Sermaye ile Çalışan Tutumları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Adana İlinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Uyguralp Gizdem, Ö. (2015). *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşmelerinde İnfomal Grupların Etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.
- Uzun, Ö. ve Yiğit, E. (2011). Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi*, 181-213.
- Vandenberg, R. J. & Lance, C. E. (1992). Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitmentl, *Journal of Management*, 18 (1), 153-167.
- Vandenberg, R. J. & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior? *Human Relations*, 52 (10), 1313-1336.

- Vandenberg, R. J. & Scarpello, V. (1994). A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship between Employee Commitments to the Occupation and the Organization, *Journal of Organizational Behavior*, 15 (6), 535-547
- Wall, T. D., Kemp, N. J., Jackson, P. R. & Clegg, C. W. (1986). Outcomes of autonomous workgroups: A long-term field experiment. *Academy of Management Journal*, 29 (2), 280-304.
- Wallace, E., de Chernatony, L. & Buil, I. (2011). How leadership and commitment influence bank employees' adoption of their bank's values. *Journal of business ethics*, 101 (3), 397-414.
- Weber, M. (2004). *Sosyolojinin Temel Kavramları: Meslek Olarak İlim*. İstanbul: Efkâr Yayınları.
- Whyte, W. H. (2002). *The Organization Man*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7 (3), 418-428.
- Wright, P. M. & Raymond A. N. (1996). *Management of Organizations*, Chicago: Richard D. Irwin Inc. Company.
- Yaman, E. (2007). *Üniversitelerde bir eğitim yönetimi sorunu olarak öğretim elemanının maruz kaldığı informal cezalar: Nitel bir araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yaşar, G. (2008). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Okulla İlgili Sorunları ve Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Yew, L. T. (2008). Job Satisfaction And Affective Commitment: A Study Of Employees In The Tourism Industry In Sarawak, Malaysia, *Sunway Academic Journal*, 4, 27-43.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (7. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Yıldırım, M. E. (2003). *Subaylarda Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Yin, R. K. (2017). *Durum çalışması araştırması uygulamaları*. (Çev. İ. Günbayı) (3. Basımdan Çeviri), Ankara: Nobel Yayınları.
- Yinocur, R. (1995). The Employee's Perspective, *American Printer*, 21 (4), U.S.
- Yüksel, H. (2014). Çalışma Yaşamı ve Stres Kavramı: Durumsal Bir Yaklaşım. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 109-131.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yüksel, R. ve Selver Y. (2002). İş Güvencesi Yasa Tasarısı: Emegin Çalışma Hakkının Korunması Mı? Sermayenin Rekabet Avantajını Kaybetmesi mi? *Uludağ Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi*, 21 (1), 63-78.

EKLER

EK-1 Yarı Yapılandırılmış Bireysel Görüşme Formu

GÖRÜŞME FORMU

Değerli Katılımcı,

Öncelikle yoğun çalışmalarınız arasında bana zaman ayırıp çalışmaya katıldığınız için çok teşekkür ederim. Bu görüşmenin amacı, öğretmenlerin okullardaki biçimsel ve doğal grup ilişkilerinin örgütsel sonuçlarını belirlemeye çalışmaktır.

Biçimsel ilişkiler, işletmenin yapısına ve işleyişine ters düşmeyen ve belirli kurallar içerisinde oluşan ilişkilerdir. Doğal ilişkiler, biçimsel yapı ile saptanamayan ilişkiler sonucu oluşan küçük grupların değer yargıları, inanç ve tutumları ile davranışlarının ifadesidir. Bu davranışlarda hukuki bir düzen bulunmamaktadır ve kurallar üyeler tarafından geliştirilmektedir.

Bu araştırmada isimleriniz kesinlikle kullanılmayacak, onun yerine rumuz kullanılacaktır. Görüşmeler araştırmacı ve katılımcı arasında gizli kalacaktır.

Bu görüşmenin 45-60 dakika arasında süreceği tahmin edilmektedir. İzininiz olursa ses kaydı yapacağım. Arzu ettiğiniz takdirde, ses deşifrelerinizi onayınız için e-posta yoluyla size iletebilirim. Ayrıca araştırmanın bir özetini de sizinle paylaşmak isterim.

İzininizle görüşmeye başlıyorum.

Kişisel Bilgiler

Çalıştığınız kurum	Göreviniz	Branşınız	Eğitim durumunuz
Yaşınız	Medeni durum	Öğretmenlikte geçen süre	Yöneticilikte geçen süre

Görüşme Soruları

1. Okuldaki meslektaşlarınızla nasıl vakit geçiriyorsunuz?
2. Sizce okuldaki öğretmenler birbiriyle arkadaşlık kurarken hangi kriterlere göre hareket ediyorlar?
3. Okulunuzdaki gruplaşmalardan biraz söz edebilir misiniz?
4. Gruplarda konuşulan konular ne şekilde/kimlerle paylaşılıyor, açıklar mısınız?
5. Grup üyeleri yapılan konuşmalardan nasıl etkileniyor? Değerlendirir misiniz?
6. Gruplar arasındaki ilişkiler, okul işleyişine nasıl etki ediyor?
7. Okulunuzdaki grup ilişkilerini, iş stresine etkileri açısından değerlendirir misiniz?
8. İçinde olduğunuz grup ya da grupların amaçlarını/düşüncelerini benimseme açısından kendinizi değerlendirir misiniz?
9. Bir grubun üyesi olmak okulu, işi sevmenizi, motivasyonunuzu nasıl etkiliyor?
10. Bir gruba üye olmak, okula olan bağlılığınızı nasıl etkiliyor?
11. Bir gruba üye olmak, grup ilişkileri yer değiştirme konusundaki fikirlerinizi nasıl etkiliyor?
12. Okul idaresinin gruplara yaklaşımı hakkında neler söyleyebilirsiniz?

EK-2 Yarı Yapılandırılmış Odak Grup Görüşmeleri Formu

ODAK GRUP GÖRÜŞMESİ FORMU

Değerli Katılımcılar,

Öncelikle yoğun çalışmalarınız arasında bana zaman ayırıp çalışmaya katıldığınız için çok teşekkür ederim. Bu görüşmenin amacı, öğretmenlerin okullardaki biçimsel ve doğal grup ilişkilerinin örgütsel sonuçlarını belirlemeye çalışmaktır. Sizlerle yine bu konu da daha önce de bireysel görüşmelerimiz olmuştu. Bu kez grup olarak aynı konuyu görüşmek istiyorum.

Öncelikle görüşmemizle ilgili bir kaç teknik bilgiyi paylaşmak istiyorum. Görüşmemiz sırasında sizlerin görüşlerini sırayla ve hep aynı sıra dahilinde alacağım. Ancak aklınıza eklemek istediğiniz bir konu gelirse söz alarak yeniden görüşlerinizi belirtebilirsiniz.

Bu araştırmada isimleriniz kesinlikle kullanılmayacak, onun yerine rumuz kullanılacaktır. Görüşmeler araştırmacı olarak benim ve siz katılımcıların arasında gizli kalacaktır.

Bu görüşmenin 45-60 dakika arasında süreceğini tahmin etmekle beraber süre tamamen sizin katılımınıza bağlıdır. İzniniz olursa ses kaydı yapacağım. Arzu ettiğiniz takdirde, ses deşifrelerinizi onayınız için e-posta yoluyla size iletebilirim. Ayrıca araştırmanın bir özetini de sizinle paylaşmak isterim.

İzninizle görüşmeye başlıyorum.

1. Okullardaki grup ilişkilerinin okul işleyişine ya da grup üyelerine etkisi hakkında ne düşünüyorsunuz?
2. Okullardaki grup ilişkilerini iş stresine etkileri açısından değerlendirir misiniz?
3. Bir grubun üyesi olmak işi sevmenizi, iş doyumunuzu nasıl etkiliyor? Açıklar mısınız?
4. Bir gruba üye olmanız, grup arkadaşlıklarınız okula bağlılığınızı nasıl etkiliyor?
5. Bir grubun üyesi olmak işten ayrılma niyetinizi, yani tayin istemek gibi, nasıl etkiliyor?

EK-3 Kappa Analizi Kodlayıcı Tabloları

KAPPA ANALİZİ TABLOSU (Kodlayıcı 1)

Aşağıda verilen temalara ait rakamları uygun gördüğünüz cümlelerin karşısına yerleştiriniz. Bir temayı sadece bir kez kullanın ve bütün temaları cümlelerin karşısına eksiksiz yerleştiriniz.

1. Ortak bakış açısı/Hayat görüşü	TEMA KODLAMALARI
2. Yönetici tutumundan kaynaklı stres	
3. Algılanan sosyal destek/ manevi ödülleri	
4. Biçimsel grupların oluşumunda Doğal grupların etkisi	
5. Grupların örgüte olumlu etkisi	
6. Yönetimin gruplara yaklaşımı	
7. Grup ilişkilerinin örgütsel bağlılığa etkisi	
8. İş doyumu yaratan sosyal ihtiyaçlar	
9. Hiyerarşik yapı ve yöneticilerin tutumu	
10. Eğitim sistemi kaynaklı stres	
11. Grupların birbirine yaklaşımı	
12. Veli ve öğrencilerle ilişkilerden kaynaklı stres	
13. Stresle başa çıkmada grup ilişkilerinin etkisi	
Ne zaman ki sene sonu notlar verilir, öğrencinin notu düşük olur veli bizi ziyaret eder not istemek için.	12
Gruplara adaletli yaklaşabiliyor mu idare?İşini yapanla yapmayanı birbirinden ayırt edebiliyor mu?	9
Benim gördüğüm kişiler şimdi düşünüyorum da okula ve işe benim gibi bakan kişiler.	1
Tayin isteyebilecekken gitmeyi hiç düşünmüyorum altı senedir bu okulda çalışıyorum. Hiçbir şekilde tayin istemiyorum. Çünkü o okulu seviyorum	7
Okulda beni mutsuz eden bir durumla karşılaştığımda grup üyelerimden birinin yaptığı basit bir espri yada sırt sıvazlama benim ayakta kalmama, işime devam etmemi kolaylaştırıyor	3
Okulla ilgili görev dağılımı yapılırken bu küçük gruptaki arkadaşlarla bir araya gelmeye çalışıyoruz	4
Okul idaresi bence gruplara karşı ön yargılı. Kendi fikir yapısına uymayan grupları ister istemez itiyor, dışarıda tutmaya çalışıyor	6
Geçen toplantıda arkadaşlardan biri çıktı, branş öğretmeni bir Türkçe öğretmeni çıktı, önümüzdeki seminer döneminde gönüllülük esasına dayalı öğretmenlikle ilgili bir çalışma yapalım dedi	5
Herkesin kendi içinde çok samimi gördüğü küçük grupları var. Ama çok ayrı gruplaşmalar yok. Birbirimizle kopukluk yok, konuşmamazlık yok	11
Bir gruba dahil olduğunuz zaman kendinizi daha iyi ve özgüvenli hissediyorsunuz.	8
Arkadaşlarımı genelde pozitif insanlardan seçmeye çalışıyorum. onlarda pozitif baktıkları için genelde bir sorun yokmuş gibi düşünmemi sağlıyorlar, sorunu büyütmemi engelliyorlar.	13
Milli Eğitim Bakanlığı, sürekli sınavlardaki başarı düzeylerine göre öğretmenleri iyi öğretmen, kötü öğretmen diye bir statüye sokuyor.	10

KAPPA ANALİZİ TABLOSU (Kodlayıcı 2)

Aşağıda verilen temalara ait rakamları uygun gördüğünüz cümlelerin karşısına yerleştiriniz. Bir temayı sadece bir kez kullanın ve bütün temaları cümlelerin karşısına eksiksiz yerleştiriniz.

1. Ortak bakış açısı/Hayat görüşü	TEMA KODLAMALARI
2. Yönetici tutumundan kaynaklı stres	
3. Algılanan sosyal destek/ manevi ödülleri	
4. Biçimsel grupların oluşumunda Doğal grupların etkisi	
5. Grupların örgüte olumlu etkisi	
6. Yönetimin gruplara yaklaşımı	
7. Grup ilişkilerinin örgütsel bağlılığa etkisi	
8. İş doyumu yaratan sosyal ihtiyaçlar	
9. Hiyerarşik yapı ve yöneticilerin tutumu	
10. Eğitim sistemi kaynaklı stres	
11. Grupların birbirine yaklaşımı	
12. Veli ve öğrencilerle ilişkilerden kaynaklı stres	
13. Stresle başa çıkmada grup ilişkilerinin etkisi	
Ne zaman ki sene sonu notlar verilir, öğrencinin notu düşük olur veli bizi ziyaret eder not istemek için.	12
Gruplara adaletli yaklaşabiliyor mu idare?İşini yapanla yapmayanı birbirinden ayırt edebiliyor mu?	6
Benim gördüğüm kişiler şimdi düşünüyorum da okula ve işe benim gibi bakan kişiler.	1
Tayin isteyebilecekken gitmeyi hiç düşünmüyorum altı senedir bu okulda çalışıyorum. Hiçbir şekilde tayin istemiyorum. Çünkü o okulu seviyorum	7
Okulda beni mutsuz eden bir durumla karşılaştığımda grup üyelerimden birinin yaptığı basit bir espri yada sırt sıvazlama benim ayakta kalmama, işime devam etmemi kolaylaştırıyor	3
Okulla ilgili görev dağılımı yapılırken bu küçük gruptaki arkadaşlarla bir araya gelmeye çalışıyoruz	4
Okul idaresi bence gruplara karşı ön yargılı. Kendi fikir yapısına uymayan grupları ister istemez itiyor, dışarıda tutmaya çalışıyor	9
Geçen toplantıda arkadaşlardan biri çıktı, branş öğretmeni bir Türkçe öğretmeni çıktı, önümüzdeki seminer döneminde gönüllülük esasına dayalı öğretmenlikle ilgili bir çalışma yapalım dedi	5
Herkesin kendi içinde çok samimi gördüğü küçük grupları var. Ama çok ayrı gruplaşmalar yok. Birbirimizle kopukluk yok, konuşmamazlık yok	11
Bir gruba dahil olduğunuz zaman kendinizi daha iyi ve özgüvenli hissediyorsunuz.	8
Arkadaşlarımı genelde pozitif insanlardan seçmeye çalışıyorum. onlarda pozitif baktıkları için genelde bir sorun yokmuş gibi düşünmemi sağlıyorlar, sorunu büyütmemi engelliyorlar.	13
Milli Eğitim Bakanlığı, sürekli sınavlardaki başarı düzeylerine göre öğretmenleri iyi öğretmen, kötü öğretmen diye bir statüye sokuyor.	10

EK-4 MEB İzin Belgesi



T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 98057890-20-E.21568875
Konu : Anket Uygulaması

14.12.2017

İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
ANTALYA

Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Doktora Programı Öğrencisi Ebru Burcu ÇİMİLİ GÖK'ün "Öğretmenlerin Okullardaki Biçimsel ve Doğal Gurup İlişkilerinin Örgütsel Sonuçları " adlı araştırmasını, İlimiz Konyaaltı,Muratpaşa,Döşemealtı,Aksu ve Kepez İlçesinde bulunan Ortaokullarda uygulama isteği ile ilgili 27/11/2017 tarih ve 42342 sayılı yazısı, İl Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma Değerlendirme ve İnceleme komisyonumuz tarafından, 11/12/2017 tarihinde incelenerek "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi" esaslarına uygun olduğu tespit edilmiştir.

Komisyonumuzca, "Öğretmenlerin Okullardaki Biçimsel ve Doğal Gurup İlişkilerinin Örgütsel Sonuçları " isimli araştırmasını, İlimiz Konyaaltı, Muratpaşa,Döşemealtı,Aksu ve Kepez İlçesinde bulunan Ortaokullarda görev yapan öğretmenlere, Okul Müdürlüklerinin bilgisi, takibi ve sorumluluğunda, bahse konu Genelge ve çalışma takvimi doğrultusunda, eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmaksızın yapılması,

Söz konusu araştırmanın bitimine müteakip; sonuç raporunun iki örneğinin CD ortamında Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi kaydıyla uygulanması, Komisyonca uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Valilik Makamının 23/02/2015 tarih ve 5347 sayılı yetki devrine göre olurlarınıza arz ederim.

Mehmet GÜRCAN
Müdür a.
Şube Müdürü

OLUR
14.12.2017

Yüksel ARSLAN
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Antalya İl Millî Eğitim Müdürlüğü
Soğuksu Mah. Hamidiye Cad. MERKEZ/ANTALYA
E-posta: projeler07@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Mehmet KARAKAŞ Md. Yrd.
Tel: (0 242) 238 60 00
Faks: (0 242) 238 61 11

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 9b82-abd2-3dda-b50b-72da kodu ile teyit edilebilir.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Ebru Burcu ÇİMİLİ GÖK

Doğum Yeri ve Tarihi: Giresun, 1980

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Matematik Öğretmenliği

Yüksek Lisans Öğrenimi : Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri

1. Tezler

- ÇİMİLİ GÖK, E.B. (2010). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stiline İlişkin Öğretmen Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. Antalya.

2. Uluslararası veya Ulusal İndeksli Dergilerde Yayımlanan Makaleler

- SABANCI, A., GÖK, E. B. Ç., & ÖZYILDIRIM, G. (2016). *Okul Müdürlerinin Elektronik İletişim Tercihleri ve Gelecek İçin Çıkarımları*. Kastamonu Eğitim Dergisi, 25(3), 1083.

3. Ulusal Bilimsel Toplantılarda Sunulan Bildiriler

- Kayıkçı, K., Çimili Gök, E., Özçetin, S., Gök, R. Müdürlerin, Okullarında Yetki Kullanımı, Yetki Devri ve Yetki Gaspına İlişkin Görüşleri, 11. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Kuşadası, İzmir, 12-14 Mayıs 2016.

4. Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında (Proceedings) Basılan Bildiriler

- Çimili Gök E.B., **Kalağan G.**, Güneri B. (2009), Community Service Practices From Primary Education To Higher Education In Turkey: Primary

School Teachers Opinions, Analysis of Comparative Educational Policies (ACEP), 1-10 Ağustos 2009, Linz, AVUSTURYA.

5.Çalıştay, Konferans vb. Bilimsel Toplantılara Katılım

- e-ABİDE Soru Hazırlama ve Değerlendirme Çalıştayı, 25-29 Eylül 2017, Ankara.
- 11.Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, 12-14 Mayıs 2016, İzmir.
- International Future-Learning Conference, 10–14 May 2010, İstanbul.
- First Eurasia Meeting of GeoGebra (EMG), 11–13 May 2010, İstanbul.
- ACEP Intensive Programme (Analysis of Comperative Educational Policies) Summer School (9th August-23rd August, 2009), Linz, Austria.
- Öğretmen Mesleki Gelişim Eğitimi Semineri (ÖMGEP), 6-11 Temmuz 2009, Kızılcahamam, Ankara.
- 8. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Sempozyumu, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir.
- 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir.

İş Deneyimi

- Antalya, Serik, Deniztepesi İlköğretim Okulu Matematik Öğretmeni (2003–2005)
- Antalya, Muratpaşa, H.Tatoğlu İlköğretim Okulu Matematik Öğretmeni (2005- 2011)
- Antalya, Muratpaşa, Vali Hüsnü Tuğlu Orta Okulu Matematik Öğretmeni (2011- 2015)
- Antalya, Muratpaşa, Mustafa Asım Cula Orta Okulu Matematik Öğretmeni (2015-)

İletişim: ebruburcu@gmail.com

İNTİHAL RAPORU

ÖĞRETMENLERİN OKULLARDAKİ BİÇİMSEL VE DOĞAL GRUP İLİŞKİLERİNİN ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

ORJİNALLİK RAPORU

% **11**

BENZERLİK ENDEKSİ

% **8**

İNTERNET
KAYNAKLARI

% **4**

YAYINLAR

% **7**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	Submitted to Akdeniz University Öğrenci Ödevi	% 1
2	Submitted to Beykent Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
3	mobbingtezler.blogspot.com İnternet Kaynağı	<% 1
4	193.255.184.8 İnternet Kaynağı	<% 1
5	Submitted to Istanbul Aydın University Öğrenci Ödevi	<% 1
6	Submitted to TechKnowledge Turkey Öğrenci Ödevi	<% 1
7	docplayer.biz.tr İnternet Kaynağı	<% 1
8	sobiad.odu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1