

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞE ANGAJE OLMA İLE ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI VE ÖRGÜT
İKLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**
(KAHRAMANMARAŞ İLİ ÖRNEĞİ)

AKİF KÖSE

EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ

ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

GAZİANTEP

EYLÜL 2015

**T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞE ANGAJE OLMA İLE ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI VE ÖRGÜT İKLİMİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ
(KAHRAMANMARAŞ İLİ ÖRNEĞİ)**

AKİF KÖSE

**EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. İZZET DÖŞ**

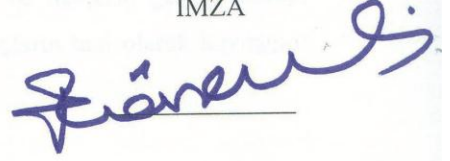
**GAZİANTEP
EYLÜL 2015**

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
GAZİANTEP

Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Akif KÖSE tarafından hazırlanan “İşe Angaje Olma ile Örgütsel Destek Algısı ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki (Kahramanmaraş İli Örneği)” başlıklı Doktora Tezi, 30/09/2015 tarihinde aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

İMZA

Prof. Dr. Fatih TÖREMEN
Ana Bilim Dalı Başkanı

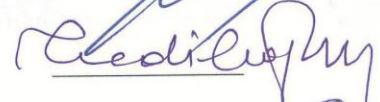


Jüri Üyeleri:

Prof. Dr. Niyazi CAN(Başkan)



Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU



Prof. Dr. Fatih TÖREMEN



Doç. Dr. İzzet DÖŞ (Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Mehmet MURAT



Doç. Dr. Abdullah DEMİR

Enstitü Müdürü

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
KAHRAMANMARAŞ/GAZİANTEP

Bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, materyal ve sonuçların tam olarak kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim (Tarih: 30/09/2015)

Adı Soyadı: Akif KÖSE

İmzası: _____



ÖZET

İŞE ANGAJE OLMA İLE ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI VE ÖRGÜT İKLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ (KAHRAMANMARAŞ İLİ ÖRNEĞİ)

Akif KÖSE

Zirve Üniversitesi-Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

Doktora Tezi, XVI + 230 sayfa, Eylül 2015

Tez Danışmanı: Doç. Dr. İzzet DÖŞ

Bu araştırmanın amacı, işe angaje olma ile örgütsel destek algısı ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırmada, hem nicel hem de nitel yöntemlerin bir arada çalışıldığı karma yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın nicel kısmı ilişkiyel tarama modelinde, nitel kısmı ise olgubilim deseninde çalışılmıştır. Araştırmanın nicel kısmında ölçme aracı olarak örgütsel destek algısı ölçeği, örgüt iklimi ölçeği ve bu araştırma kapsamında araştırmacı tarafından uyarlanan işe angaje olma ölçeği; araştırmanın nitel kısmında ise araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmanın nicel kısmının analizinde t testi, tek yönlü varyans analizi ve scheffe testleri ile çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Nitel kısmın analizinde ise betimsel analiz kullanılmıştır. Kahramanmaraş İli Dulkadiroğlu ve Onikişubat Merkez İlçelerindeki ilkokullar ve ortaokullar ile bu okullarda görev yapan sınıf ve branş öğretmenleri araştırma evrenini oluşturmaktadır. Araştırma evreni içerisinde araştırmanın nicel kısmı için 23 kurum ve 433 öğretmen, nitel kısım için de yine araştırma evreni içerisinde 5 kurum ve 25 öğretmen çalışma grubu olarak belirlenmiştir. Araştırma sonucu, öğretmenlerin işe angaje olma davranışları ile örgütsel destek algısı ve örgüt iklimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Ayrıca örgüt iklimi ile örgütsel destek algısı arasında pozitif ve yüksek oranda anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşe Angaje Olma, Örgüt İklimi, Örgütsel Destek Algısı.

ABSTRACT**THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB ENGAGEMENT, PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND ORGANIZATIONAL CLIMATE (SAMPLE OF KAHRAMANMARAS)**

Akif KÖSE

Zirve University-Kahramanmaras Sütcü İmam University

Graduate School of Social Science

Department of Educational Administration Inspection Planning and Economics

Doctoral Thesis, XVI + 230 pages, September 2015

Supervisor: Assoc. Prof. İzzet DÖŞ

This study aimed to investigate the relationship between perceived organizational support, job engagement and organizational climate. In this study both qualitative and quantitative research methods were used. The study was designed as a correlative investigation model within the quantitative approach and as a phenomenological study within the qualitative approach. The data within the quantitative part were gathered with Perceived Organizational Support Scale, Organizational Climate Scale and Job Engagement Scale and the data within the qualitative part were gathered through semi-structured interview form. The analysis of quantitative data was done with t-test, one way analysis of variance (ANOVA), scheffe test and multiple regression analysis; and descriptive analysis was used with qualitative data. The population of the study consisted of teachers in primary and secondary schools in Onikişubat and Dulkadiroğlu districts of Kahramanmaraş. From the population of 23 institutions and 433 teachers for the quantitative part and 5 institutions and 25 teachers for the qualitative part of the study were assigned as work group. The results of the study indicated that there was a positive and meaningful relationship between perceived organizational support with job engagement and organizational climate. Also, there was a positive and highly meaningful proportion of relation between perceived organizational support and organizational climate.

Key Words: Job Engagement, Organizational Climate, Perceived Organizational Support.

ÖNSÖZ

Eğitim kavramının en yaygın tanımı, bireye istendik yönde davranış kazandırma ve bireyde davranış değiştirme süreci olduğudur. Bu açıdan bakıldığında eğitimin temel amacı bireye istendik davranışlar kazandırmaktır. İstendik davranışlarının ne olacağı ülkelerin milli eğitim politikaları ve insanlığın evrensel ilkeleri çerçevesinde belirlenmektedir. Türk eğitim sisteminin temel amaçlarına bakıldığında eğitim politikalarının merkezinde iyi birey ve iyi yurttaş yetiştirme amacının yer aldığı görülmektedir.

Eğitim sistemi açısından iyi birey; kendini gerçekleştirmiş, yeteneklerinin farkında olan ve yetenekleri doğrultusunda yetiştirilmiş, kendine güvenen, bilimsel düşünebilen, problem çözme yeteneğine sahip bireydir. İyi yurttaş ise çevresine ve içinde yaşadığı topluma karşı duyarlı ve sorumlu, doğaya ve insanlığın evrensel ilkelerine saygılı, bilinçli bireylerdir.

Eğitim sisteminin iyi birey ve iyi yurttaş yetiştirme ereği için eğitim politikaları değişen şartlara göre şekillendirilmekte, eğitim için devlet bütçesinden büyük oranlarda bütçe tahsisleri yapılmakta, bütün paydaşlar eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleşmesi için uğraş vermektedir. Eğitim için yapılan bu kadar yatırım ve uğraşı iyi birey ve iyi yurttaş yetiştirmek içindir. Bu, ayrıca Türkiye'nin uygarlık yarışında var olduğunun da bir göstergesidir.

Gerek birey ve toplum gerekse ülke ve insanlık için çok önemli bir yeri olan eğitim, günümüzde büyük oranda okullar aracılığıyla yürütülmektedir. Okullarda yürütülen eğitim sürecinde birçok paydaş görev ve rol üstlenmektedir. Veli, öğretmen, okul idaresi, sivil toplum örgütleri, özel ve kamu kurum ve kuruluşları, ilçe ve il milli eğitim müdürlükleri, MEB ve diğer bakanlıklar eğitimin çok geniş bir paydaş çevresinin olduğunu göstermektedir. Bu paydaşların görevi eğitim politikalarının belirlenmesinden okulların temizliğinin sağlanmasına kadar çok geniş bir yelpaze sunmaktadır.

Eğitim sisteminde üretimin yapıldığı yerler okullar ve sınıflardır. Buralarda üretim yapan çalışanlar ise eğitsel ve öğretimsel faaliyetlerin merkezinde olan öğretmenlerdir. Eğitsel ve öğretimsel amaçlar öğretmenler marifetiyle öğrencilere kazandırılmaya çalışılmaktadır. Milli eğitim sisteminin ve öğretim programlarının

amaçlarının gerçekleşmesinde kilit rolü olan öğretmenler yaptıkları eğitsel ve öğretimsel faaliyetlerin nitelikleriyle ülkenin geleceğini belirleyen temel unsurlar olmaktadır.

Türk eğitim sistemi ve diğer bütün eğitim sistemleri için bu denli önemli bir paydaş olan öğretmenlerin işlerini yaparken işlerine bütün benliklerini katmaları, kendilerini işlerine coşku ile vermeleri, işlerine karşı ilgili olmaları yani işlerine angaje olmaları beraberinde nitelikli ürünleri getirecektir.

İşlerine angaje olmuş öğretmenler daha enerjik, kendilerini işlerine kaptırmış ve işlerine gönülden adanmış kişiler olarak bireysel ve örgütsel manada olumlu çıktılar sunacaklardır. İşe angaje olmanın sunacağı örgütsel çıktılar, çalışandan istenen performansın fazlasıyla sergilenmesi, örgütsel amaçlara ulaşma, örgüt ortamında yaşanabilecek iletişim sorunlarının minimuma indirilmesi, olumlu örgüt ikliminin yaratılması, örgüt ortamında daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi gibi olumlu sonuçlardır. İşe angaje olmanın sunacağı bireysel çıktılar ise, işin sevilerek yapılması, iş doyumunun artması, çalışanların aile ve sosyal hayatlarında daha mutlu bireyler olmalarının sağlanması gibi istendik sonuçlardır.

Bireysel ve örgütsel manada olumlu etkisi bulunan işe angaje olma davranışının örgütsel destek algısı ve örgüt iklimi ile ilişkisinin ortaya çıkarılması bu araştırmanın temel amacıdır. Bu çalışmada ayrıca işe angaje olma davranışı ile başka nelerin ilişkili olduğu da ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel destek algısı ve örgüt iklimi ile işe angaje olma davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgüt iklimi ile örgütsel destek algısı arasında pozitif, anlamlı ve yüksek oranda bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda işe angaje olma davranışının düzeyinin belirlenmesinde bireysel, örgütsel, çevresel ve öğrenci kaynaklı etkenlerin etkili olduğu da saptanmıştır.

Araştırmanın bu sonuçlarının alanyazına ve uygulayıcı konumunda olan eğitimcilere ve eğitim yöneticilerine katkı sunacağı düşünülmektedir.

Tez çalışmamda beni devamlı destekleyen ve ilgisini esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. İzzet DÖŞ'e, bilgi ve tecrübeleriyle doktora eğitimimin tamamlanmasında emekleri geçen Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi ve Zirve Üniversitesinin değerli öğretim üyelerine, araştırma kapsamında ziyaret edilen

okullarda kapılarını ve gönüllerini açan değerli eğitim yöneticilerine, gönüllü katılımlarıyla ilgilerini esirgemeyerek araştırmaya önemli katkılarda bulunan saygıdeğer öğretmenlerimize, doğrudan ya da dolaylı olarak şahsıma ve çalışmama destek olan tüm meslektaşlarıma ve arkadaşlarıma, doktora öğrenimim boyunca gösterdikleri fedakârlıklarıyla ve destekleriyle hep yanımda olan kıymetli eşime ve ciğerparelerim çocuklarıma teşekkür ederim.

Eylül-2015

Akif KÖSE

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI

ETİK BİLDİRİM FORMU

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar	xi
ŞEKİLLER	xiv
KISALTMALAR	xv
TANIMLAR	xvi
1.GİRİŞ	
1.1 Problem Durumu	1
1.2 Araştırmanın Amacı.....	9
1.3 Araştırmanın Önemi	10
1.4 Sayıtlar	11
1.5 Sınırlılıklar.....	11
2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	
2.1 Örgüt ve Okul	12
2.2 İşe Angaje Olma.....	15
2.2.1 İşe Angaje Olma Kavramının Gelişimi.....	16
2.2.2 İşe Angaje Olmanın Tanımı ve Önemi.....	17
2.2.3 İşe Angaje Olmada Etken Olan Unsurlar.....	20
2.2.4 İşe Angaje Olmanın Boyutları.....	25
2.2.5 İşe Angaje Olma Davranışının Sonuçları.....	26
2.3 Örgüt İklimi.....	29
2.3.1 Örgüt İklimi Kavramının Gelişimi.....	29
2.3.2 Örgüt İkliminin Tanımı ve Önemi.....	31
2.3.3 Örgüt İkliminin Etkenleri (Öğeleri).....	35
2.3.4 Örgüt İklimi Türleri.....	39
2.3.5 Örgüt İkliminin Boyutları.....	44

2.3.6 Örgüt İkliminin Sonuçları.....	49
2.4 Örgütsel Destek Algısı.....	50
2.4.1 Örgütsel Destek Algısı (Tanımı ve Önemi).....	50
2.4.2 Örgütsel Desteğin Sınıflandırılması.....	54
2.4.3 Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri.....	54
2.4.3.1 Sosyal Değişim Kuramı.....	54
2.4.3.2 Karşılıklılık Normu.....	56
2.4.3.3 Örgütsel Destek Teorisi.....	57
2.4.3.4 Lider Üye Etkileşimi.....	57
2.4.3.5 Erg Yaklaşımı.....	58
2.4.4 Örgütsel Desteğin Belirleyicileri.....	59
2.4.5 Örgütsel Destek Algısının Sonuçları.....	61
2.4.6 Destekleyici Örgütün Özellikleri.....	62
2.5 İlgili Araştırmalar.....	63
2.5.1 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	63
2.5.2 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	71
3. YÖNTEM	
3.1 Araştırmanın Modeli.....	83
3.2 Araştırma Evreni ve Örneklem.....	85
3.2.1 Araştırmanın Nicel Boyutuna İlişkin Evren ve Örneklem.....	85
3.2.2 Araştırmanın Nitel Boyutuna İlişkin Evren ve Örneklem.....	88
3.3 Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması.....	90
3.3.1 Araştırmanın Nicel Boyutuna İlişkin Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması.....	90
3.3.2 Araştırmanın Nitel Boyutuna İlişkin Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması.....	99
3.4 Verilerin Analizi.....	102
3.4.1 Nicel Verilerin Analizi.....	102
3.4.2 Nitel Verilerin Analizi.....	104

4. BULGULAR ve YORUMLAR

4.1 Araştırmaya Katılan Bireylerin Kişisel Özellikleri.....	106
4.2 İşe Angaje Olma, Örgüt İklimi ve Örgütsel Destek Algısı Değişkenlerine İlişkin Katılımcı Görüşleri ve Bu Değişkenlerin Kategorik Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi.....	108
4.2.1 Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular.....	119
4.2.1.1 Örgütsel Destek Algısının Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi...	119
4.2.1.2 Örgütsel İklimin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi.....	119
4.2.1.3 İşe Angaje Olmanın Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi.....	121
4.2.2 Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular.....	121
4.2.2.1 Örgütsel Destek Algısının Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesi.....	121
4.2.2.2 Örgütsel İklimin Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesi.....	122
4.2.2.3 İşe Angaje Olmanın Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesi.....	124
4.2.3 Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular.....	125
4.2.3.1 Örgütsel Destek Algısının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi.....	125
4.2.3.2 Örgütsel İklimin Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi.....	126
4.2.3.3 İşe Angaje Olmanın Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi.....	130
4.2.4 Branş Değişkenine İlişkin Bulgular.....	131
4.2.4.1 Örgütsel Destek Algısının Branş Değişkenine Göre İncelenmesi.....	131
4.2.4.2 Örgütsel İklimin Branş Değişkenine Göre İncelenmesi.....	132
4.2.4.3 İşe Angaje Olmanın Branş Değişkenine Göre İncelenmesi.....	134
4.2.5 Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular.....	135
4.2.5.1 Örgütsel Destek Algısının Eğitim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi.....	135
4.2.5.2 Örgütsel İklimin Eğitim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi.....	136
4.2.5.3 İşe Angaje Olmanın Eğitim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi.....	138
4.2.6 Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular.....	139
4.2.6.1 Örgütsel Destek Algısının Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi.....	139

4.2.6.2 Örgütsel İklimin Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi.....	140
4.2.6.3 İşe Angaje Olmanın Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi.....	144
4.3 Öğretmenlerin İşe Angaje Olma Davranışları İle Örgütsel İklim ve Örgütsel Destek Algısı Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular.....	146
4.4 Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel İklim Değişkenleri Öğretmenlerin İşe Angaje Olmalarının Anlamli Yordayıcıları mıdır ?	149
4.5 Araştırmanın Nitel Kısmı İle İlgili Bulgular ve Yorumlar.....	151
4.5.1 1. Tema: İşe Angaje Olma Davranışını Etkileyen Etkenler.....	151
4.5.2 2. Tema: Örgütsel Destek Algısının Arttırılması.....	171
4.5.3 3. Tema: Olumlu Örgüt İkliminin Sağlanması.....	182
5. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER	
5.1 Tartışma ve Sonuç.....	194
5.1.1 Bulgular Işığında Eğitim Çalışanlarının İşe Angaje Olma, Örgütsel Destek Algısı ve Örgüt İklimi Düzeylerine İlişkin Görüşleri.....	194
5.1.2 Bulgular Işığında İşe Angaje Olma, Örgütsel Destek Algısı ve Örgüt İklimi Değişkenleri Arasındaki İlişki İle Bu İlişkinin Yönü ve Düzeyi.....	195
5.1.3 Örgüt iklimi ile Örgütsel Destek Algısı Değişkenleri İşe Angaje Olma Değişkenini Ne Düzeyde Yordamaktadır?.....	197
5.1.4 İşe Angaje Olma Değişkeni İle İlgili Olarak Kategorik Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Görüşleri Arasındaki Farklılıklar.....	198
5.1.4.1 İşe Angaje Olma Değişkeni İle İlgili Olarak Kategorik Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Görüşleri Arasındaki Farklılıklar.....	198
5.1.4.2 Örgütsel Destek Algısı İle İlgili Olarak Kategorik Değişkenler Açısından Eğitim Çalışanlarının Görüşleri Arasındaki Farklılıklar....	201
5.1.4.3 Örgüt İklimi İle İlgili Olarak Kategorik Değişkenler Açısından Eğitim Çalışanlarının Görüşleri Arasındaki Farklılıklar.....	201
5.2 Nitel Bulgulara Göre Örgüt iklimi ile Örgütsel Destek Algısının İşe Angaje Olmayı Etkileyip Etkilemediği.....	204
5.2.1 Örgüt İklimi İle İşe Angaje Olma Değişkeni Arasındaki İlişkinin Nitel Veriler Işığında Değerlendirilmesi.....	204

5.2.2 Örgütsel Destek Algısı İle İşe Angaje Olma Değişkeni Arasındaki İlişkinin Nitel Veriler Işığında Değerlendirilmesi.....	205
5.3 Nitel Bulgulara Göre Angaje Olma Davranışını Etkileyen Etkenler.....	206
5.3.1 Nitel Bulgulara Göre İşe Angaje Olma Düzeyinin Düşük/Orta/Yüksek Çıkmasının Nedenleri.....	207
5.4 Nitel Bulgulara Göre Örgütsel Destek Algısı Düzeyinin Düşük/Orta/Yüksek Düzeyde Çıkmasının Nedenleri.....	208
5.4.1 Nitel Bulgulara Göre Örgütsel Destek Algısının Nasıl Arttırılacağı, Nelerin Örgütsel Destek Algısını Artıracağı.....	209
5.5 Nitel Bulgulara Göre Örgüt İkliminin Düşük/Orta/Yüksek Düzeyde Çıkmasının Nedenleri.....	209
5.5.1 Nitel Bulgulara Göre Örgüt İkliminin Pozitif Anlamda Nasıl Arttırılacağı.....	210
5.6 Öneriler.....	211
5.7 Araştırmacılar İçin Öneriler.....	212
KAYNAKLAR.....	214
EKLER	
EK 1: İşe Angaje Olma Ölçeği.....	224
EK 2: Örgütsel Destek Algısı Ölçeği.....	226
EK 3: Örgüt İklimi Ölçeği.....	227
EK 4: Ölçek Uygulama İzin Belgesi.....	229
ÖZGEÇMİŞ	230

TABLOLAR

Tablo 3.1: K.Maraş Merkez Dulkadiroğlu İlçesi ve Merkez Onikişubat İlçesi İlkokul-Ortaokul Sayıları.....	87
Tablo 3.2: K.Maraş Merkez Dulkadiroğlu İlçesi ve Merkez Onikişubat İlçesi Sınıf-Branş Öğretmenleri Sayıları.....	87
Tablo 3.3: Nicel Araştırma Sonucu Elde Edilen Verilere Göre Nitel Araştırma Kapsamında Örneklem Olarak Seçilen Kurum ve Öğretmen Sayıları.....	89
Tablo 3.4: İşe Angaje Olma Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	93
Tablo 3.5: DFA Modelinin Uyum İyiliği İndeksleri.....	95
Tablo 4.1: Katılımcıların Cinsiyet, Medeni Durum, Yaş, Branş, Eğitim Durumu ve Kıdem Değişkenlerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler Değerleri	107
Tablo 4.2: İşe Angaje Olma Ölçeğindeki Maddelere İlişkin Yüzdeler, Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	109
Tablo 4.3: Örgütsel Destek Algısı Ölçeğindeki Maddelere İlişkin Yüzdeler, Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	112
Tablo 4.4: Örgütsel İklim Ölçeğindeki Maddelere İlişkin Yüzdeler, Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	114
Tablo 4.5: Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Destek Algısı t-Testi Sonuçları.....	119
Tablo 4.6: Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel İklimin Faktör Boyutundaki t-Testi Sonuçları.....	120
Tablo 4.7: Cinsiyet Değişkenine Göre İşe Angaje Olma Ölçeği t-Testi Sonuçları.....	121
Tablo 4.8: Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Destek Algısı t-Testi Sonuçları.....	121
Tablo 4.9: Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel İklimin Faktör	

Boyutundaki t-Testi Sonuçları.....	122
Tablo 4.10: Medeni Durum Değişkenine Göre İşe Angaje Olma Ölçeği t-Testi Sonuçları.....	124
Tablo 4.11: Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Destek Algısı Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	125
Tablo 4.12: Yaş Değişkenine Göre Örgütsel İklimin Faktör Boyutundaki Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	127
Tablo 4.13: Yaş Değişkenine Göre İşe Angaje Olma Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	130
Tablo 4.14: Branş Değişkenine Göre Örgütsel Destek Algısı t-Testi Sonuçları.....	131
Tablo 4.15: Branş Değişkenine Göre Örgütsel İklimin Faktör Boyutundaki t-Testi Sonuçları.....	132
Tablo 4.16: Branş Değişkenine Göre İşe Angaje Olma Ölçeği t-Testi Sonuçları.....	134
Tablo 4.17: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Destek Algısı Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	135
Tablo 4.18: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel İklimin Faktör Boyutundaki Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	136
Tablo 4.19: Eğitim Durumu Değişkenine Göre İşe Angaje Olma Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	138
Tablo 4.20: Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Destek Algısı Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	139
Tablo 4.21: Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel İklimin Faktör Boyutundaki Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	141
Tablo 4.22: Kıdem Değişkenine Göre İşe Angaje Olma Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	144
Tablo 4.23: Öğretmenlerin İşe Angaje Olmaları İle Örgütsel İklim ve Örgütsel Destek Algısı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Değerleri.....	146
Tablo 4.24: İşe Angaje Olma, Örgüt İklimi ve Örgütsel Destek Algısı	

Değişkenlerinin Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Değerleri.....	148
Tablo 4.25: Örgütsel İklim ile Örgütsel Destek Algısının Öğretmenlerin İşe Angaje Olmalarını Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi.....	150



ŞEKİLLER

Şekil 3.1: İşe Angaje Olma Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonucu Oluşan Scree Plot.....	94
Şekil 3.2: İşe Angaje Olma Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Yapısal Eşitlik Modeli Gösterimi.....	97



KISALTMALAR

AFA: Açımlayıcı Faktör Analizi

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

M.E.B.: Milli Eğitim Bakanlığı

YÖK: Yükseköğretim Kurulu



TANIMLAR

İşe Angaje Olma: Zindelik, adanma ve kendini vermeye şekillenen olumlu, tatmin edici işle ilgili zihin durumu.

İşe angaje olma kavramı işle bütünleşme, işe gönülden adanma, işe tutkunluk, işe kapılma, işe ilgi duyma, işe bağlılık, işe cezbolma gibi farklı kavramlarla da nitelendirilmektedir. Kavram, bu araştırma kapsamında işe angaje olma şeklinde kullanılmıştır.

Örgüt İklimi: Bir okulu diğerinden ayıran ve okulun her bir üyesinin davranışını etkileyen okul içi çevre ile ilgili niteliklerdir.

Örgütsel Destek Algısı: Çalışanların, örgütlerinin onların katkılarına değer verdiğine ve onların iyiliğini düşündüğüne ne derece inandıklarıdır.

1. GİRİŞ

“İşe Angaje Olma Davranışı İle Örgütsel Destek Algısı ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (K.Maraş İli Örneği)” adlı çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sayıtları, sınırlılıkları ve konuyla ilgili kavramların tanımı yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Örgüt; belli bir amacı gerçekleştirmek üzere oluşturulmuş yapıdır. Genellikle, gücün yasal ve meşru bir temele dayalı kullanımı olarak görülen yönetim (Karlsen, 2002:95), örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için eldeki insan ve madde kaynaklarının eşgüdümlemesini içeren bir karar alma sürecidir. Örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan insan unsuru örgütler için vazgeçilmezdir. Örgütler, insanı salt örgütsel amaçları gerçekleştirebilmenin bir aracı olarak görebilecekleri gibi bir takım amaçları var olan, bu amaçlarını gerçekleştirilmesi gereken sosyal varlıklar olarak ta görebilirler. İnsan unsurunun amaçlarının ya da örgütsel amaçların hangisinin daha önemli olduğu, hangisinin, ne kadar öncelenmesi gerektiği örgütün insan unsuruna bakışını ortaya koymaktadır. Örgütlerin insan unsuruna olan bu bakışı yönetime yansımakta, örgütlerin yönetim felsefesi bu bakışla şekillenmektedir.

Örgütler, belli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Örgütlerin en önemli amaçlarından biri de kazanç ve verimliliğidir. Örgütsel kazancı ve verimliliği arttırmak için işlerin nasıl tasarlanması ve yönetilmesi gerektiğine dair kuramlar geliştirilmiştir (Aydoğan, 2013). Bu örgüt ve yönetim kuramlarının başında endüstrileşme ile ortaya çıkan klasik örgüt ve yönetim kuramı gelmektedir. Klasik örgüt ve yönetim kuramının özünde çalışanların yargısına yer bırakmayan bir “mekanik” iş görme mantığı yatmaktadır (Memduhoğlu, 2013). Rasyonelliğin esas alındığı, insan unsurunun ötelendiği ve ihmal edildiği, örgütün merkeze alındığı bu kuramın içerisinde üç farklı yaklaşımın olduğu görülmektedir. Bu kuramın birinci yaklaşımı olan bilimsel yönetim yaklaşımında örgüt yönetiminin bilimsel olması, işin

küçük parçalara ayrılması, işin sistematik hale getirilerek işgörenlerin uzmanlaşmalarının sağlanması hedeflenmekte ve verimlilik esas alınmaktadır. İkincisi olan yönetim süreci yaklaşımında, yönetim bir süreç olarak değerlendirilmekte, yönetimi geliştirmenin örgüt verimliliğini arttıracakları vurgulanmakta, örgüt ön planda tutulmakta ancak insanın psikolojik yönü üzerinde durulmamaktadır. Üçüncüsü olan bürokrasi yaklaşımında verimliliği arttırmak için nasıl bir örgüt modeli kurulması gerektiği üzerinde durulmakta, iş bölümünün ve hiyerarşik yapının açık ve anlaşılır nitelikte olması gerektiği vurgulanmaktadır. Klasik örgüt ve yönetim kuramı yaklaşımları bir bütün olarak değerlendirildiğinde bu yaklaşımlarda örgütün ve verimliliğin merkeze alındığı, insanın üretime katılan bir makine gibi algılandığı görülmektedir. Kişilik, informal grup ve karar sürecinin önemsenmemesi ayrıca davranış bilimlerinden de gereğince yararlanamamasından dolayı klasik kuram çeşitli eleştirilere uğramış bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 2002).

İnsan unsurunun ve insanlar arasındaki ilişkilerin örgüt ve yönetim için önemli olduğu anlayışının hâkim olduğu neoklasik örgüt ve yönetim kuramı, klasik yönetim kuramının insanı göz ardı etmesini bir eksiklik olarak görmekte, verimlilik için insan unsurunun merkeze alınması gerektiğini vurgulamakta ve insanı merkeze almayı verimliliğin gereği olarak görmektedir. İnsanların algıları ve coşkuları neoklasik kuramda önem kazanmıştır (Aydın, 2005). Neoklasik örgüt ve yönetim kuramı, klasik düşüncenin geliştirdiği bütün ilkeleri benimsemekte ancak bu düşüncelere insan boyutunun eklenmesi gerektiğini ileri sürmektedir (Peker, 1995). Neoklasik yönetim kuramcılarının örgütün ve yönetimin merkezine insanı almaları, insanların algılarının ve coşkularının önem kazanması insanın bir değer olarak görülmesinden öte verimliliğin insan unsurundan doğrudan etkilendiği bu bakımdan insan davranışlarının, insanlar arası ilişkilerin ve insanın iç dünyasının örgütün verimliliği ve etkililiği için önemli olduğu inançlarından kaynaklanmaktadır. Hawthorne araştırmaları, Douglas McGregor'un X ve Y teorisi, Likert'in sistem 1 sistem 4 modeli neoklasik kuramla ilgili olarak geliştirilen modellerdir (Memduhoğlu, 2013). Bunlardan Hawthorne araştırmaları, fiziksel şartlardan öte grup normları ve insanlar arası ilişkiler gibi sosyal faktörlerin önemli olduğunu ortaya koymuştur. Douglas McGregor'un X ve Y teorisinde X teorisinin klasik kuramın, Y teorisinin neoklasik kuramın özelliklerini taşıdığı görülmektedir. Y

teorisinde insanın saygı duyulacak bir varlık olduğu, insanda var olan çeşitli potansiyellerin ortaya çıkarılması gerektiği, yönetimin de bu potansiyelleri ortaya çıkaracak ortam oluşturmakla görevli olduğu savunulmaktadır. Likert'in sistem 1-sistem 4 modelinde 4 yönetici davranışından bahsedilmekte sistem 1'in istismarcı otoriter yönetim, sistem 2'nin yardımsever otoriter yönetim, sistem 3'ün katılımcı yönetim, sistem 4'ün de demokratik yönetimi temsil ettiği vurgulanmaktadır (Peker, 1995).

Bir diğer örgüt ve yönetim kuramı ise modern örgüt ve yönetim kuramıdır. Bu kurama göre örgütler açık sistemlerdir. Bu kuram içerisinde yer alan sistem yaklaşımına göre örgütler birer sistem olarak çevreleri ile sürekli bir etkileşim içerisinde olup alt ve üst sistemler ile birbirine bağlıdırlar. Ancak çevre sistemlerden girdiler alan örgütler yaşamlarını sürdürebilmektedirler. Bu kuramda yer alan bir diğer yaklaşım olan durumsallık yaklaşımında, örgütlerin yönetiminde sabit bir yönetim yaklaşımından öte, şartlara göre uygulanacak bir yönetim yaklaşımının gerekliliği savunulmaktadır. Bu yaklaşımda örgüt içinde durumlara ve koşullara ağırlık verilir (Aydoğan, 2013). Bu yaklaşıma göre her zaman her yerde geçerli olan bir yönetim modeli yoktur. Ön planda olan, örgütün belli bir zamanda karşılaştığı problemi ortadan kaldıracak yapıdaki yönetim modelidir.

Örgüt ve yönetim kuramlarının dördüncüsü olan postmodern örgüt ve yönetim yaklaşımlarında, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi kadar bireyin de amaçlarının gerçekleştirilmesinin gerekliliğine olan inanç hâkimdir. Bireyin örgütten, örgütün de bireyden beklentileri vardır. Örgütle birey arasındaki bu psikolojik sözleşme postmodern örgüt yaklaşımlarında insan ve örgüt için önemli bir husustur. Örgüt amaçlarına ulaşılabilmesinde en önemli unsurun insan unsuru olduğu ancak insanın salt örgüt amaçlarını gerçekleştirme aracı olarak değerli görülmesinin de doğru olmadığı inancı postmodern örgüt ve yönetim yaklaşımların temelini oluşturmaktadır. Bu yaklaşımda “örgüt için insan” anlayışı yerine “insan için örgüt” anlayışının ön planda olduğu görülmektedir. Amaç, insanın mutlu kılınması olup mutlu insanın örgüt verimliliğini beraberinde getireceğine inanılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık, stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi, öğrenen örgütler, yalın yönetim, öz yönetim başlıca postmodern örgüt ve yönetim yaklaşımlarındandır (Memduhoğlu, 2013, Aydoğan, 2013).

Günümüz dünyasındaki mevcut yoğun rekabet ortamında örgütsel amaçlara ulaşabilmek için en önemli unsur olarak görülen insanın örgüt ortamında sergilediği örgütsel davranışlar örgütlerin geleceklerinin belirleyicisi niteliğindedirler. Örgüt üyelerinin örgüt ortamındaki davranışlarının kaynağı ve bu davranışların örgütü yaşatmadaki belirleyiciliği geçmişten bu yana araştırmalara konu olmuştur. Bu bağlamda bireyin örgüt ortamındaki davranışlarını konu edinen “örgütsel davranış” bir disiplin olarak ortaya çıkmış, bu disiplin örgütün verimliliğini geliştirmek üzere bireylerin, grupların ve yapıların örgüt içerisindeki davranışlara olan etkisini araştırmaya başlamıştır (Robbins ve Judge, 2012). Örgüt ortamında sergilenen insan davranışları bu disiplin içerisinde çok yönlü olarak incelenmiş ve günümüzde de incelenmeye devam etmektedir. Örgütsel davranışların önemine olan bu inanç örgütsel davranış disiplinini ve örgütleri bireylerin davranışlarına odaklanmaya zorlamıştır.

Örgütsel davranış disiplinini ve örgütlerin odaklandığı örgütsel davranışlardan birisi de işe angaje olma davranışdır. Örgütler açısından istendik olduğu kadar birey açısından da istendik olan işe angaje olma davranışının örgüt ikliminden ve örgütsel destek algısından etkilenip etkilenmediği, işe angaje olma davranışını nelerin olumlu nelerin ise olumsuz etkilediği hususu araştırılması gerekli bir konu olarak görülmüş ve bu çalışma kapsamında araştırılarak ortaya konulmaya çalışılmıştır.

İşe Angaje Olma

İnsanların işine tutku ve coşku ile bağlanması olarak tanımlanabilecek olan işe angaje olma kavramı farklı yazarlar tarafından farklı isimlerle kullanılmaktadır. İşle bütünleşme (Ardıç ve Polatçı, 2009), işe adanma (Kanten ve Yeşiltaş, 2013), işe cezbolma (Esen, 2011) kavramın farklı kullanımlarını ve “İşe Angaje Olma” kavramının Türkçeye uyarlamasında henüz bir fikir birliğine gidilemediğini göstermektedir. Schaufeli (2012), ilk kez doksanlı yıllarda ortaya çıkan işe angaje olma kavramının hem akademik dünya için hem de iş dünyası için yeni bir kavram olduğunu ifade etmektedir. Macey ve Schneider (2008), akademisyenler ve uygulamacılar arasında çalışanın angaje olmasının anlamı üzerinde bir belirsizliğin mevcut olduğunu ifade etmektedirler. İşe angaje olma kavramı çoğu zaman işle

bütünleşme, işe gönülden adanma, işe tutkunluk ve işe kapılma şekillerinde de kullanılmaktadır (Esen, 2011). Harter ve meslektaşları angaje olmayı, uygulanabilir bir bakış açısı kullanarak iş gören angajesi olarak adlandırmaktadırlar (Roozeboom ve Schelvis, 2015). Henüz yeni olan bu kavram üzerinde farklı tanımlamaların ve düşüncelerin olması kavram üzerinde tartışmaların devam ettiğini göstermektedir.

İşe angaje olma ile ilgili yapılan tanımlamalara bakıldığında; İşe angaje olma; bireyin yaptığı işe bağlılığı, ondan memnuniyeti ve onun için duyduğu coşkidur (Robbins ve Judge, 2012). İşe cezbolma (angaje olma) kişinin işine sadece bir bağlılığın neticesi olarak kendisini ne kadar adadığı ya da kişinin işine ne kadar bağlı olduğunun ötesinde işini yaparken kendisinin tüm özüyle ne kadar orada olduğu, kendisini ne kadar işe kattığını ifade etmektedir (Doğan, 2002; akt. Esen, 2011). İşe angaje olma, işle ilgili olumlu sonuçlara yönlendiren olumlu davranış ya da olumlu zihin durumudur. İşe angaje olma; etkili olumlu bilişsel durum, zindelik, adanmışlık ve kendini verme olarak tanımlanmaktadır (Roozeboom ve Schelvis, 2005).

Bireyin işine bağlılığı, işe angaje olması için yeter şart değil sadece gerek şarttır. Bireyin işine angaje olması için kendisini işine vermesi, tüm varlığıyla kendisini işine katması yani bütün güç ve yeterliklerini işini gerçekleştirmesi için coşku ile kullanması gerekmektedir. İşine angaje olmuş bireyler çalıştıkları örgütleri için istedik olumlu davranışlar sergileyecekler, işlerini olması gerektiği gibi, çoğu zaman da istenenden daha iyisini yapacaklar, dış kontrole gerek kalmadan örgütsel amaçları gerçekleştirmiş olacaklardır. Catsouphe ve Costa (2008), bu konuda işe angaje olmuş çalışanların olumlu örgüt çıktılarını sağladıklarını ifade etmişlerdir.

Gallup Organizasyonu tarafından yapılan Employee Engagement Index verilerine göre, çalışanın işe adanmaları, müşteri tatmini, üretkenlik ve karlılık gibi istedik örgütsel sonuçların önemli belirleyicilerindedirler (Luthans ve Peterson, 2002). Macey ve Schneider (2008), işine angaje olmuş çalışanlara sahip olmanın rekabetin anahtarı olabileceğini belirtmektedirler. Aynı şekilde Lockwood da (2007), çalışanın işine angaje olmasının, örgütsel başarının anahtarı olduğunu vurgulamaktadır. Angaje olmuş çalışanlar enerji dolu olduklarından sağlıklarını ciddi bir şekilde olumsuz etkileyecek olan işle ilgili stres kaynaklı rahatsızlıklarından daha az şikâyetçidirler. Angaje olmuş çalışanlarda daha iyi sağlık ve hayat memnuniyeti rapor edilmektedir (Roozeboom ve Schelvis, 2015).

Bireyin çalışırken yüksek derecede enerjisini ortaya koyması, işine şevkle sarılması, kendini işine adanması, işteyken işine dalması, işindeyken zamanının hızla akıp geçmesi, işinden ayrılmakta zorlanması olarak tanımlanabilecek olan işe angaje olma davranışı her sektörde olduğu gibi hizmet sektörü olan eğitim örgütlerinde de istendik ve gerekli olan bir davranıştır. Eğitim örgütlerinde çalışanların işlerine angaje olması, eğitim ortamlarının daha üretken ortamlar olması ve eğitim çıktılarının daha nitelikli olması ile sonuçlanacak, eğitimden doğrudan etkilenen birey, aile, okul çevresi ve toplumun memnuniyeti ile sonuçlanan tatmin edici sonuçlar doğacaktır.

Örgütsel Destek Algısı

Örgütsel destek algısı, çalışanların örgütlerinin onların katkılarına değer verdiğine ve onların iyiliğini düşündüğüne ne derece inandıklarıdır (Robbins ve Judge, 2012). Eisenberger, Huntington ve diğerleri (1986) örgütsel destek algısını örgütün, çalışanın katılımına önem vermesi ve onun iyiliğini önemsemesine yönelik algılar ve çalışanları etkileyen faaliyetleri örgütün gönüllü olarak gerçekleştirdiğine ilişkin duygular olarak ifade etmektedirler. Örgütsel destek algısı; işgörenin örgütüne yapmış olduğu katkının, çalıştığı örgüt tarafından bir değer olarak kabul edilmesinin ve örgütün işgörenin iyiliğiyle ilgilenmesinin, işgören tarafından algılanmasıdır (Hellman, Fuqua ve Worley, 2006). Algılanan örgütsel destek, işgörenin örgütte var olduğunu hissetmesi, örgütün işgörenin farkında olması ve kendisini rahat, huzur ve güvende hissetmesi olarak tanımlanabilir (Nayır, 2014).

Örgütsel destek algısı, çalışanların örgütlerine ilişkin inançlarını içermektedir. Bu inançların oluşmasında büyük ölçüde örgütlerin işgörelere dair sergiledikleri tutum ve davranışlar belirleyici rol oynamaktadır. İşgörelenin örgüte katkıda bulduklarını, bu katkıların örgüt için değerli olduğunu, bu katkılar sayesinde örgütün daha iyiye gittiğini işgörelene hissettiren ve ifade eden örgütlerde örgütsel destek algısının üst düzeyde olması beklenir. Örgütün, kendi problemine katkı sağladığını gören ve gelecekte de örgüt tarafından bu katkının sağlanacağına inancı olan işgörelenin örgütsel destek algısı yüksek olacaktır. Bu durum çalışanların örgüte olan bağlılıklarını attıracak çalışanlar kendilerinden beklenen pozitif örgütsel davranışları sergileyeceklerdir.

Araştırmalar, çalışanların örgütsel destek algısının yüksek olması durumunda örgütsel vatandaşlık davranışlarının güçlü, geç gelme davranışlarının düşük olduğunu ve bunlara ek olarak daha iyi müşteri hizmetine sahip olmalarının daha muhtemel olduğunu ortaya koymaktadır (Vanderberghe, Bentein ve Diğ. 2007; akt. Robbins ve Judge, 2012). Randall ve diğerleri (1999) tarafından yapılan araştırma sonucunda örgütsel desteğin bireye ve örgüte yönelik davranışlarıyla pozitif bir ilişkiye sahip olduğu ortaya konulmuş, örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların kendilerini daha fazla örgütün bir parçası olarak hissedecekleri ve buna bağlı olarak da örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgüt açısından istendik davranış sergileyecekleri ortaya çıkmıştır (İplik, İplik ve Efeoğlu, 2012). Örgütsel destek algısı yüksek düzeyde olan işgörenlerin, örgütlerine daha bağlı oldukları ve örgütteki işlerini yaparken daha gönüllü davrandıkları genel olarak kabul görmektedir (Beldekos ve Moustakis, 2009; akt. Rhoades ve Eisenberger, 2002). Örgüte yaptıkları katkıları örgüt tarafından değer olarak görülen işgörenler bundan dolayı kendilerini değerli olarak görecektirler.

Örgütün işgörenden, işgörenin de örgütten bir takım beklentileri vardır. Bu beklentilerin karşılanması sürecinde birbirine ihtiyaç duyan taraflar arasında zorunlu bir bağlılık ve her iki tarafında amaçlarını gerçekleştirebilmek için sergiledikleri bir dizi olumlu tutum, davranış ve süreçler bulunmaktadır. Blau (1964)'nin sosyal takas kuramı, belirli koşullarda, insanların kendilerine yarar getireceğine inandıkları kişi ya da kişilere karşı olumlu bir şekilde karşılık verme eğiliminde olduklarını bildirir (Bateman ve Organ, 1983; akt. Tokgöz, 2011). Sosyal değişim teorisine dayandırılan ve çalışanlar açısından son derece önemli olan örgütsel destek, saygı duyulma, kabul ve onay görme, değer verilme gibi duygusal ihtiyaçların karşılanması için önemli kaynaklardan birisidir (İplik ve Diğ., 2012). Bu ihtiyaçları karşılanan bireylerin örgütsel destek algılarının yüksek düzeyde olması beklenir. Örgüt ve işgören arasındaki karşılıklı olan beklentilerin gerçekleşmesi örgüt açısından örgütün devamlılığının sağlanmış olması şeklinde sonuçlanırken işgören açısından ise zihnen rahat, mutlu ve çalıştığı örgüte bağlı çalışanlar şekliyle sonuçlanmaktadır. Yaptığı işin örgüt için değerli olduğu kendisine ifade edilmiş, örgütün desteğinin her zaman arkasında olduğu inancını kazanmış işgörenlerin örgütsel destek algısının yüksek olması beklenmektedir.

Özelde bireyi, genelde toplumu etkileyecek olan eğitim hizmetlerinin niteliğinin eğitim işgörenlerine bağlı olduğu göz önünde bulundurulduğunda eğitim işgörenlerinin örgütsel destek algılarının yüksek olmasının birey, örgüt ve toplum açısından ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Örgüt iklimi

Örgüt iklimi; örgüte, özgün kimliğini kazandıran, üyelerin davranışlarını etkileyen ve üyeler tarafından algılanan, örgütün tümüne yaygın, egemen uygulama ve koşullar dizisi, örgüt kişiliğidir (Demirtaş ve Güneş, 2002). Örgüt iklimi, organizasyon üyelerinin iş ortamına ilişkin algıları olarak tanımlanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005). Örgüt iklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terimdir (Uysal, 2013). Balcı ve Aydın (2003) ise örgüt iklimini örgütün psikolojik ortamı olarak tanımlamışlardır. Örgüt iklimi denilen ve özde çalışanların örgütlerine ilişkin algıları anlamına gelen örgüt ortamındaki havanın olumlu ya da olumsuz olması çalışanların örgütlerine ve işlerine bağlılıklarına, kendilerini işlerine adanmalarına olumlu ya da olumsuz etki etmektedir. Yapılan birçok araştırma örgüt iklimi ile çalışanların iş performansı arasında ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Olumlu örgüt iklimini yaşayan işgörenlerin işe ve örgütlerine bağlılıklarının arttığı, işten ayrılma niyetlerinde azalmaların olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Douglas'ın (2010) yaptığı araştırma neticesinde örgütsel iklimin öğretmen adanmışlığının iyi bir öngörücüsü olduğu ortaya konulmuştur. Uysal (2013) tarafından yapılan araştırma sonucunda olumlu örgüt ikliminin pozitif mesleki bağlılığı gerçekleştirdiği ortaya konulmuştur. Tutar ve Altınöz (2010) örgütsel iklim algısı ile işgörenlerin performans algıları arasında bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Selamat, Samsu ve Kamalu (2013) tarafından yapılan araştırma sonucunda örgütsel iklimin iş performansını etkileyebilecek en önemli unsur olduğu ortaya çıkmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Okul, toplumsal yapının temel dinamiklerinden ve organlarından biridir. Üstlendiği görev alanları ile toplumu değişik boyutlarda (kültürel, dil, ekonomik, sosyal, düşünsel vb) direkt etkileyen bir örgüttür (Döş, 2011). Toplumun birçok açıdan doğrudan ya da dolaylı etkileyen ve toplumsal açık sistem olan okulların niteliğini belirleyen en temel faktörlerden biri de eğitim iş görenleridir. Eğitim hizmetinin nitelikli ve istendik yönde olması eğitim işgörenlerinin işlerini ne derece iyi yaptıkları ile yakından ilgilidir. Kendilerinden, eğitim örgütlerinin amaçları doğrultusunda çalışmalarını beklenen eğitim işgörenlerinin işlerine angaje olmaları hem eğitim örgütleri hem de çalışan açısından istendik bir davranıştır. Bu davranışla, bir yandan örgütsel verimlilik ve kazanç artarken diğer yandan işinden memnun, işine coşku ve tutku ile bağlanmış, mutlu, işinin gereğini yaparak örgütün ve toplumun beklentilerini karşılayacak nitelikte ürün ve hizmet sunan bireyler sağlanmış olacaktır. Örgüt ve birey açısından bu denli istendik olan işe angaje olma davranışının bireyin kişiliğinden mi kaynaklandığı yoksa örgüt ortamında sonradan mı kazanıldığı ya da kişilik ve örgüt ortamının bu davranışın ortaya çıkmasında ortak etken mi oldukları, kişilik veya örgüt ortamından başka bu davranışın oluşmasında etken olan unsurların olup olmadığı örgütsel davranış disiplini ve örgütler için bir merak konusudur.

Bu araştırmada, işe angaje olma davranışı ile örgüt iklimi ve örgütsel destek algısı arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu bağlamda tezin amacı; *işe angaje olma değişkeni ile örgüt iklimi ve örgütsel destek algısı değişkenleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.*

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. a- Araştırmaya katılanların işe angaje olmaya ilişkin görüşleri nelerdir?

b-Araştırmaya katılanların örgüt iklimine ilişkin görüşleri nelerdir?

c-Araştırmaya katılanların örgütsel destek algısına ilişkin görüşleri nelerdir?

2. Örgütsel destek algısı, örgüt iklimi ve işe angaje olma değişkenlerinde cinsiyet, medeni durum, yaş, branş, eğitim durumu, kıdem durumu değişkenleri ortalamaları anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?

3. İşe angaje olma, örgüt iklimi ve örgütsel destek algısı değişkenleri arasında ilişki var mıdır? Varsa ilişkinin yönü ve düzeyi nedir?
4. Örgüt iklimi ile örgütsel destek algısı işe angaje olma davranışını ne düzeyde yordamaktadır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Eğitim sisteminin üretim alt sistemi olan okulların/sınıfların ve bu alt sistemin lokomotif durumunda olan eğitim işgörenlerinin eğitim sistemine yaptıkları katkının derecesi ve niteliği eğitimin nihai hedeflerine ulaşmada belirleyici etkindir. Eğitim, bireysel ve toplumsal hedefleri içeren önemli bir süreçtir. Bu sürecin sağlıklı yürümesi özelde tek tek bireyleri genelde ise bütün toplumu olumlu, aksi durumda ise olumsuz etkilemektedir. Bütün toplumu etkileyen bu sürecin istendik ve sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde ve hedeflenen iyi birey, iyi yurttaş ve mutlu insanın yetiştirilmesinde, mutlu toplumun oluşturulmasında eğitim işgörenlerinin rolü yadsınamaz. Bu önemli rolü icra eden eğitim işgörenlerinin örgüt ortamında sergiledikleri örgütsel davranışlar işgörenlerin kendilerini, diğer işgörenleri, öğrencileri, aileleri, okul çevresini ve toplumu etkilemektedir. Bu araştırma ile bu kadar geniş etkiye sahip olan eğitim işgörenlerinin işlerine angaje olup olmadıkları ortaya konulacak, buradan hareketle çalışanların işe angaje olmalarında etken olan unsurlar tespit edilmeye çalışılacaktır.

Örnekleme ile sınırlı olarak eğitim işgörenlerin işe angaje olma ve örgütsel destek algısı düzeyleri ile çalıştıkları kurumların örgüt iklimi ortaya konulacak, işe angaje olma davranışı ile örgüt iklimi ve örgütsel destek algısı değişkenleri arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılacaktır. İşe angaje olma davranışı, örgüt iklimi ve örgütsel destek algısı değişkenleri arasındaki belirlenen ilişkinin eğitim yöneticilerine ve eğitim örgütlerine bu konuda ışık tutacağı öngörülmektedir. Yine bu çalışmayla eğitim örgütlerinde işe angaje olmuş işgörenlerin artırılması, olumlu örgüt ikliminin oluşturulması, örgütsel destek algısının bütün eğitim işgörenlerince en üst düzeyde algılanması noktalarında eğitim örgütlerine ve eğitim yöneticilerine yeni bakış açıları sunulacağı, bu çalışmanın ilgililere bu noktada yeni kapılar açacağı umulmaktadır.

1.4. Sayıtlar

Katılımcıların ölçek maddelerini yanıtlamada ve yapılan görüşmelerde içten ve samimi davrandıkları kabul edilmiştir.

1.5. Sınırlılıklar

1- Araştırma, 2014-2015 Eğitim Öğretim Yılı Kahramanmaraş İli Onikişubat ve Dulkadiroğlu Merkez İlçeleri Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı ilkokul ve ortaokullarda görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlıdır.

2- Araştırma bulguları, uygulanan ölçme araçlarından elde edilen bulgularla sınırlıdır.



2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde konu ile ilgili kuramsal çerçeveye, yapılan yurt içi ve yurt dışı çalışmalara yer verilmiştir. Araştırmanın kuramsal çerçevesi; örgüt ve okul, işe angaje olma, örgüt iklimi, örgütsel destek algısı başlıkları altında incelenmiştir.

2.1. Örgüt ve Okul

Örgüt; belli amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş yapılardır. Bu bakımdan örgütü, yapı olarak tanımlamak mümkündür. Farklı tanımlamalara bakıldığında örgüt; insanların bir ya da daha fazla gereksinimini gidermek için insan, madde kaynakları düzeninin ve işleyişinin sürekli yenileştirildiği organik bir sistemdir (Peker, 1995). Belirlenen amaçları başarmak için iki ya da daha fazla kişinin eş güdümlü olarak çalıştıkları bir yapıdır (Balcı ve Aydın, 2003). Örgüt; insan çabalarının işbirliğine dönüştürülmesinden, etkinliklerin koordine edilmesinden oluşan bir sistemdir (Demirtaş ve Güneş, 2002). Bu sistemde hem örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi hem de bireysel amaçların gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Her örgüt belli amaçları gerçekleştirmek için kurulur ve amaçlarını gerçekleştirebilme ölçüsünde de varlığını sürdürür. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi bir taraftan örgütlerin varlıklarının devamını sağlarken diğer taraftan da örgüt üyelerinin beklentilerini elde etmelerini sağlar. Amaçları gerçekleşen bireylerin, ileriki süreçlerde de aynı amaçları gerçekleştirme beklentileri ve oluşacak yeni amaçları gerçekleştirme istekleri bireyler ile örgütler arasındaki bağı daha da kuvvetlendirir.

Örgütler, amaçlarını gerçekleştirdikleri ölçüde etkilidirler. Amaçların gerçekleştirme düzeyi, örgütlerin etkililik düzeylerini ortaya koymaktadır. Etkili olan örgütler, kendilerine ve üyesi olan bireylere yeni hedefler koyabilirler. Bu durum örgütlerin sürekli yenileşmelerini ve gelişmelerini beraberinde getirir. Birer canlı organizma olan örgütlerin gelişimleri ve yenileşmeleri bir taraftan örgütlerin

devamlılığını sağlarken diğer taraftan amaçlarını gerçekleştirmiş mutlu örgüt üyelerinin varlığı ile sonuçlanır.

Toplumsal açık sistem olan okullar, eğitimsel ve öğretimsel amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş olan eğitim örgütleridirler. Okul, eğitimi üreten ve değişik adlarla anılan tüm sistemleri kapsayan genel bir kavram ve eğitim sisteminin eğitimi üreten temel sistemdir (Başaran, 1996). Okul, eğitim sisteminin genel ve özel amaçlarının temel ilkelere bağlı kalınarak öğrencilere aktarıldığı eğitim örgütüdür (Şirin, 2010).

Okulların, eğitim sisteminin amaçlarını gerçekleştirme gibi çok önemli görevleri bulunmaktadır. Okulun sistem içindeki yerinin önemi okulun eğitim araçlarının başında olmasından kaynaklanmaktadır. Bu özellik okulun halka en açık ve halk ile en çok ilişkisi bulunan bir sosyal örgüt olmasından ileri gelmektedir (Türk, 1999). Okullar, farklı çevrelerden gelen öğrenciler için ortak bir öğrenme kültürü oluşturan yerlerdir (Schlechty, 2014).

Bir örgüt olarak okulların şu özellikleri bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 2012):

- Üzerinde çalıştığı ham madde toplumdaki gelen ve topluma giden insandır,
- Okulda çeşitli değerler bulunur ve bu değerler çatışır,
- Okul örgütünün yetiştirdiği ürününü değerlendirmek güçtür,
- Okul, özel bir çevredir,
- Okul, çevredeki bütün formal ve informal örgütlerin ya yön verdiği veyahut etkilediği bir örgüttür,
- Düzenlenmiş grupların kendi yararlarını korumak için okulun fikir bağımsızlığını sınırlamaya çalıştıkları ve bazen başarılı oldukları görülür,
- Okul, kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelir,
- Okul, bürokratik bir kurumdur.

Eğitim sistemlerinde üretimin yapıldığı yerler okullardır. Okulların ham maddesinin insan olması ve bu ham maddeyi işledikten sonra tekrar topluma sunmaları okulların görevinin önemini daha da arttırmaktadır. Okullar, birey ve toplum için bu denli önemli olan görevleri öğretmenler, yöneticiler ve diğer personel marifetiyle yerine getirmektedirler. Yöneticiler ve diğer personel eğitim öğretimi

faaliyetleri için yönetim ve destek hizmetlerini sunarken öğretmenler, eğitim sistemi içerisinde temel unsurlar olarak eğitim öğretim faaliyetlerinin merkezinde yer alırlar.

Eğitim personeli denildiğinde doğal olarak akla gelen ilk insan ögesi öğretmendir (Dönmez, 2010:161). Okul denilen sosyal sistemin en stratejik parçalarından biri öğretmendir (Bursalıoğlu, 2012:42). Öğretmen, eğitimde temel etken ve üretken kişidir (Can, 2013:157). Okuldaki her öğretmen insan gücü açısından bir değeri ifade etmektedir (Çelik, 2013:251). Bu gün hemen her ülkede, öğretmen; eğitim ve öğretimin en önemli unsurlarından birisidir. Çeşitli güçleri itibariyle henüz gelişmemiş fertleri, geliştirmeye çalışmak, kaba, ham ve yetersiz bir yapıyı şuurlu, gelişmiş ve olgunlaşmaya hazır bir hale getirmek öğretmenin işidir. Bu yoğurma işinin hammaddesi insan olduğundan, insanı yoğurma işi oldukça güç bir iştir (Tozlu, 1992:129). Öğretmenlerin eğitim açısından en temel unsur olmaları bu güç işi yapacak olmalarından kaynaklanmaktadır. Eğitim öğretim faaliyetlerinin niteliği öğretmenlerin nitelikleriyle, öğretmenlerin işlerine tutku ve coşku ile bağlanmalarıyla doğrudan ilişkilidir.

Okullarda eğitim öğretim faaliyetlerini yürüten öğretmenlerin niteliği, öğretmenlerin işlerini tutku ve coşku ile yapmaları bireyi ve toplumu doğrudan etkilemektedir. Ancak bu etki çok uzun sürede ortaya çıkmakta ve bireylerin davranışlarında kendini göstermektedir. Bundan dolayı eğitimin ürününü değerlendirmek güçleşmektedir. Değerlendirmesi bu denli güç olan eğitim ürünü ile öğretmenlerin işlerini tutku ve coşkuyla yapmaları arasındaki ilişkinin ortaya konulması öğretmen niteliği ve yeterliği dolayısıyla da ürünün niteliği ve yeterliği açısından önem arz etmektedir.

Öğretmen unsurunun etkisi ile öğretmenin yeterliği, niteliği ve işine duyduğu coşkusu yakından ilgilidir. İşinin gereklerine ve yeterliklerine sahip olan, işine gönülden adanmış olan öğretmenler istedik ürünlere ulaşabilirler. Mesleklerinde gerekli yeterliğe ve niteliğe sahip, işlerine gönülden adanmış öğretmenlerin ürünleri de kaliteli ve nitelikli olacaktır. Eğer öğretmenler yetersiz iseler kötü eğitilmiş dişçiler, davaları kaybeden avukatlar, kalesiz mimarlar veya hastalarını aşılamada ancak yüzde birinden emin olan tıpcılardan hiçbir farkı olmayacaktır (Rait, 1995; akt. Töremen, 2011).

Etkili öğretim etkili öğretmenlerle gerçekleştirilir. Aslına bakılırsa okulların başarısı öğrenci başarısına, öğrenci başarısı öğrencilerin öğrenmelerine, öğrencilerin öğrenmeleri de çoğunlukla sınıf içi etkinliklere ve sınıf içi etkinlikler ise öğretmen aktivitelerine bağlıdır. Dolayısı ile öğretmenlerin okul ve öğrenci açısından önemi çok büyüktür (Döş, 2013).

Okulların amaçlarının gerçekleşmesinde kilit role sahip olan öğretmenlerin işlerine angaje olması; tutku ve coşku ile işlerini yapmaları, zihinlerini, yüreklerini ve tüm varlıklarını işi için ortaya koymaları ve işlerine gönüllerini katmaları anlamına gelmektedir. Öğretmenlerin işlerine angaje olmaları okul amaçların gerçekleşmesinde önemli bir yere sahiptir. Örgütsel verimlilik ve etkililik elde etmek, çalışma hayatının kalitesini yükseltmek ve çalışan refahını arttırmak için çalışanların işleri ile bütünleşmeleri gerekmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009).

Genelde örgütlerin özelde ise eğitim örgütü olan okulların amaçlarını gerçekleştirmede öğretmenlerin işlerine angaje olmalarının önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Örgütler için önemli bir yeri olan işe angaje olma davranışı birçok farklı unsurdan etkilenmekte ve bu unsurların yönetim tarafından bilinmesi gerekmektedir. Örgütsel destek algısı ve örgütsel iklim, çalışanların işe angaje olmaları ile ilişkisi yapılan araştırmalarla ortaya konmuş birçok değişkenden ikisidir. Eğitimsel ve öğretimsel amaçlara ulaşabilmek için işe angaje olmuş öğretmenlerin varlığına ihtiyaç olduğu, öğretmenlerin işe angaje olma davranışlarının çok fazla değişkenden etkilendiği, örgütsel destek algısı ve örgütsel iklimin işe angaje olma davranışını etkileyen değişkenlerden oldukları görülmektedir.

Bu araştırma kapsamında işe angaje olma davranışı ile örgütsel destek algısı ve örgütsel iklim arasındaki ilişki incelenmiş ayrıca işe angaje olma davranışını, örgütsel destek algısını ve örgütsel iklimi etkileyen unsurların neler olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın bu kısmında işe angaje olma, örgüt iklimi ve örgütsel destek algısına ilişkin kuramsal bilgiler aşağıda verilmeye çalışılmıştır.

2.2. İşe Angaje Olma

Pozitif örgütsel davranış; örgüt amaçlarını gerçekleştirmek ve örgütsel başarıyı elde etmek için çalışanların sergiledikleri olumlu davranışlar olarak tanımlanabilir. Örgütlerde istihdam ilişkilerinin en temelinde yer alan, örgütlerin

başarısı için kritik önem taşıyan işgörenlerin olumlu tutum ve davranışlar sergilemesinin çalışma ortamındaki önemini ve işgörenlerin geliştirilebilir, iyileştirilebilir, yönetilebilir özelliklerini vurgulaması sebebiyle örgütsel davranışlardan farklılık gösteren (Luthans vd., 2008, s.220) pozitif örgütsel davranışlardan birisi de işe adanmadır (işe angaje olma davranışı) (Kanten ve Yeşiltaş, 2013).

İşe angaje olma kavramının gelişimi, tanımı, önemi, etkenleri, boyutları ve sonuçları aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2.1. İşe Angaje Olma Kavramının Gelişimi

İşe angaje olma kavramının incelenmesi, tükenmişlik kavramının tanımlanmasının ilk kez Freudenberger (1974) tarafından yapılmasından sonraki dönemlere rastladığı görülmektedir. Bunun sebebi işe angaje olma kavramının, tükenmişlik kavramının kavram olarak tanımlanmasından sonraki bir tarihte (1990'lı yıllarda) ortaya çıkmış olmasıdır.

Schaufeli (2012), çalışanın işe angaje olması kavramının ilk olarak iş dünyasında ortaya çıktığını, her ne kadar kavramın kökeninin kesin olmasa da ilk olarak 1990 yılında Gallup Organizasyonu tarafından kullanıldığını, hem akademik dünya hem de iş dünyası için yeni olan, ilk kez 1990'lı yıllarda ortaya çıkan ve 200'ün üzerinde bilimsel yayına konu olan *angaje olmayı* kavramsallaştıran ilk akademisyenin ise etnografik bir araştırmacı olan Khan (1990) olduğunu ifade etmektedir. Khan (1990) angaje olmayı iş rolleri için kişilerin kendilerini kullandırması, insanların kendilerini işe aldırıldıktan sonra fiziksel, bilişsel, duygusal ve zihinsel performanslarını rolleri gereği sergilemeleri olarak ifade etmiş, bunu hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu çıktılarının üretilmesinin kaynağı olarak görmüştür. Angaje kavramı üzerinde araştırma yapan Schaufeli, yaklaşık on yıl kadar süren araştırmasından sonra kavramın daha belirginleştiğini ve en azından kavramla ilgili geçerli ve güvenilir bir ölçme aracına ulaşıldığını ifade etmektedir (Schaufeli, 2012).

İlk kez Freudenberger (1974) tarafından tanımlanan tükenmişlik kavramı, daha sonraları yapılan çalışmalarla pozitif bir durumu ifade eden işe angaje olma (engagement) antitezi ile tamamlanıp, genişletilmiş (Maslach ve Leiter, 1997;

Shaufeli ve Bakker, 2003), Maslach ve Leiter (1997) tükenmişliği, “işe angaje olmada yaşanan erozyon” olarak tekrar tanımlamışlar ve tükenmişliği önleme çalışmaları neticesinde tükenmişliğin tam zıddı olan işe angaje olmayı (engagement) da içerisine alan bir model geliştirmişler, modelde, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıya karşılık işe angaje olmada duygusal tükenme yerine “enerji”, duyarsızlaşma yerine “aidiyet duygusu” ve düşük kişisel başarı yerine “yeterlilik” alt boyutlarına yer vermişlerdir (Maslach ve Goldberg, 1998; akt. Ardıç ve Polatçı, 2009). Chughtai ve Buckley (2008), Maslach ve Leiter’in bu yaklaşımlarının aksine Schaufeli ve arkadaşlarının yaklaşımının işe angaje olma ile tükenmişliği bir sürecin zıt uçları olarak görülmesi yerine olumsuz bağlantılı iki zihin durumu olarak görülmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Bu konu ile ilgili olarak Chirkowska (2012) duygusal tükenmişliğin ve angaje olmanın ayrı yapılardan oluştuğunun araştırma analizi ile ortaya çıktığını ifade etmektedir. Shaufeli (2012) de, duygusal tükenmişliğin ve işe angaje olmanın Maslach ve Leiter’in (1997) belirttiği gibi birbirinin zıttı olmadıklarını ifade etmektedir. Sonuç olarak, henüz yeni olan işe angaje olma kavramı üzerinde yapılan tartışmalar ve araştırmaların devam ettiği görülmekte, kavram üzerinde henüz bir fikir birliğine ulaşılmadığı anlaşılmaktadır.

2.2.2. İşe Angaje Olmanın Tanımı ve Önemi

Tanımı

İşe angaje olma kavramının tanımlarına geçmeden önce *job engagement* kavramının Türkçe karşılığının ne olduğu üzerinde henüz ortak bir fikir oluşturulamadığı ifade edilmelidir. Macey ve Schneider (2008), akademisyenler ve uygulamacılar arasında çalışanın işe angaje olmasının anlamı üzerinde bir belirsizliğin mevcut olduğunu ifade etmektedirler. İşe angaje olma kavramı işle bütünleşme, işe gönülden adanma, işe tutkunluk, işe kapılma, işe ilgi duyma, işe bağlılık gibi farklı kavramlarla da nitelendirilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009; Esen, 2011; Kanten ve Yeşiltaş, 2013). Kavram, bu araştırma kapsamında işe angaje olma şeklinde kullanılmıştır.

Kavramın Türkçe karşılığında olduğu gibi kavramın tanımında da henüz bir fikir birliğine ulaşılamamıştır. Bu konu ile ilgili olarak Kular, Gatenby, Rees, Soane

ve Truss (2008), yaptıkları literatür taraması sonucunda çalışanların işlerine angaje olmalarının farklı şekilde kavramsallaştırıldığını gördüklerini, işe angaje olma kavramı ile ilgili kararlaştırılan kesin bir tanımın bulunmadığını ifade etmişlerdir.

Aşağıda işe angaje olma tanımlarından bir kısmına yer verilmiştir:

Schaufeli (2012), işe angaje olmanın günlük hayatta katılım, adanmışlık, tutku, heyecan, kendini verme, odaklanmış çaba ve enerji anlamlarına geldiğini ifade etmektedir. Schaufeli, Salanova, Gonzalez ve Bakker'e (2002) göre işe angaje olma; dinçlik (vigor), adanmışlık (dedication) ve yoğunlaşma (absorbtion) ile ifade edilen işle ilgili, pozitif ve tatmin edici bir düşünce yapısıdır. Roozeboom ve Schelvis (2015), işe angaje olmayı işle ilgili olumlu sonuçlara yönlendiren olumlu davranış ya da olumlu zihin durumu, etkili olumlu bilişsel durum, zindelik, adanmışlık ve kendini verme olarak tanımlamışlardır. Macey ve Schneider (2008) iş dünyası ile akademik dünyanın işe angaje olma üzerindeki düşüncelerini birleştirme gayretiyle “örgütsel bir amacı olan bir katılımdaki tutku, heyecan, efor odaklı bir durum” şeklinde çok geniş bir tanım yapmışlardır (Schaufeli, 2012). Wildermuth (2008)'a göre işe angaje olma; coşku, tutku, yüksek derecede konsantrasyon ve enerjiye dönüşebilen devamlı bir durumdur. Kanten ve Yeşiltaş (2013) işe angaje olmayı, işgörenlerin enerji dolu, işine tutku ile bağlı, işini benimseyen ve işi ile ilgili olumlu bir ruh haline sahip olmaları şeklinde tanımlamışlardır.

Ardıç ve Polatçı (2009), işe angaje olma kavramını örgütsel psikolojide kullanılan “örgütsel bağlılık” (organizational commitment), “iş tatmini” (job satisfaction) ve “mesleki bağlılık” (job involvement) kavramları ile ilişkilendirmenin mümkün olduğunu söyleyerek şunları ifade etmişlerdir: İşe angaje olma kavramı bu kavramların tümünden farklı özelliklere sahip bir kavramdır. Örgütsel bağlılık, bireyin kendisine iş sağlayan örgüte sadakatidir. İşe angaje olma ile örgütsel bağlılığın farkı örgütsel bağlılıkta odak nokta örgütken, işe angaje olmada odak nokta işin kendisidir. İş tatmini, kişinin çalışma ortamında ihtiyaçlarının ne kadarının karşılandığı ve işinden ne kadar memnun olduğuyla ilgilidir ve işe angaje olmada olduğu gibi bireyin işi ile olan ilişkisiyle ilgilenilmez. Mesleki bağlılık kavramı, işe angaje olmanın adanmışlık boyutu ile benzerlik göstermektedir. Ancak mesleki bağlılık, işe angaje olmanın diğer boyutları olan dinçlik ve ilgiyi içermemektedir. Buradan çıkan sonuç, işe angaje olma kavramının bireyin işi ile olan ilişkisine,

örgütsel psikoloji içerisinde yer alan diğer kavramlara göre daha bütüncül bir açıdan baktığıdır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: akt. Ardıç ve Polatçı, 2009). Bu konuyla ilgili olarak Turgut (2010), örgütsel bağlılıkla işe angaje olmanın farklılık gösterdiklerini, işe angaje olmanın adanmışlık boyutunun güçlü bir bağlılığı vurguladığı, adanmanın varlığın özüne vurgu yaptığını ifade etmiştir.

İşe angaje olma üzerine gerçekleştirilen bazı çalışmalarda işe angaje olma kavramının; işkoliklik, işe gömülme, iş tatmini, işi benimseme, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi kavramlarla iç içe geçmiş olduğu görülse de uluslararası yazındaki mevcut bazı araştırmalardan bu kavramların işe angaje olma kavramından farklı olduğu görülmekte, bu çalışmalarda, işe angaje olma kavramının örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe bağlılık, işe gömülme, işi benimse kavramlarının öncülü olduğu değerlendirilmektedir (Saks, 2006: 602; Halbesleben ve Wheeler, 2008: 243; Xanthopoulou vd., 2009: 235; Bakker ve Bal, 2010: 190; Alarcon, 2009: akt. Kanten ve Yeşiltaş, 2013).

Önemi

Örgütler, belli amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş yapılardır. İnsanlar da örgütlere kendi gereksinimlerini karşılamak için girerler. Karşılıklı normu gereği gerek örgüt gerekse bireyler belli sorumlulukları üstlenirler. Örgüt, amaçlarını gerçekleştirmenin yanında çalışanlarının gereksinimlerini karşılamak durumundayken çalışanlar da gereksinimlerinin karşılanmasına karşılık örgütsel amaçlara ulaşacak gerekli nitelikte ve nicelikte hizmeti, ürünü, işi üretmekle yükümlüdürler. Çalışanın ürettiği hizmet, mal veya işin niteliği birçok durumdan etkilenmektedir. Yapılan araştırmalara göre üretilen hizmetin, ürünün, işin niteliği daha çok çalışanın performansının miktarına ve niteliğine bağlı olduğu görülmektedir. Çalışanın performansı ile işine angaje olması arasında yüksek oranda bir ilişkinin olduğu da bilinmektedir. İşine bütün benliğini katmış, kendini işine coşku ile vermiş, işine karşı ilgili bireyler işine angaje olmuş bireylerdir. İşine angaje olmuş bireylerin iş performanslarının da yüksek olacağı söylenebilir.

İşe angaje olma düzeyi yüksek seviyede olan çalışanlar enerjik, işlerine adanmış ve kendilerini işlerine kaptırmışlardır, işe angaje olma psikoloji ve iş performansı ile ilişkilidir, işlerine angaje olmuş çalışanlar enerji doludurlar ve

çalışanlar, sağlıklarını ciddi bir şekilde olumsuz olarak etkileyecek işle ilgili daha az stres rahatsızlıklarından şikayet etmektedirler (Roozeboom and Schelvis, 2015).

İşe angaje olmanın önemi, (arkasındaki güç olan) örgüt için olumlu sonuçlarının olmasıdır. Örneğin işe angaje olma üzerine yapılan deneysel araştırmalar yüksek seviyede işine angaje olmanın yüksek seviyede örgütsel sorumluluğa, artmış iş memnuniyetine, daha az devamsızlık ve iş hacmi oranlarına, iyileştirilmiş sağlık ve iyi olma haline, daha fazla rol davranışlara, yüksek performansa, kişisel teşebbüste yüksek arza, önleyici tedbirler alan davranışlara ve öğrenme motivasyona sebep olmaktadır (Schaufeli ve Salanova, 2007).

Sonuç olarak işe angaje olma davranışının örgütsel ve bireysel olumlu çıktılarının olduğu görülmektedir. İşine angaje olmuş bireylerin örgüt açısından doğuracakları olumlu sonuçlar sadece örgütsel amaçlara ulaşma ve çalışandan istenen performansın elde edilmesi ile sınırlı değildir. Çalışanlar arasında iletişim sorunlarının en aza indirilmesi, olumlu örgüt ikliminin oluşturulması, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemede artan istekliliği gibi başka olumlu örgütsel sonuçlardan söz etmek de mümkündür. Çalışanın işine angaje olmasının olumlu bireysel sonuçları ise; bireyin iş yeri ortamı ile ilgili algılarının olumlu olması, işini severek yapması, iş doyumunun artması, aile ve sosyal hayatında mutlu bir birey olmasına yaptığı katkı sayılabilir.

2.2.3. İşe Angaje Olmada Etkin Olan Unsurlar

Günümüzün zorlu rekabet koşullarında örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmelerinde işlerine angaje olmuş çalışanlara sahip olmalarının önemi açıktır. Bu önemden dolayı örgütler çalışanlarının işlerine angaje olmalarının nasıl sağlanacağı noktasında arayışa girmeli, işlerine angaje olmuş çalışanların sayı ve nitelik olarak artırılması için çaba göstermelidirler.

Çalışanların işlerine angaje olmalarında birçok etkenden bahsetmek mümkündür. Çünkü; çalışma ortamında bireyin davranışlarını etkileyen unsurlar çok ve çeşitlidir. Bu etkenler örgütsel, kişisel, çevresel ve iş kaynaklı etkenler olarak sınıflandırılabilir. Bu etkenlerin yöneticiler tarafından bilinmesi ve dikkate alınması çalışanları işlerine angaje etmede ya da çalışanların işlerine angaje olmalarında yöneticilere katkı sağlayacaktır.

İşe angaje olma davranışına etki eden unsurların neler olduğuna ilişkin alan yazarlarının görüşlerine aşağıda yer verilmeye çalışılmıştır:

İşe angaje olma davranışı işyeri kültürü, kurumsal iletişim, güven ve saygı üzerine yönetim, liderlik ve şirket itibarı gibi birçok unsurdan etkilenmektedir. Bu yüzden çalışanların işlerine angaje olmalarını teşvik eden bir örgüt kültürü, işyeri politikası olarak önleyici tedbirlerle ölçüm ve değerlendirme yapar, sürdürülebilirlik ve büyüme için gerekli yetkinlik, beceri ve yetenekleri elinde bulundurur, bu yetenekleri cezp etmeye çalışır, angaje olma düzeyini belirleyen bir diğer unsur da insanların üretken olup kurumda kalmak ya da rekabet etmek istemeleridir (Lockword ve diğerleri, 2007). Çalışanların kurumda kalmaları ve rekabet etmek istemeleri işe angaje olma düzeylerini belirlemektedirken, çalışanların işe angaje olma düzeylerinin de kurumda kalma ve rekabet etme istekliliğinin etkenlerinden birisi olduğu unutulmamalıdır.

Çalışanların işlerine angaje olmalarına etki eden başka bir unsur algılanan destektir. Algılanan destek kaliteli takımlar ve bunun sonucunda da yüksek kalitede işçilik doğurmaktadır. Takım içerisinde angaje olmuş çalışanlar motivasyon, bilgi ve tecrübe paylaşabilirler, takım düzeyinde gerçekleşen işe angaje olma bireysel performans artışına neden olabilir, takım içerisinde çalışanlar birbirini etkileyebilir ve niteliklerini paylaşabilirler, bu da yüksek kalitede işçiliğe neden olabilir (Berg, 2013).

İşe angaje olmayı geliştirmek için iş zorluklarının düşürülmesi ve görevle ilgili takdir yetkisinin idari kontrolün ve standardizasyonun düşürülmesiyle artırılması gerekliliği işe angaje olmanın başka bir etkeni olarak görülmektedir (Mustosmäki ve diğerleri, 2013).

İşe angaje olmayı belirleyen diğer öngörücüler örgütsel kültür ve dönüşümcü liderliktir. Örgütler, çalışanlarının işe angaje olma düzeylerinin yükseltilmesine, öğretmenlerin sahip olduğu değerleri örgütsel değerler ile güçlendirip bağdaştırarak, açık iletişim ile ve sergilenecek liderlik davranışlarıyla katkıda bulunabilir. Okul idareleri, çalışan motivasyonunu sağlayarak ve onlara ilham vererek, çalışanların işleri ile ilgili anlamlı duyguları ortaya çıkararak, okulun beklentilerini çalışanlarına açıklayarak öğretmen ve okulun arasında stratejik ortaklık kurulabilirler (Arifin, Afnan, Djumahir ve Rahayu, 2014).

İşe angaje olmayı bireysel farklılıklar ve kişisel ilişkiler de etkiler. Bireysel farklılıkların insan doğasını şekillendirdiğini ve bazı rol performanslarına angaje olma ya da olamama yeteneğini etkilediği öne sürülmektedir. Aile stresi iş stresini, iş stresi de aile stresini etkilemektedir (Kular ve Diğerleri, 2008). Dolayısı ile iş ve aile ortamında yaşanan stresin hem birbirini hem de çalışanın işe angaje olmasını etkileyen unsurlar olduğu söylenebilir.

İşe angaje olmanın sağlanabilmesi için birey ile iş arasında uyumun sağlanması gerekmektedir. Bunu sağlamak ise sürdürülebilir iş yükü, kararlara katılma ve kontrol duygusu, düzgün işleyen bir tanınma ve ödül sistemi, destekleyici bir aidiyet duygusu, adalet ve hukuk, anlamlı ve değerli bir iş ile mümkündür (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Çalışanların işe angaje olmalarında etken unsurların bilinmesi ve yapılacaklar noktasında yönetici farkındalığının artırılması gerekmektedir. Lockword ve diğerler (2007) çalışanların işlerine angaje olma oranlarını arttırmak için yöneticilere şunları önermiştir:

- Bütün örgütsel hedef ve amaçları açıkça ve tutarlı bir şekilde konuşun,
- Çalışanın işine angaje olmasını teşvik edecek çalışma ortamı kültürünü oluşturacak uygulamalar ve politikalar geliştirin,
- Örgütsel hedefleri günlük iş çalışmalarıyla sıralayın,
- Üst yönetim, yönetim ve çalışanlar arasında açık diyalog oluşturun,
- Çalışanın işe angaje olmasını geliştiren yöneticileri ödüllendirin,
- Çalışanların ne istediklerini ve neye ihtiyaç hissettiklerini dikkatle dinleyin,
- Çalışanların bireysel yeteneklerini ortaya koyabilmeleri için imkân ve çalışma alanı sağlayın,
- Çalışanlar angaje oldu mu diye nabız yoklayın, işe yarayan ve işe yaramayan uygulamaları bulun,
- Yöneticileri örgütsel değerlerin sunulması, takım gelişmesi ve sonuçlarından sorumlu tutun,
- Çalışanların nasıl katkıda bulunabileceklerini bildiklerinden emin olun,
- Samimi olarak çalışanlara katkılarından dolayı teşekkür edin.

Roozeboom ve Schelvis (2015) çalışanların işe angaje olma düzeylerini artırmak için yapılan müdahalenin kaynakları arttırmaya ya da çalışanların kaynaklara ulaşma imkânlarını arttırmaya yönelik olması gerektiğini belirtmektedirler.

Ardıç ve Polatçı (2009), işe angaje olmayı sağlama stratejilerini geliştirebilmek için öncelikle tükenmişliğin nasıl oluştuğu ile bireysel ve örgütsel açıdan ne tür etkilere sahip olduğunun bilinmesi gerektiğini, başarılı bir mücadele ile tükenmişliğin tam zıddı olan işe angaje olmayı sağlayabilmek için en etkin yolun işe angaje olmayı sağlama konusunda proaktif davranmak olduğunu, bunun mümkün olmaması durumunda, tükenmişliği erken dönemde teşhis etmek ve hızlı müdahale etmek gerektiğini, işe angaje olmayı sağlamak ve düzeyini arttırmak için aşağıda belirtilen örgütsel ve bireysel düzeydeki stratejilerin uygulanabileceğini ifade etmişlerdir:

İşe Angaje Olmayı Örgütsel Düzeyde Sağlama Stratejileri

- Gerektiğinde yardımcı personel ve ek donanıma başvurmak,
- Serbest karar verme imkânlarını ve kararlara katılımı arttırmak,
- Çalışanların başarılarını takdir etmek,
- İşin gerektirdiği sorumluluk miktarını belirleyip, yetki ve sorumluluğu denkleştirmek,
- Adil bir ödül sistemi geliştirmek,
- İş yükünün aynı kişilerde birikmesini önlemek için zor işlerin eşit olarak dağıtılmasını sağlamak,
- Örgütsel değişimi sağlamak, takım çalışmalarını desteklemek,
- Örgüt içi iletişimin yeterli düzeyde ve kaliteli olmasını sağlamak,
- Kişisel gelişime ve dinlenmeye önem vermek, çalışma saatleri içerisinde bunlara yeterli zamanı ayırmak,
- Hizmet içi eğitimler planlamak, işyerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurmak,
- Öğle yemeği ve dinlenme aralarını rahatlatıcı ve iş ortamından uzaklaştırıcı yerlerde vermek,

- Kişilerarası iletişimin sağlıklı olmasını sağlamak, kişileri yeni görevlere atamak,
- Üst yönetimin desteğini sağlamak,
- Yetki devri ile asları, yaptıkları iş konusunda yönetsel beceri sahibi olmalarını sağlamak,
- Sık sık pozitif geri bildirim vermek, uzun çalışma saatlerini kısaltmak,
- Örgütsel bağlılığı sağlamak, örgüt içerisinde düzenli işleyen bir çatışma yönetim sistemi kurmak,
- Görev tanımlarını açık ve net olarak belirlemek,
- Örgüt içi danışmanlık hizmeti vermek, yerinde bir terfi politikası izlemek
- Tatil ve sosyal etkinlik imkânlarını artırmak, kariyer için çalışanlara fırsat tanımak.

(Rogers, 1984; Izgar, 2001:29-42; Selçukoğlu, 2001:183-85; Taycan, vd, 2006).

İşe Angaje Olmayı Bireysel Düzeyde Sağlama Stratejileri

- İşe angaje olma ile ilgili bilgi sahibi olmak,
- Kendini iyi tanımak ve ihtiyaçlarını belirlemek,
- İşle ilgili gerçekçi beklenti ve hedefler geliştirmek,
- Kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılmak,
- Nefes alma ve gevşeme tekniklerini öğrenmek, rahatlamak için müzik dinlemek, spor yapmak,
- Kişinin insan olarak sınırlılıklarını bilmesi ve kabullenmesi,
- Hobi edinmek,
- İşe başlamadan önce işin zorlukları ve riskleri ile ilgili bilgi edinmek,
- Zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak,
- Tatile çıkmak, işte ve özel hayattaki monotonluğu azaltmak,
- Huzurlu bir yaşam tarzı belirlemek,
- İşe ara vermek veya iş değişikliği yapmak,
- Kendisini stresle başa çıkma konusunda geliştirmek.

(Glogow, 1986; Maslach ve Goldberg, 1998; Izgar, 2001:46; Selçukoğlu, 2001:186-87; Taycan, vd, 2006)

Yapılan araştırmaların çoğu örgütsel faktörlerin tükenmişlik üzerinde bireysel faktörlerden daha büyük rol oynadığını ortaya çıkarmıştır. İşe angaje olma konusunda sadece bireysel odaklı stratejiler benimsendiğinde duygusal tükenme enerjiye dönüőtürülebilir, fakat tükenmişliğin diğer iki bileőeni olan duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı ancak örgütsel düzeydeki işe angaje olma stratejileri ile ortadan kaldırılabılır. Bireysel stratejiler, bireylerin çalışma ortamındaki stres faktörleri üzerinde hayatlarının diğer alanlarındaki stres faktörleri üzerinde oldukları kadar kontrole sahip olmadıklarından dolayı genellikle başarısızdırlar (Ardıç ve Polatçı, 2009).

Çalışanların işlerine angaje olma düzeylerinin arttırılması, çalışanlarının değerli olduklarının yöneticilerce çalışanlara hissettirilmesine, çalışanlara sürekli geri bildirimde bulunmaya, gerektiğinde çalışanların takdir edilmelerine, kariyer yolunda ilerleyebilmeleri için çalışanlara fırsat yaratılmasına, kurum olarak açık bir vizyona sahip olmaya, çalışanlar tarafından öğrenilmiş kurumsal hedeflere ve birey-kurum kültürü uyumuna ihtiyaç vardır (Esen, 2011). Bu ihtiyaçların karşılanması, çalışanların işlerine angaje olmalarını sağlayacaktır. İşlerine angaje olmuş bireyler de bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirildiği örgüt ortamının yaratılmasında önemli rol oynayacaklardır.

2.2.4. İşe Angaje Olmanın Boyutları

İşe angaje olmayı zindelik, adanma ve kendini vermeyele şekillenen olumlu, tatmin edici, işle ilgili zihin durumu olarak tanımlayan Schaufeli, işe angaje olmanın boyutlarını dinçlik, adanmışlık ve ilgi olarak 3 başlık altında toplamıştır. Bu boyutlar şunları ifade etmektedir:

Dinçlik; kişinin işine adanmaya hazır bulunuşluğu, çalışırken yüksek seviyede enerji göstermesi ve başarısızlıkta ya da zor görevlerde azimli kalabilme eğilimini ifade etmektedir. *Adanmışlık*; kişinin işiyle güçlü bir şekilde tanımlanması olup őevk, ilham, gurur ve rekabeti kapsayan duygulara karşılık gelmektedir.

İlgi; kişinin tamamen işine dalmış olması ve zamanın hızlı bir şekilde akıp gitmesi ve kişinin kendini işinden ayrılmakta zorlanması olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli, 2002). Bu boyutları ölçmek için geliştirilen ve bu araştırma kapsamında da kullanılan işe angaje olma ölçeği Hollanda Utrecht Üniversitesinde Schaufeli (2001) tarafından

geliştirilmiştir. Ölçek, UWES (Utrecht Work Engagement Scale) “işe angaje olma ölçeği” ismini almıştır. Toplam 17 maddeden oluşan ölçeğin dinçlik boyutu altında 6 soru, adanmışlık boyutu altında 5 soru, ilgi boyutu altında 6 soru bulunmaktadır.

Tükenmişlik ile işe angaje olmanın negatif ilişkili olduğunu (birbirinin zıddı) belirten yazarlar Maslach Burnout Inventory (Maslach Tükenmişlik Envanteri) ile üç tükenmişlik boyutunun (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme) ölçülebileceğini ve işe angaje olmanın da bu yolla ölçülmüş olacağını ifade etmektedirler.

Esen (2011), tükenmişliğin fiziksel boyut, duygusal boyut ve bilişsel boyut altında değerlendirildiği OLBI (Oldenbur Tükenmişlik Envanteri) tükenmişlik ölçeğinin, ölçek içerisinde yer alan olumlu maddelerden dolayı işe angaje olmayı ölçmede kullanılacak alternatif bir ölçme aracı olduğunu ifade etmiştir.

2.2.5. İşe Angaje Olma Davranışının Sonuçları

Örgüt açısından istendik olan ve pozitif örgütsel davranışlar içerisinde değerlendirilen işe angaje olma davranışı, çalışanlardaki var olma düzeyine göre bireysel ve örgütsel açıdan olumlu sonuçlar sağlamaktadır.

Birey; özel hayatı, iş hayatı ve sosyal hayatı olan varlık olarak düşünüldüğünde ve özel hayat, iş hayatı ve sosyal hayatın çoğu zaman iç içe ve birbirini etkiledikleri göz önüne alındığında işe angaje olma davranışının doğuracağı sonuçların ne denli geniş bir etkiye sahip olduğu anlaşılacaktır.

Örgüt açısından bakıldığında örgütün her kademesinde çalışan bütün işgörenler ile örgütten beklentisi olan kişi, grup ve kurumlar (çalışanlar, aileler, sivil toplum örgütleri, ilgili sektörler, toplum...) çalışanların işlerine angaje olma davranışından etkilenmektedirler. Çünkü; çalışanın iş performansında, örgütsel amaçları gerçekleştirmedeki istekliliğinde, örgüt içi olumlu iklime yaptığı katkıda, ürettiği mal, hizmet ve işin niteliğinde işe angaje olma davranışının etkisi olacaktır. Bu itibarla bireyler, örgütler ve ilgili tüm paydaşlar için önemli olan işe angaje olma davranışının bu önemi örgütler tarafından iyi bilinmelidir. İşe angaje olma davranışının doğuracağı sonuçlar örgütler tarafından hesaba katılmalı, yöneticiler işe angaje olma davranışının sonuçlarından haberdar olmalıdır.

İşe angaje olma davranışının sonuçlarının neler olacağına ilişkin alan yazarlarının görüşlerine ve ilgili araştırma sonuçlarına aşağıda yer verilmeye çalışılmıştır:

Örgütlerde verimlilik ve etkinlik elde etmek, çalışma hayatının kalitesini yükseltmek ve çalışan refahını artırmak için tükenmişlik sürecini pozitif yöne çevirerek onların işlerine angaje olmalarını sağlamak gerekmektedir. Çalışanların işe angaje olmaları (enerji, aidiyet ve yeterlilik duygusuyla) örgütün verimlilik ve etkinliğini arttıracaktır (Ardıç ve Polatçı, 2009).

İşe angaje olma davranışı, işgörenleri elde tutabilmeyi sağlamakta ve işgörenlerin işten ayrılmalarını engellemektedir. İşe angaje olma davranışının sağlanması için de en iyi insan kaynakları politikalarının ve örgütsel politikaların uygulanması gerekmektedir. İşe angaje olma, bireysel ve örgütsel açıdan olumlu sonuçlara yol açar. İşine angaje olmuş işgörenlerin örgütsel faaliyetlere karşı daha duyarlı, çalışma arkadaşlarına karşı daha cana yakın ve yardımsever olmaları beklenir, çalışanlar çalışma ortamında genellikle mutluluk, iyimserlik ve yardımseverlik gibi olumlu duygular hissederler, bu olumlu duygular örgütsel verimliliğin artmasında, işgörenlerin yeni bilgi ve beceriler elde etme isteği duymasında önemli rol oynar (Bakker ve Demerouti, 2008, s.216). İşe angaje olma örgütsel açıdan örgütsel verimliliği ve müşteri tatminini arttırabileceği, işgücü devir oranını düşürebileceği görülür (Attridge, 2009, s.389) (Kanten ve Yeşiltaş, 2013).

İşine angaje olmuş çalışanlar enerji dolu, örgütlerine adanmış ve işle ilgili stres şikâyetleri oluşmadan çok çalışırlar. Bu anlamda angaje olmuş çalışanlar yalnızca üretken değil ayrıca olumlu iş tutumları ile iş yerinde olumlu atmosfer oluşturmaktadırlar. Bu olumlu atmosferin iş yerinde diğer çalışanları olumlu etkilediğine dair deliller bulunmaktadır. Angaje olmuş çalışanlar diğer çalışanlardan daha fazla tatmin olmuş ve işlerinden ayrılmaya daha az eğilimlidirler. Araştırmacılar işe angaje olmanın sağlık üzerinde olumlu etkilerinin olduğuna dair bulgulara ulaşmışlardır (Roozeboom and Scheluis, 2015).

Harter, Schmidt ve Hayes (2002) çalışanın işe angaje olmasının anlamlı iş çıktıları üzerinde etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Lockword ve diğerleri (2007) çalışanın işe angaje olmasının örgütsel başarının anahtarı olduğunu, yüksek seviyede angajenin sağlandığı örgütlerde yetenekli çalışanların barındırıldığını, müşteri

sadakatının geliştirildiğini, kurumsal performansın ve hissedar değerinin arttığını, çalışanların düşük seviyede angaje olmalarının kurum başarısına ve mali duruma zarar verici olacağını ifade etmişlerdir. Yüksek seviyede angaje olmuş işgücüne sahip olan örgütlerin düşük seviyede angaje olmuş iş güçlerinden 10 kat daha fazla kendini adanmış yüksek eforlu çalışana sahip oldukları araştırma sonucu ortaya çıkan farklı bir sonuçtur.

Berg (2013) daha fazla angaje olmanın daha az devamsızlığa neden olduğunu (Schaufli, 2009), işine angaje olmuş çalışanların kurumlarında kalmaya daha yatkın olduklarını ve angaje olma düzeyinin artmasıyla hastalıkların azaldığının gözlemlendiğini ifade etmiştir.

Agyemang ve Ofei (2013) işine angaje olmuş çalışanların, örgütlerinin kendilerine sağlamış oldukları kaynaklar için uygun bir şekilde karşılığını verme eğilimi geliştirdiklerinden dolayı örgütlerine daha güçlü sadakat geliştirdiklerini ifade etmiştir.

Coşkun'un artması, adanmışlık, kendini verme ve öğretme tutkusunu bireylerde hissettirmek özellikle de öğrenme süreci ve okuldaki profesyonel tutum öğretmen performansını arttırabilir. Öğretmen performansını etkileyen en baskın faktör olan işe angaje olma; canlılık, adanmışlık, kendini verme, tutku gibi birleşik duygu ve tutum olarak tanımlanmaktadır. Bunlar planlama, uygulama ve değerlendirme yaparken öğretmenin işe angaje olma durumunu harekete geçirebilir (Arifin ve diğ., 2014).

Kular ve diğerleri (2008) araştırmalarının işe angaje olma seviyesi ve örgütsel performans arasında bir bağ olabileceğini gösterdiğini, angaje olma ile iyi olma arasındaki nedensel ilişkinin açık olmasa da işe angaje olmuş çalışanların iş hayatlarının, fiziksel sağlıklarının etkin olarak angaje olmamış kişilerden en az üç kat daha olumlu olarak etkilendiğinin görüldüğünü ifade etmişlerdir. İşe angaje olmuş çalışanlar örgütlerine daha fazla bağlanma göstermekte (Schaufeli ve Bakker 2004; Truss *et al* 2006) ve işe alım masraflarını düşürmektedirler. Ancak çalışanların örgütlerde daha uzun süre kalmaları daha az angaje olma durumuna neden olmaktadır (Ferguson 2007, Truss ve diğ. 2006; akt. Kular ve diğerleri, 2008). İşe angaje olma şartlarını sağlayabilen örgütlerin diğer örgütlere göre avantajlı durumda olacakları da görülmektedir (Macey ve Schneider, 2008).

Yapılan araştırma sonuçları çalışanların işe angaje olmalarının bireysel ve örgütsel açıdan istedik ve önemli bir husus olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bakımdan örgütler çalışanlarının işe angaje olmalarını önemsemeli, işe angaje olmanın önündeki engelleri ortadan kaldırma yolunu seçmelidirler. Aksi halde çalışanların bireysel gereksinimleri karşılanmamış olacak, örgütsel amaçlara ulaşmada zafiyete düşülecek, bu durum bireyi, örgütü ve ilgili tüm paydaşları zamanla artacak oranlarda olumsuz olarak etkileyecektir.

2.3. Örgüt İklimi

2.3.1. Örgüt İklimi Kavramının Gelişimi

Tarihsel sürece bakıldığında örgüt iklimi ile ilgili çalışmalarının 1930'lu yıllara kadar uzandığı görülmektedir. 1960'lı ve 1970'li yıllarda örgüt iklimine ilişkin araştırmalar yoğunlaşmıştır. Kavramın günümüzde de yoğun bir şekilde araştırmalara konu olmaya devam ettiği görülmektedir. Bu, örgüt ikliminin örgütler ve çalışanlar açısından yadsınamaz öneminden kaynaklanmaktadır. Örgüt iklimi kavramının tarihsel süreç içerisindeki gelişimi aşağıda ayrıntılı olarak verilmeye çalışılmıştır.

Örgüt iklimi kavramı sosyal bilimcilerin örgüt ortamındaki değişimi araştırmaya başlamalarına bağlı olarak 1950'li yılların sonlarında ortaya çıkmıştır. Eğitim örgütleriyle ilgilenen araştırmacılar örgüt ikliminin tanımlanması ve boyutlarının ölçülmesi konusunda ilk çabaları göstermiş olmalarına rağmen, kavram ilk defa işletme bilimcileri tarafından ortaya konmuştur. Örgüt iklimi konusunda ilk araştırmalar, bu kavramın tanımlanması ve boyutlarının ölçülmesi üzerine yoğunlaşmıştır (Hoy ve Miskel, 1987; Hoy ve diğerleri, 1991; Karşlı, 1998; Şişman, 2002; Aypay, Taş ve Boyacı, 2012; akt. Bayram ve Aypay, 2012, s:50).

İklim, hava, ortam, atmosfer, ahlak, kişilik gibi kavramlar örgütler açısından 1960'lı yıllardan itibaren oldukça ilgi gören konular olmuşlar, bu kavramlardan *örgüt iklimi*, üzerinde pek çok çalışmalar yapılan bir araştırma konusu olarak yönetimde insan ilişkileri yaklaşımıyla birlikte gündeme gelmiş, 1960 ve 1970'li yıllarda oldukça ilgi görmüş, başlangıçta özellikle örgüt psikolojisi alanında çalışan araştırmacıların örgütsel etkililiği açıklamak için üzerinde çalıştıkları bir konu halini

almıştır (Şişman, 2011, s:155, 156). Günümüzde de başta örgütsel davranış disiplini kapsamında olmak üzere birçok disiplin içerisinde araştırılmaya devam etmektedir.

Örgüt iklimi çalışmalarının geçmişi 1930'lu yıllara kadar dayansa da örgüt ikliminin kavramsal olarak kullanılmaya başlanması ve örgüt ikliminin ölçülmesine yönelik çalışmaların yapılması 1960'lı yılları bulmuştur (Yılmaz ve Altinkurt, 2013, s:1). Kundu (2007), örgüt ikliminden ilk defa Lewin, Lippitt ve White'in 1939 yılında yazdıkları ve yönetici stilleri ile sosyal iklim arasındaki ilişkiye odaklandıkları makalede bahsedildiğini ifade etmiştir. Iqbal (2008), Lewin, Lippitt ve White'in makalelerinde sosyal iklimi, örgütlerdeki çalışmalarında karşılaştıkları öznel duyguları veya atmosferi tanımlamak için kullandıklarını belirtmiştir (Uysal, 2013, s:95).

Örgüt iklimi, sosyal bilimler alanında en zengin geçmişe sahip kavramlardan birisi olup, Hoy (2003), 1960 yılında George Sterns'in yüksek öğretim kurumları çalışmasında ilk kez örgüt iklimi kavramını kullandığını, Sterns'in, iklimin insanların kişiliği gibi örgüte ilişkin bir özellik olduğu analogisini yaptığını, daha sonra kavramın okul ve diğer örgütlere ilişkin olarak kullanımının farklı kavramsal bakış açılarıyla hızla yaygınlaştığını ifade etmiştir (Çalık ve Kurt, 2010).

Okullara ilişkin örgütsel iklim kavramı üzerinde yapılan çalışmalardan önde gelenler Matthew Miles, Halphin ile Croft ikilisi tarafından yapılan çalışmalardır (Aydın, 2000, s:120). 1950 yılının sonunda ortaya atılan örgütsel iklim kavramının kavramsallaşmasını sağlayan ilk kişilerden birisi de Halphin'dir. Halphin ve Croft (1963) örgütsel iklimi, okulların bir kişiliği olarak görmüşler ve örgütsel iklimi açıktan kapalıya doğru giden bir çizgi biçiminde ifade etmişler, bu bakış açıları daha sonraları örgütsel iklim için çağdaş ölçüm araçları geliştirmede kullanılmış, (Hoy, 1991; Tarter, 1997; Hoy, Tarter ve Bliss, 1990), Hoy, Tarter ve Bliss (1991) tarafından geliştirilen "örgütsel iklim betimsel anketi" (OCDQ) birçok bilim adamına esin kaynağı olmuş, araştırmacılar tarafından bu ölçüm aracının bazı zayıf yanları ortaya konunca, Hoy (1997) yeni bir iklim ölçeği -Organizational Climate Description Questionnaire- Rutgers Secondary (OCDQ-RS)- geliştirmiştir (Korkmaz, 2011). Günümüze kadar bu süreçlerden geçerek gelen örgütsel iklim araştırmaları ile ilgili çalışmalar günümüzde de devam etmektedir. Örgüt iklimine ilişkin devam eden günümüz araştırmalarının örgütsel iklimin kavramsallaştırılmasından daha çok

örgütlerin iklimlerini ortaya çıkarmaya, örgütsel iklimin boyutlarına ve örgütsel iklimin ilişkili olduğu diğer unsurlara yönelik çalışmalar olduğu söylenebilir.

Örgütün varlığı, örgütsel sağlık, etkililik ve verimlilik gibi kavramlardan iş gören bağlılığı, iş görenlerin işlerine angaje olmaları, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi çok geniş bir alana yayılan birçok kavramla ilişkisi ve bunlar üzerinde etkisi bulunan örgütsel iklim bu özelliğinden dolayı örgütler için her zaman önemli bir kavram olmuştur ve gelecekte de olmaya devam edecek gibi görülmektedir. Günümüze kadar çok sayıda araştırmaya konu olan örgüt iklimi kavramının, bu özelliğinden dolayı gelecekte de birçok araştırmaya konu olacağı söylenebilir.

2.3.2. Örgüt İkliminin Tanımı ve Önemi

Tanımı

Örgüt (okul) iklimi kavramı ile ilgili olarak farklı yazarlar tarafından birçok farklı tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. Bunun nedeni literatürde örgüt iklimi kavramının tanımı ve anlamı üzerinde tam bir uzlaşma sağlanamamasındandır. Anderson (1982) tarafından yapılan kapsamlı literatür incelemesinde, okul iklimini tanımlamanın çok çeşitli iklim tipolojileri (bunların çoğunun kökleri aynı olsa da) ortaya konulmasından dolayı oldukça zor olduğu belirtilmekte ancak literatürde okul iklimine ilişkin farklı bakış açıları olmakla birlikte okul iklimi tanımlamalarının çoğunun okuldaki insan ilişkileri çerçevesinde yapıldığı, okul ikliminin, örgütsel uygulamalardan ortaya çıkan ve üyelerin tutumlarını ve davranışlarını etkileyen önemli bir faktör olduğu üzerinde görüş birliğinin var olduğu da görülmektedir (İşcan ve Karabey, 2007, Çalık ve Kurt, 2010).

Örgüt iklimi ile ilgili bazı farklı tanımlamalar aşağıda verilmeye çalışılmıştır.

Kaushik (2007), örgüt iklimi tanımının kapsayıcı tarzda ilk kez Argyris (1958) tarafından yapıldığını ve Argyris'in örgütün psikolojik yapısını tanımlamak için *örgütsel iklim* kavramını kullandığını, örgüt iklimi konusunda ilk referansın, Lewin ve arkadaşlarının makalesinde bulunabildiğini ifade etmiştir (Tutar ve Altınöz, 2010). Tutar ve Altınöz (2010) örgütsel iklimi; işgörenlerin örgütün psikolojik yapısına ilişkin algıladıkları, destek, nezaket, içtenlik, ödüllendirme,

yönlendirme, gibi psikolojik durumlara ilişkin algılarını yansıtan bir kavram olarak tanımlamışlardır.

Hoy ve diğerleri (1991) örgüt iklimini, bir örgütü başka örgütlerden ayıran, örgüt çalışanlarının davranışlarını etkileyen özellikler bütünü olarak tanımlanmışlardır. Hoy ve Miskel (2012) tarafından yapılan başka bir tanımlamada örgüt iklimi okul iklimi bağlamında değerlendirilmiş, okul iklimi kavramının, öğretmenlerin okulun genel çalışma çevresiyle ilgili algılamalarını, formal örgüt, informal örgüt, üyelerin kişilikleri ve bunları etkileyen örgütsel liderliği kapsayan geniş bir terim olduğu ifade edilmiştir. Hoy ve Miskel (2012) tarafından yapılan bu tanımlamaya göre okul iklimi; nispeten katılımcılar tarafından tecrübe edilen onların davranışlarını etkileyen, okul çevresinin, okuldaki ortak davranışa ilişkin algılamalara dayalı niteliğidir.

İşcan ve Karabey'e (2007) göre örgüt iklimi; örgütün nesnel özelliklerinin çalışanlar tarafından nasıl görüldüğünü belirten, çalışanların iş ortamındaki olaylara ve çeşitli faktörlere ilişkin algılarını ifade eden oldukça kapsamlı bir kavramdır.

Ülkemizde örgüt iklimiyle ilgili ilk araştırmayı yapan Ertekin (1978) örgüt iklimini, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisi şeklinde tanımlamıştır (Çalık ve Kurt, 2010).

Balcı ve Aydın (2003) örgüt iklimini, örgütün psikolojik ortamı olarak, Bursalıoğlu (2012) örgütün iklim boyutunu, kişiler ve gruplar arası ilişkilerin ürünü olarak tanımlamışlardır. Çelik (2012) örgüt iklimini, üyelerin davranışlarını etkileyen ve bir okulu diğer okuldan ayırt eden iç özellikler bütünü, Demirtaş ve Güneş (2002), örgüte özgün kimliğini kazandıran, üyelerin davranışlarını etkileyen ve üyeler tarafından algılanan, örgütün tümüne yaygın, egemen uygulama ve koşullar dizisi şeklinde tanımlamışlardır. Aydın (2000), her okulun kendine özgü bir kişiliğinin olduğunu, bu kişiliğin ise örgütsel iklim olduğunu, birey için kişilik ne ise örgüt için de iklimin o olduğunu belirtmiştir. Altun (2001) örgüt ikliminin, örgütün insanlara hissettirdikleri duygular ve algılar olarak tanımlanabileceğini ifade etmiştir. Çalık ve Kurt (2010) okul ikliminin, okuldaki tüm insanların, okulun çalışma ortamı hakkında paylaştıkları algılarına işaret eden bir terim olduğunu, örgütsel iklimin, bireylerin kendi günlük çalışma çevresi hakkında sahip oldukları algılarının bir ortalaması

olarak da tanımlanabileceğini ifade etmişlerdir. Çekmecelioğlu (2005) örgüt ikliminin, çalışanların organizasyona ilişkin algıları olarak kavramsallaştırıldığını ifade etmiştir.

Örgütsel iklim kavramı; ortam, çevre, kültür, hava ve duygu ile eş anlamlıdır. Bir örgütte çalışan personelin işletmenin amaçlarını benimsemesi, değer yargılarını kabullenmesi, inanç ve normlara uygun ilişkilerde bulunması ve beklenen davranışları göstermesi örgüt iklimi kapsamındadır. Bir örgütü diğerlerinden ayıran ve çalışanların davranışlarını etkileyen iç özellikler dizisi, örgüt iklimi olarak tanımlanmaktadır (Dönmez ve Korkmaz, 2011).

Litwin ve Stringer (1968) örgüt iklimini, iş çevresinde çalışanlar tarafından dolaylı veya dolaysız olarak algılanan ve çalışanların motivasyonunu ve davranışlarını etkileyen, ölçülebilir özellikler seti olarak tanımlamışlardır (Yüksel, 2004). Denison (2008) örgüt iklimini, örgüt üyelerinin örgütleri ve iş çevreleri hakkında paylaşılmış olan algılarını ifade ettiğini belirtmiştir (Robbins ve Judge, 2012).

Örgüt çalışanlarının örgüte ilişkin algıları örgütsel iklim olarak ifade bulmaktadır. Çalışanların örgüte ilişkin algılarını, yönetime ilişkin algılar, diğer çalışanlara ilişkin algılar, iş ortamı ve çalışma koşullarına ilişkin algılar olarak tasnif etmek mümkündür. Tutar ve Altınöz (2010) bu konuda örgüt ikliminin çalışanlar tarafından insan odaklı, iş odaklı veya ilişki odaklı olarak algılanabileceğini vurgulamışlardır. Bu konu ile ilgili olarak Çekmecelioğlu (2005) bireyin, iklimi iş yönelimli, yenilik yönelimli ya da destekleyici olarak algılayabileceğini ifade etmiştir. Şişman (2011) örgütsel iklimin, örgütün nesnel ortam, uygulama ve koşullarına ilişkin olarak çalışanların öznel algılarını ifade ettiğini belirtmektedir. Sonuç olarak örgüt ikliminin çalışanların yönetime yönelik, diğer çalışanlara ve örgüt çevresine (ilişkiye) yönelik, çalışma ortamına ve koşullarına yönelik algılarının ve bu algılar sonucu oluşan yargılarının toplamından oluştuğu söylenebilir.

Önemi

Farklı yazarlar tarafından yapılan farklı tanımlamalardan hareketle örgüt ikliminin, örgüt ortamına ilişkin çalışanların ortak algısı olduğu söylenebilir. Bu algı iş gören mutluluğundan örgütsel verime kadar birçok durumun belirleyicisidir. Bu bakımdan örgüt iklimi, örgüt ve birey açısından önemli bir yere sahiptir. Örgüt

ikliminin örgüt üzerindeki etkisinin incelendiği Hawthorne araştırmaları sonucunda olumlu örgüt ikliminin çalışanların performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, olumsuz örgüt ikliminin çalışan performansını olumsuz etkileyeceği anlamına da gelmektedir.

Örgüt iklimi, tüm örgütlerin olduğu gibi okulların da önemli bir performans etkenidir. Okul iklimi okuldaki öğretmen, öğrenci, okul yöneticileri ve veliler dâhil olmak üzere herkesin etkilediği ve etkilendiği örgütsel bir özelliktir (Çalık ve Kurt, 2010). Bu özelliğinden dolayı yöneticiler tarafından olumlu iklimin oluşturulması ve oluşturulan bu olumlu iklimin çalışanlar tarafından olumlu olarak algılanmasının sağlanması örgütsel devamlılık için gereklidir.

Örgüt ikliminin yönetilmesi, yaratıcılık ve yeniliğin geliştirilmesi açısından oldukça önemlidir. Araştırmalar örgüt ikliminin çalışanların iş tatmini, işten ayrılma niyeti, bağlılık, iş performansı ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Örgüt çalışanlarının örgüt iklimini destekleyici, ödüllendirici olarak algılaması onun yaratıcı davranışını arttırmaktadır. Yapılan birçok araştırma örgütlere rekabet avantajı sağlayan yaratıcılığın bireysel özellikler ile ilişkili olduğu kadar içinde bulunulan iş çevresi koşulları ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Çekmecelioğlu, 2005).

Bütün örgütler zamanla kendilerine özgü bir kişilik geliştirirler ve bu kişilikleriyle çevrelerini ve örgüte yeni katılanları etkilerler. Kişilikler, işin gerekleri, örgütün yapı ve amaçları etkileşerek bir “iklim” yaratır. Bu durum üyeler ve örgüt için ayrı bir önem taşır. İklim, hem örgüte kendine özgü bir kişilik kazandırır hem de bireylerin davranışlarını etkiler (Dönmez ve Korkmaz, 2011). Örgüt ikliminin istendik yönde olması örgüt kişiliğinin olumlu, çalışan davranışlarının da örgütsel amaçları gerçekleştirmeye dönük olmasını sağlar.

Birçok araştırmada okul ikliminin okul etkililiğini ifade eden öğretmen bağlılığı ve öğrenci başarısı ile ilişkili olduğu (Tsui ve Cheng, 1999), okul ikliminin okulların öğrenme çevrelerinde ve öğrencilerin başarısında farklılık yarattığı (Bossert, 1988; Stedman, 1987; Brookover, Beady, Flood, Schweltzer ve Wisenbaker, 1979) ortaya konulmuştur (Korkmaz, 2011). Bu durum çalışanların örgüte ilişkin algılarının örgütle ilgili yargılara, yargıların da davranışlara dönüşmesinden kaynaklanmaktadır. Örgüt iklimine ilişkin olumlu algı beraberinde

olumlu davranışları getirmektedir. Olumlu davranışlar, örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşmayı sağlamaktadır.

Örgüt ikliminden etkilenen ve örgüt iklimini etkileyen kitle sadece öğretmenler, yöneticiler ve okul çevresi değildir. Eğitimin merkezinde olan öğrenciler de örgüt ikliminin oluşmasında etken unsurlar olup aynı zamanda var olan örgüt ikliminden de etkilenmektedirler. Öğrencilerin derse katılımları, ders başarıları, isteklilikleri gibi okul içerisinde sergiledikleri bütün tutum ve davranışlar örgüt iklimini etkilemekteyken (aynı zamanda örgüt ikliminden etkilenmekteyken), örgüt unsurları olan yönetim, öğretmenler, örgüt çevresi ve yapılan eğitsel ve öğretimsel faaliyetler (ders programları, kullanılan yöntem teknik, materyal, öğretmen niteliği, sınıf içi iletişimin niteliği, fiziksel ortam...) gibi etkenler de öğrencilerin örgüt iklimine ilişkin algılarını belirlemektedir. Brand ve diğerleri (2003), öğrencilerin akademik performansı ve okula uyumu gibi sonuçların, öğretmen desteği, sınıf etkinliklerine öğrenci katılımı, akran bağlılığı, kuralların açıklığı, okul ve sınıfın düzenliliği, öğretimsel yenilik, karar alımına öğrenci katılımı ve öğrencilerin veya öğretmenlerin akademik başarıya daha fazla adanmışlığını kapsayan olumlu okul iklimi ile ortaya çıktığı bulgusunun araştırma sonuçları ile elde edildiğini vurgulamaktadır (Çalık ve Kurt, 2010). Bu bakımdan öğrencilerin istendik tutum ve davranışlar sergilemelerinde ve akademik yönden ulaşılmak istenen başarıların elde edilmesinde örgüt ikliminin etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Örgüt iklimi, çalışanların iş ortamına ve iş koşullarına, diğer çalışanlara ve yönetime ilişkin algıdır. Bu algılar çalışanların davranışlarına dönüşmektedir. Bu bakımdan örgütsel iklim çalışanların davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Çalışan davranışlarının örgütsel verimlilik ve etkililik üzerindeki etkisi göz önüne alındığında örgüt ikliminin örgütün varlığı için önemli bir belirleyici olduğu ortaya çıkmaktadır.

2.3.3. Örgüt İkliminin Etkenleri (Öğeleri)

Örgütsel iklimin oluşmasında ve oluşan iklimin olumlu ya da olumsuz olarak algılanmasında bir takım öğeler etken rol oynamaktadır.

Bursalıoğlu (2012) örgüt iklimini oluşturan ve örgüt ikliminde rol oynayan etkenleri şu şekilde sıralamış ve açıklamıştır:

- *Örgüt amaçlarının gerçekleşmesi ile üyelerin gereksinimlerinin karşılanması arasındaki oran*

Bu oranın hem örgüt hem de çalışan açısından kabul edilebilir sınırlar içerisinde olması örgütün devamlılığı için gereklidir. Gereksinimleri karşılanmış bireyler örgüt iklimini olumlu algılayacaklar ve örgüt amaçlarının gerçekleşmesi yönünde davranış sergileyeceklerdir. Amaçlarını gerçekleştirmiş örgüt, çalışanların gereksinimlerine cevap verebilecektir. Dolayısı ile amaçlarını gerçekleştirmiş ve çalışanlarının gereksinimleri karşılanmış örgütlerin algılanan iklimleri olumlu olabilecektir.

- *Örgütün içinde bulunduğu ortam*

Bu ortam, örgütteki üyelerin davranışında, iletişim öğelerinde ve liderlik eylemlerinde büyük roller oynayarak, örgütün havasını değiştirir.

- *Öğretmen ve yönetici*

Bir eğitim örgütünün havasında rol oynayan en önemli iki etken öğretmen ve yöneticidir. Yönetici yapacağı yönetsel faaliyetler ve kuracağı iletişim ile öğretmen ise yönetim, diğer çalışanlar, öğrenciler ve veliler ile kuracağı iletişim, örgüt ortamında sergileyeceği tutum ve davranışları ile örgüt ikliminin önemli bir kısmının belirleyicisi konumundadırlar.

- *Kişiler arası ilişkiler*

Örgüt amaçlarının gerçekleşebilmesi için üyelerin birbirleriyle olan ilişkilerini anlamış ve benimsemiş olmaları gerekir. Kişiler arası ilişkiler eğitim örgütleri için daha çok önem taşır. Çünkü bu örgütler diğerlerine göre daha informal bir yapı ve hava içinde çalışır. Eğitim girişiminin ham maddesi olan insan bu ilişkilerin hem üreticisi hem de tüketicisidir.

- *Örgütün ve üyelerinin verimi*

Örgütün verimi, örgütün amaçlarının gerçekleşme oranıdır. Üyelerin verimi ise çalışanlar arasındaki işbirliğinin derecesi ile ölçülür (Barnard, 1948; akt. Bursalıoğlu, 2012). Örgütün verimi ortak amaçların gerçekleşmesidir ve kişisel değildir. Bu verim örgütün formal yanı ile ilgilidir. Üyelerin verimi ise bireysel gereksinimlerin karşılanması sonucudur ve kişiseldir. Bu verim de örgütün informal yanı ile ilgilidir.

İş ve birey arasındaki ilişkiyi dört türlü özetlemek olanaklıdır:

Verimli örgüt: İş verimi ve bireysel doyum yüksek

Verimsiz Örgüt: İş verimi düşük, bireysel doyum düşük

İşe Dönük Örgüt: İş verimi yüksek, bireysel doyum düşük

Bireye Dönük Örgüt: İş verimi düşük, bireysel doyum yüksek

Bu dört tip örgütün havasındaki özellikleri de sıralamak, bunların tanımında yöneticiye yardımcı olabilir:

Verimli örgüt: Sosyal hoşgörü, işbirliği, samimiyet, elastikiyet, kendini işe verme,

Verimsiz Örgüt: Aşırı konuşma, düşmanlık, engelleme, sosyal ayrılık, direnme, çözümlenme,

İşe Dönük Örgüt: Verim amacı, gözcülük, yüksekte bakma, kesin iletişim, kararlı yöntemler,

Bireye Dönük Örgüt: Sınıflama, gruba uyma, kayırma, çıkar düşkünlüğü, gizlilik yokluğu ile ifade edilebilir.

- *Özendirme*

Özendirme, örgüt havasını güzelleştiren değişkenler arasındadır. Özendirme, örgütün çalışanlarından daha fazla başarı elde etmesi için çalışanlarını etkilemesi anlamına gelmektedir. Özendirme öğeleri, maddesel ve tinsel olarak gruplandırılabilir. Birinci gruptaki daha çok maaş, ücret ve buna benzer yararlar bulunmasına karşılık ikincisi statü ve rol gibi tinsel doyum araçlarını içerir. Bu iki yoldan biri ile kendilerine etki yapılmayan üyeler örgütte uzun süre kalamazlar.

- *Denge*

Denge, örgütte bireyin emek, beceri ve bağlılık biçiminde yaptığı yardım ile örgütün ücret, güvenlik ve benimseme biçiminde yaptığı karşılık arasında bir ilişkidir. Denge, aslında örgütün amaçları ile üyelerinin gereksinimlerine verilen önem arasındaki orandır. Örgütün amaçları ile üyelerinin gereksinimleri arasında ne kadar güçlü bir bağ kurulursa örgüt de o kadar dengeli olur.

Balcı ve Aydın (2003) örgüt iklimini oluşturan ve örgüt ikliminde rol oynayan etkenleri şu şekilde sıralamışlar ve açıklamışlardır:

- *Örgütte bulunan kişiler ve gruplar arasındaki ilişkiler*

Eğitim örgütleri, uğraşı konusunun insan olması nedeniyle insan ilişkilerinin özel önem taşıdığı kurumlardır. İnsanlar arasındaki bu ilişkiler örgütsel yaşama etki eden önemli bir etkidir.

- *Örgütün içinde bulunduğu ortam*

Bu ortam, örgütteki üyelerin davranışları, iletişim biçimleri ve yöneticilerin liderlik biçimleri üzerinde önemli etkiler yapacağından örgütün havası bunlardan doğrudan etkilenecektir.

- *Örgütsel amaçlar ve bireysel beklentiler*

Eğitim örgütlerinde, beklentileri olan gruplar çok ve farklıdır. Eğitim örgütü olan okullardan beklentisi olan gruplardan birisi de toplumdur. Bütün toplumlar, okulların yeni nesilleri kendi amaç ve ilkeleri doğrultusunda eğiterek toplumu yaşatmalarını beklemektedir. Bu beklentilerin gerçekleşmesi çalışanların ve öğrencilerin beklentilerinin gerçekleşmesi ile olanaklıdır. Bu beklentilerin gerçekleşmemesi durumunda toplumun da beklentileri gerçekleşmeyecektir. Okul yöneticileri bu beklentileri dengelemek zorundadırlar.

- *Verim*

Verim, örgüt ve üyelerin verimi olarak iki açıdan düşünülebilir. Örgütün verimi örgüt amaçlarının gerçekleşmesi ile ölçülür. Örgüt üyelerinin verimi ise üyelerin arasındaki işbirliği oranı ile ölçülebilir.

- *Denge*

Denge, çalışanın örgüte yaptığı katkı ile örgüt tarafından kendisine ödenen ücret ve kendisine sağlanan güvenlik arasındaki ilişkidir.

Bayram ve Aypay (2013) örgüt iklimine etkide bulunan temel etmenleri;

- *Kişilerin güdülenmesi,*
- *Önderlik tarzları ve*
- *Örgütsel iletişim şeklinde sıralamışlardır.*

Hoy (2003) ise örgüt (okul) ikliminin ilişkili olduğu faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

- *Okulun fiziksel özellikleri,*
- *Okuldaki insanların demografik özellikleri ve kültürel özgeçmişi,*

- *İnsan ilişkilerinin niteliği,*
- *Bireylerin paylaştıkları normlar, değerler, inançlar.*

Bu faktörleri göz önüne aldığımızda okul ikliminin, örgütün içsel değişkenleri ile birlikte örgütün dışsal değişkenlerden de etkilendiği ifade edilebilir (Çalık ve Kurt, 2010).

Forehand (1968, s:66) örgüt iklimi kavramının en az üç değişken grubunu içerdiğini belirtmiştir. Bu değişkenler şöyledir:

1.Çevresel Değişkenler: Bireyin kendisinden kaynaklanmayan, örgüt üyelerini dışarıdan etki eden değişkenlerdir. Çevresel değişkenlere örnek olarak örgütün büyüklüğü ve yapısı, ekonomik şartlar ve sendikalaşma oranı vb. verilebilir.

2.Kişisel Değişkenler: Bu değişkenler örgüt üyelerinin yetenekleri, yaklaşımları, işe karşı ilgileri, karakteristik nitelikleri gibi bireysel olarak her bir işgörenin sahip olduğu özellikleri ya da değerleri ifade etmektedir.

3.Sonuç Değişkenler: Bu değişken grubu çevresel ve kişisel değişkenlerin bir araya gelmesi sonucunda oluşmaktadır. İş motivasyonu, memnuniyet ve verimlilik bu grup değişkenlere örnek gösterilebilir. Bu noktada grup değişkenler dikkate alındığında, örgüt iklimi bireysel değişkenlerin ve çevresel değişkenlerin etkileşimi olarak görülebilir (Halis ve Uğurlu, 2008, s:106).

2.3.4. Örgüt İklimi Türleri

Örgüt iklimi tipleri, örgüt bilimciler tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmalardan birisi Hoy ve Miskel (2012) tarafından yapılan açık iklim ve kapalı iklim sınıflandırmasıdır. Hoy ve Miskel (2012) açık ve kapalı iklimin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadırlar:

Açık İklimin Özellikleri:

- Açık iklim, öğretmenlerin kendi içinde ve öğretmenlerle müdür arasındaki işbirliği ve saygı ile belirlenir,
- Müdür dinler ve öğretmen önerilere açıktır, müdür sık sık gerçek övgülerde bulunur ve öğretmenlerin mesleki yeterliliğine saygı duyar,
- Müdürler, öğretmenlere sıkı bir yönlendirme yapmaksızın performans göstermeleri için özgürlük verir ve bürokratik işlerden kaçınarak kolaylaştırıcı liderlik davranışı gösterir,

- Öğretmen davranışı, okul içinde açık ve mesleki etkileşimleri destekler,
- Öğretmenler birbirlerini çok iyi tanır ve yakın arkadaşlıklar,
- Öğretmenler işbirliği yaparlar ve işlerine sadıktırlar,
- Hem müdürün hem de okul kadrosunun davranışı açık ve gerçektir.

Kapalı İklimin Özellikleri:

• Müdür ve öğretmenler, müdürün baskıcı rutin işleri ve gereksiz iş yükü (yüksek düzeyde sınırlandırıcılık) ve öğretmenlerin düşük düzeyde katılım ve düşük düzeyde adanmışlığı (yüksek düzeyde ilgisizlik) ile sadece kendi işleri ile ilgileniyor gibi görünürler,

• Müdürün etkili olmayan liderliği, sempatik ve ilgili olamayan ve uyumsuz (düşük düzeyde destekleyicilik) olmanın yanı sıra kontrol eden ve katı (yüksek düzeyde yönlendirme) bir liderlik olarak görülür. Bu tür davranışlara sadece hayal kırıklığı ve duyarsızlıkla değil ayrıca genel bir şüphe ve öğretmenlerin birbirlerine güvensizlik duymaları eşlik eder (düşük düzeyde dostluk ve arkadaşça olmayan ilişkiler),

• Kapalı iklimler, desteklenmeyen, katı, engelleyen ve kontrol eden müdürlere; bölücülük yapan, toleranslı olmayan, duygusuz ve kendini kuruma adamayan öğretmenlere sahiptir.

Aydın (2000), açık ve kapalı iklim olarak nitelendirilen bir okulun özelliklerinin Halpin (1967) tarafından şu şekilde sıralandığını ifade etmiş ve açıklamıştır:

Açık İklimin Hâkim Olduğu Okulun Özellikleri

1. Belirgin biçimde ilgi,
2. Sınırlı ya da az bir engelleme,
3. Yüksek düzeyde bir birlik duygusu,
4. İleri ölçüde bir yakınlık ve sınırlı bir sosyal mesafe,
5. Düşük düzeyde bir üretimi vurgulama,
6. Çok ileri ölçüde bir göreve dönüklük,
7. İleri ölçüde bir anlayış.

Kapalı İklimin Hâkim Olduğu Okulun Özellikleri

1. Çok belirgin bir biçimde aşırı bir ilgisizlik,

2. Aşırı derecede bir engelleme,
3. Çok düşük düzeyde bir birlik duygusu,
4. Belirgin bir biçimde bir sosyal uzaklık, kopukluk,
5. Aşırı ölçüde üretimi vurgulama,
6. Düşük düzeyde bir göreve dönüklük
7. Sınırlı bir anlayış ve hoşgörü.

Aydın (2000) açık iklimin olduğu örgütte (okulda) öğretmenlerin birbirleriyle sürtüşmeden, birbirleri hakkında şikâyetle bulunmadan çalıştıklarının gözlemlendiğini, aşırı çalışmadan bunalmanın söz konusu olmadığını, okul müdürünün yönetim politikasının öğretmenlerin görevlerini başarmasını kolaylaştırıcı nitelikte olduğunu, öğretmenler arasında yakın ve arkadaşça ilişkilerin olduğunu, öğretmenlerin bu ilişkilerden haz ve doyunluk duyduklarını, öğretmenlerde yüksek derecede iş doyumunun olduğunu, engelleri aşacak derecede güdülendiklerini, örgütsel iticilerin güçlü ve örgütü yürütebilecek, görevleri tamamlayabilecek nitelikte olduklarını, öğretmenlerin okullarda bulunmaktan gurur duyduklarını ifade etmektedir. Kapalı iklime sahip örgütlerde ise görevli elemanların doyum düzeylerinin düşük olduğunu, müdürün, öğretmenlerin etkinliklerini yönlendirmede etkisiz olduğunu ve çalışanlarının bireysel sorunlarıyla ilgilenme eğiliminde olmadığını vurgulamaktadır.

Çelik (2012) açık ve kapalı iklimin özelliklerini şu şekilde ifade etmiştir:

Açık iklim, örgüt üyelerinin ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahip oldukları bir örgütsel durumu belirtmektedir. Açık örgütte insan ilişkileri istenen düzeydedir. Okul müdürünün yönetim politikası, öğretmenin görevini başarmasını kolaylaştırıcı niteliktedir. Açık iklimde çalışan öğretmenler arasında samimi ilişkiler vardır. Öğretmenler bu ilişkiden bir doyum sağlarlar. Kapalı iklime sahip örgütlerde çalışanların iş doyumunu düşüktür (Aydın, 1986).

Örgüt iklimi tiplerinin belirlenmesinde kullanılan bir ölçüt de liderlik özellikleridir. Litwin ve Stringer'in (1968, s:98-99) çalışmaları sonucunda ortaya koyduğu liderlik özelliklerine göre farklılık gösteren örgütsel iklim tipleri aşağıdaki gibidir: (Halis ve Uğurlu, 2008, s:107, 108).

1. Otokratik Yapılı İklim: Yöneticiler, resmi yapının devamlılığına vurgu yaparlar. Örgüt üyelerinin rolleri tanımlanmış iş çevreleri kesin çizgilerle çizilmiştir ve onlar bu çerçeve içerisinde görevleri ile ilgili olarak tam performans göstermekle

sorumludurlar. Ciddiyet, emir ve statü ağırlıkla vurgulanmaktadır. Bütün yönetim kademelerinde pozisyonun gerektirdiği otorite uygulanır ve örgütsel kuralların dışına çıkanlar cezalandırılır. İletişim dikey biçimde resmi olarak ve sadece işle ilgili konularda yapılır. Bu şekilde bir iklim tipinin örgütte var olması sonucunda işgörenler formal yapıya karşı tepki gösterir ve otorite sembollerine karşı saldırı yüksek düzeyde gerçekleşir. Bu durum sonucunda iş tatmini düşüktür.

2. Demokratik Yapılı İklim: Bu iklim tipinde, gayri resmi bir yapı vardır. Grup bağlılığı, takım çalışması, dayanışma davranışları örgütte hâkimdir. Yönetici de bu tür değerleri kendi davranışlarına yansıtır. Bütün kademelerde kararlara katılım söz konusudur. Ceza yerine yardım ve cesaretlendirme ön plandadır. Kişisel gelişime özel olarak önem verilir. Çalışanların birbirlerini daha iyi tanımaları için grup toplantıları düzenlenir. Bu iklim tipi örgüt üyeleri arasında birlik ve beraberlik duygusunu öne çıkarır. Kişiler arası ilişkilerin mükemmelliğine iş mükemmelliğinden daha çok önem verilir. İş tatmini yüksekken etkinlik orta derecededir.

3. Başarıya Yönelik İklim: Bu iklim tipinde yüksek verimliliğe değer verilmektedir. Her çalışan kendi hedeflerini oluşturması ve sonuçlar için sorumluluk alması yönünde cesaretlendirilir. Yönetim tarafından yenilikçi ve yaratıcı çalışmalar desteklenir. Karşılaştırmalı geri besleme ile amaçlara giden süreç sürekli değerlendirilir. Mükemmel performans için ödül olarak onay ve tasdik, fazla ödeme ya da terfi kullanılır. Çalışanların birbirlerinin yardımına koşması istenir ve resmi olmayan iletişim sistemi hâkimdir. Bu iklim tipinde performans geliştirmeye sürekli olarak vurgu yapıldığı için çalışanların hep daha iyisini gerçekleştirme eğiliminde olacakları düşünülmektedir.

Halpin ve Croft, okullarda örgütsel iklim konulu çalışmalarında altı değişik örgüt iklim tipi saptamışlardır. Altı örgüt iklimi tipi ve özellikleri aşağıdaki gibidir (John ve Taylor, 1999:32: akt. Halis ve Uğurlu, 2008):

1. Açık İklim: Yönetici ve çalışanlar uyum içindedir. Örgüt içinde münakaşa ve çekişme en alt düzeydedir. Çalışanlar arkadaşça ilişkilerinden hoşnutlardır ancak çok samimi olma ihtiyacı hissetmezler. Çalışanların iş doyumunu yüksektir. Yöneticiler ve çalışanlar kendi işletmeleri ile gurur duyarlar.

2. Bağımsız İklim: Çalışanların morali açık iklim tipindeki kadar olmasa dahi yüksek sayılabilecek bir düzeydedir. Bu iklim tipi sosyal doyum ile sosyal gereksinimleri ön plana çıkarır. İşletme içinde küçük baskı grupları vardır ancak bu grupla uyum içinde çalışmaya engel teşkil etmemektedir. Çalışanlar kırtasiyecilik gerektiren işlemlerle engellenmezler.

3. Kontrollü İklim: Görev, bu iklim tipinde odaklıdır. İşgörenlerin morali açık iklim tipine göre düşüktür. Çalışanlar arkadaşça ilişkiler kurmazlar. Yardımlaşma ve ilgi oldukça düşük düzeydedir. Yönetici etkili ve emredici olarak nitelendirilir.

4. Samimi İklim: Hem çalışanlar hem de yönetici arkadaşça ilişkiler kurar. Sosyal gereksinimlerin giderilmesi ön plandadır. İşgörenlerin morali orta düzeydedir. Yönetici çalışanlarına mutlu bir aile oldukları imajını vermeye çalışır.

5. Babaerkil İklim: Bu iklim tipinde yönetici hem çalışanları kontrol etmek hem de sosyal gereksinimlerini karşılamak ister, ancak her ikisinde de başarılı olamaz. Bu iklim tipi kapalı iklim tipine yakındır. İşgörenler uyum içinde değildir. Arkadaşlık ilişkisi kurulmaz. Yönetici her şeyi bilmesi gerektiğini düşünerek her yerde bulunur, izleyici ve kontrolcüdür.

6. Kapalı İklim: Bu iklim tipinde, örgüt içerisinde yüksek düzeyde münakaşa ve çatışma vardır. Buna karşın işgörenlerin moral düzeyi, iş doyumunu ve çalışanlar arasındaki samimiyet oldukça düşük düzeydedir. Yönetici emredici niteliğindedir ve çalışanların başarılı olması için kolaylık sağlamaz. Verimlilik vurgusu yüksektir ancak uygulamada verim çok düşüktür.

Ham maddesini toplumdan alan ve ürününü yine topluma sunan eğitim örgütleri bu özelliklerinden dolayı bütün toplumu etkilemektedirler. Eğitim örgütlerinin etkililiği ve verimliliği birey ve örgütün kendisi için olduğu kadar toplum açısından da önemlidir. Bu durum, örgütlerin etkililiğini ve verimliliğini önemli oranda etkilediği bilinen örgütsel iklimin de önemini arttırmaktadır. Bu bakımdan eğitim örgütleri yöneticilerinin örgütsel iklimin istendik duruma getirilmesi ve bütün paydaşlar tarafından örgütsel iklimin olumlu algılanması için gerekli olan hususların yerine getirilmesi noktasında sorumluluklarının çok fazla olduğu görülmektedir.

Örgütlerini açık iklimin yaşandığı örgüt haline getirebilen eğitim yöneticileri, öğretmenlerin ve diğer paydaşların istendik davranışlar sergilenmesini sağlamada

başarılı olabileceklerdir. Açık örgüt iklimi ile örgütsel amaçlara ulaşmış örgütler hem bireysel gereksinimleri hem de eğitim örgütlerinden beklentileri olan tarafların (aileler, sivil toplum örgütleri, sanayi kuruluşları, toplum ...) beklentilerini karşılamış olmada kapalı iklime sahip olan örgütlere göre daha istendik durumda olacaklardır.

2.3.5. Örgüt İkliminin Boyutları

Literatürde örgüt ikliminin boyutlarına ilişkin farklı yazarlar tarafından farklı sınıflamalar yapıldığı görülmektedir. Örgüt iklimi ile ilgili öncü çalışma Halpin ve Croft (1962) tarafından yapılmıştır (Hoy ve Miskel, 2012). Halpin ve Croft (1966) Örgütsel İklim Tanımlama Anketi (Organizational Climate Description Questionnaire-OCDQ) adlı bir ölçme aracı geliştirmişlerdir. Örgütsel İklim Tanımlama Anketi ilkokulların okul iklimini değerlendirme amacıyla hazırlanmıştır. Geliştirilen bu ölçek okul yöneticisinin davranışları ve öğretmen davranışları adında iki ana grup altında ve 8 boyutta incelenmiştir. Okul yöneticisinin davranışları adı altındaki grupta yüksekten bakma, yakın kontrol, kendini işe verme, anlayış gösterme olmak üzere toplam 4 boyut yer almaktadır. Öğretmen davranışları adı altındaki grupta ise çözümlenme, engelleme, moral, samimiyet olmak üzere toplam dört boyut yer almaktadır. Anket bu haliyle örgüt iklimini 8 boyut altında incelemektedir.

Halpin ve Croft (1966) tarafından geliştirilen bu envanterin uyarlaması Hoy ve arkadaşları (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991; Hoy ve Tarter, 1997a, 1997b) tarafından yapılmıştır. Hoy ve arkadaşları (Hoy ve Forsyth, 1986; Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991; Hoy ve Tarter, 1997a, 1997b) okul ikliminin boyutları olarak şunları belirlemiştir (Hoy ve Miskel, 2012):

Destekleyici müdür davranışı: Öğretmenler için temel bir ilgiyi yansıtır. Müdür, dinler ve öğretmen önerilerine açıktır. Övgü sık ve gerçekçi verilir, eleştiri yapıcıdır.

Emredici müdür davranışı: Katı, sıkı bir gözetmenliği gerektirir. Müdür, en küçük detaylara kadar bütün öğretmen ve okul etkinliklerini yakından ve sürekli takip eder.

Kısıtlayıcı müdür davranışı: Öğretmenin işine yardımcı olmaktan çok engeller. Müdür, öğretmenlere kırtasiye işi, komite gereklilikleri, rutin görevler ve yoğun işler yükler.

Meslektaşlığa dayalı öğretmen davranışı: Öğretmenler arasında açık ve profesyonel etkileşimleri desteklerler. Öğretmenler, hırslı, kabul edici, meslektaşlarının profesyonel yeterliliğine saygılıdır.

Samimi öğretmen davranışı: Okul içerisinde güçlü, yakın sosyal destek ağını yansıtır. Öğretmenler birbirlerini çok iyi tanır, yakın arkadaşlıklar ve sık sık bir araya gelirler.

Umursamaz öğretmen davranışı: Anlama ve profesyonel etkinliklere odaklanma eksikliğini yansıtır. Öğretmenler, sadece zaman doldurur. Davranışları olumsuzdur ve meslektaşlarını eleştirirler.

Anderson (1982) yaptığı kapsamlı okul iklimi literatürü incelemesinde okul ikliminin çeşitli faktörlerini ortaya koyarak fiziksel çevre, öğrenci ve toplum özellikleri, okul toplumdaki katılımcılar arasındaki ilişkiler ve okul kültürü şeklinde dört boyutlu bir okul iklimi modeli önermiş, Shann (1999) öğrenciler arasındaki işbirliğinin, öğretmenler arasındaki meslektaşlık davranışlarının ve okul müdürünün destekleyici ve demokratik davranışlarının okul iklimini belirleyen en temel faktörler olduğu sonucuna ulaşmış, Anderson (1982) okul yöneticisi ve öğretmenlere ilave olarak öğrencileri de okul ikliminde etkili bir faktör olarak ele almış, Hoy ve Sabo (1998) örgüt iklimini sağlık metaforunu kullanarak inceleyerek iklimi kurumsal bütünlük, saygı, işe dönük yapı, müdürün etkisi, kaynak desteği, moral, akademik vurgu şeklinde yedi boyutla açıklamış, Haynes, Emmons ve Comer (1993, Akt. Marshall, 2008) kapsamlı bir okul iklimi ölçeği geliştirerek başarı motivasyonu, doğruluk (fairness), düzen ve disiplin, veli katılımı, kaynakların paylaşılması, öğrencilerin ilişkileri, öğrenci-öğretmen ilişkileri adı altında yedi boyut belirlemiş, Brand ve diğerleri (2003) ortaokullar için okul düzeyinde iklim değerlendirmesi için kapsamlı bir çalışma yaparak öğretmen desteği, kural ve beklentilerin açıklığı, öğrenci adanmışlığı, olumsuz akran etkileşimleri, olumlu akran etkileşimleri, disiplin uygulamaları, karar alınmasına katılım, yenilik, kültürel çoğulculuğu destekleme, güvenlik problemleri adları altında örgüt iklimini 10 boyut olarak değerlendirmişlerdir (Çalık ve Kurt, 2010).

Zammuto ve Krackover (1991) örgütsel iklimi güven, çatışma, birlik ruhu, ödülleri, değişime direnç, lider güvenirliliği, baskı boyutları altında değerlendirmişlerdir. Buna göre:

Güven: Örgüt ortamında sağlıklı bir iletişimin olması, bireyler arasındaki samimiyet güveni doğurur.

Çatışma: Bireyler arasında anlaşmazlıkların olması ve çalışanlar arasında çekişmelere varan çatışmaların varlığı amaç ve hedeflerden uzaklaşmaya sebep olur. Örgütte bireyler arasında iş birliği sağlandığında, ortak hedef ve amaçlar benimsenir ve böylece çatışma düzeyi azalır.

Birlik ruhu: Bir örgütte bireyler arasında birlik ruhunun olması olumlu bir iklim, insanlar arasındaki iyi ilişkiler ve örgütsel amaçlara ulaşma ile sonuçlanır.

Ödüller: Örgütün ödüllendirmede adaletli davranması çalışanlar açısından istendik bir durumdur. Sağlıklı bir örgüt iklimi için ödül dağıtımında adil olunması gerekmektedir.

Değişime direnç: Çalışanların değişime inanmış olmaları değişime karşı olan dirençlerini azaltacaktır. Bu bakımdan değişimin gerekliliğine örgüt üyeleri tarafından inanılmış olması gerekmektedir.

Lider güvenirliliği: Çalışanların davranışları lidere olan güven ile de alakalıdır. Örgütsel amaçların gerçekleştirme düzeyi lidere olan güven düzeyinden doğrudan etkilenmektedir

Baskı: Örgütün, demokratik örgüt olması örgütsel amaçlarla bireysel amaçların birlikte gerçekleştirilmesi için gerekli olan olumlu iklimi yaratacaktır.

Büte (2011), Litwin ve Stringer'ın oluşturduğu örgüt iklimi ölçeğinin dokuz boyuttan oluştuğunu (örgütsel iklimin dokuz boyut altında incelendiğini), bunların; örgütsel yapı, bireysel sorumluluk, ılımlı bir çalışma ortamı ve destek, ödüllendirme, çatışma, performans standartları, bağlılık, risk alma ve örgütü benimseme olduğunu ifade etmiştir (Uysal, 2013).

Shalley, Gilson ve Blum (2000) örgüt ikliminde bulunması gerekli özellikleri şu şekilde sıralamışlardır:

Örgütsel cesaretlendirme ve teşvik: Çalışanlarının örgütsel amaçları gerçekleştirme noktasında cesaretlendirildiği, değişim ve yenileşme için teşvik edildiği örgütlerde çalışanların başaracaklarına olan inançları artmaktadır.

Yönetimin desteği: Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin örgüt iklimine ve çalışanların işlerine bağlanmalarına etki ettiği bilinmektedir. Bu bakımdan örgütler

ve yöneticiler örgütlerinin devamlılığı ve çalışanların gereksinimlerinin karşılanabilmesi için çalışanlarına gerekli desteği sağlamak durumundadırlar.

Takım desteği: Çalışanların içinde bulunduğu formal veya informal grupların desteği ve bu desteğin düzeyi çalışanların iş performanslarını, örgüt iklimini ve çalışanın iş ortamı ile ilgili düşüncelerini etkilemektedir.

İşin iddialı olması: İşin zor ve karmaşık olması, yapılması için otonomi ve özgürlük gerektiren bir iş olması, rutin işlerin aksine, sorumluluk ve inisiyatif kullanmayı gerektirmektedir (Çekmecelioğlu, 2005).

Yaratıcılığı destekleyen bir örgütün ikliminin bazı özelliklerini belirten Çekmecelioğlu da (2005) örgüt ikliminin boyutlarını örgütsel cesaretlendirme, yönetimin desteği, takım desteği, işin iddialı olması boyutlarında ele almıştır. Bu boyutların özellikleri ile ilgili olarak şunları ifade etmiştir:

Örgütsel cesaretlendirme ve teşvik: Organizasyonda yeniliğe önem verilmesi ve yeniliğin desteklenmesi, yeni fikirlerin objektif bir şekilde değerlendirilmesi, ödül ve yaratıcılığın farkına varılması için gerekli düzenlemelerin yapılmasıdır.

Yönetimin desteği: Yöneticilerin, çalışanların fikir üretmeleri karşısında cesaretlendirici ve destekleyici bir tutum içinde olmaları, yöneticilerin çalışmaları ile örnek teşkil etmeleri, yönetici-çalışan arasındaki iletişimin kuvveti, yöneticilerin planlama ve sosyal becerilere sahip olması çalışanların yaratıcılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.

Takım desteği: Birbirinin yeni ve farklı fikirlerini destekleyen, farklı özelliklere sahip olan, hedefe ve bir birine bağlı olan bir takım destekleyici ve geliştiricidir.

İşin iddialı olması: İşin zor ve karmaşık olması, yapılması için otonomi ve özgürlük gerektiren bir iş olması, rutin işlerin aksine, sorumluluk ve inisiyatif kullanmayı gerektirmektedir.

İşcan ve Karabey (2007) yaptıkları çalışmada örgüt ikliminin yeniliğe destek algısını etkileyen boyutlarını üstün desteği, iş yükü baskısı, tarafsızlık, bağdaşıklık, içsel takdir başlıkları altında inceleyerek şu değerlendirmeleri yapmışlardır:

Üstün Desteği: Örgüt ikliminin yeniliği etkileyen boyutları içerisinde araştırmacıların en fazla dikkatini çekenlerden biri çalışanın üstünün desteğidir. Çalışanları destekleyici bir üstün bulunması yaratıcı başarıyı, yeniliği teşvik etmeyi, çalışanın duygularına ve ihtiyaçlarına duyarlı olmayı, yapıcı geribildirim, astlardan

gelebilecek görüş ve önerilerin dikkate alınmasını ve bunlardan yararlanılmasını, çalışanlarının becerilerinin geliştirilmesini, çalışanların hatalarına tolerans gösterilmesini sağlar.

İş yükü Baskısı: İş yükü baskısının yenilik üzerindeki etkisine ilişkin olarak, araştırmalarda karmaşık bulgulara ulaşılmıştır. Bazı araştırmalar aşırı denebilecek iş yükü baskısının yaratıcılığı olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Ancak, sorunun acil olduğu algılandığında ve sorun, doğası gereği zihinsel olarak zorlayıcı ise, belli ölçüde baskının olumlu bir etki bırakabileceği öne sürülmüştür (Andriopoulos, 2001:837; Amabile et al., 1996:1161). Bu sebeple iş yükü baskısının 2 ayrı türü olduğu söylenebilir: aşırı iş yükü baskısı ve zorluk. Bunlardan birincisinin yeniliğe destek üzerinde olumsuz, ikincisinin ise olumlu yönde etkili olması beklenir.

Tarafsızlık: Örgüt ikliminin yeniliği destekleyen boyutlarından birisi de örgütsel adaletle ilişkili bir kavram olan tarafsızlıktır. Örgütsel adalet, yapılan faaliyetlerden ortaya çıkan maliyet ve yararların bireyler ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili karar ve davranışlar üzerine odaklanmaktadır. Çalışanların bireysel katkılarının tarafsız bir biçimde değerlendirilmesi olumlu bir örgütsel iklimin önemli bir özelliğidir.

Bağdaşıklık: Yeniliği destekleyen bir örgüt ortamının oluşturulmasında etkili bir diğer faktör de bağdaşıklıktır. Yenilik, konuyla ilgili farklı bilgilerin bir araya toplanmasını gerektirdiğinden, örgüt üyeleri arasındaki bağdaşıklık büyük önem taşır. Yenilik için gereken bilgilerin hem fiziksel hem de zihinsel olarak uygun yerde toplanması için bağdaşıklığın hakim olduğu bir örgüt ikliminin var olması gerekir. Bağdaşıklığın yüksek olduğu bir örgütte/grupta, bağdaşıklık bireysel güveni, zihinsel rahatlığı, emniyette olma hissini, alınacak risklerde yalnız olunmadığı duygularını beraberinde getirmekte ve böylece yeniliği destekleyen bir ortamın oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Özçer, 2005:55).

İçsel Takdir: Örgütte yeniliği teşvik eden bir ortam oluşturmak için yararlanılan destek mekanizmalarından birisi de ödüller ve takdirdir. Yeniliğin teşvik edilmesi açısından düşünülürse, çalışanlara para ve terfi gibi dışsal ödüllerin belli düzeyde sağlanması gerekir. Bu temel düzeyin ötesinde ise içsel ödüller önem kazanır. Bireyler dışsal taleplerden ziyade içsel isteklerin etkisiyle motive olduklarında yaratıcı düşünce ve eylemlerin ortaya çıkma ihtimali yükselir. Çalışanlara daha fazla

özerklik sağlanması, daha fazla kişisel ve profesyonel gelişim fırsatları sunulması, bunlar için zaman verilmesi, idari yüklerin azaltılması sayesinde çalışanların içsel takdir algıları artabilir ve bu durum yenilik sürecini destekleyebilir (Martins and Terblanche, 2003:71; Mumford, 2000:318).

2.3.6.Örgüt İkliminin Sonuçları

Örgüt iklimi, örgütün psikolojik ortamıdır. Bu ortam, her gün örgüt çalışanları tarafından tenefüs edilmekte ve algılanmaktadır. Örgüt iklimi, çalışanlarca iş ortamının bir bütün olarak algılanıp değerlendirilmesi sonucu çalışanlarda oluşan yargıların toplamıdır. Bu yargılar çalışanların örgüt ortamına, yönetime, çalışma arkadaşlarına, mesleğine, çevresine ve hayata bakışını şekillendirir. Bireyin davranışlarına dönüşen bu yargılar örgütsel amaçların gerçekleşmesi durumunu doğrudan etkileyen bir unsur haline alır. Örgüt iklimi sonuçta örgütsel yaşama ve bireysel mutluluğa etki eden bir etken haline alır.

Örgüt ikliminin örgüt ve birey açısından bu denli önemli olduğu örgüt iklimi ile ilgili yapılan araştırma sonuçları ile de ortaya konmuştur. Yapılan araştırma sonuçları normal çalışma kapasitesine sahip insanların yüksek performans gösterip yaratıcılıklarını kurum lehine kullanmalarında örgütsel iklimin olumlu algılanmasının önemli bir yerinin olduğunu ortaya çıkarmış; yaratıcılığı, inisiyatif, destekleyen bir örgüt ikliminin iş tatminini olumlu yönde etkilediği ve bunun da çalışanların işten ayrılma niyeti duymamalarını, örgütsel bağlılık hislerini artırarak performanslarını yükselttiği, normal çalışma kapasitesine sahip insanların yüksek performans gösterip yaratıcılıklarını kurum lehine kullanmalarını sağladığı ayrıca çalışanların iş tatmini, işten ayrılma niyeti, bağlılık, iş performansı ile ilişkisinin olduğu bu araştırma sonuçlarından anlaşılmıştır (Tutar ve Altınöz, 2010; Çekmecelioğlu, 2005).

Örgüt iklimi, çalışan bağlılıklarını etkilediği gibi öğrenci başarılarını da etkilemektedir. Örgüt (okul) ortamında merkeze alınan ve bütün çalışmaların muhatabı konumunda olan öğrenciler okul ikliminin olumlu ya da olumsuz olmasından etkilenecek buna göre tutum ve davranışlarının niteliğini belirlerler, öğrencilerin akademik başarılarında okuldaki iklimin etkisi büyüktür. İdarecilerinin ve öğretmenlerin gelişme, yenilik, başarıya, en iyiyi yakalama adına heyecan

duymadıkları ve ataletin yaşandığı bir okul ortamında öğrencilerden heyecan, atılım, yenilik, akademik başarı beklemek doğru olmayacaktır. Böyle bir okul ikliminde yönetici, öğretmen ve öğrenciler mesailerini doldurmak için bir devam zorunluluğu içerisinde olacaklardır. Yönetici, öğretmen ve öğrencinin birbirlerini örgütsel amaçlar ve başarı için desteklediği, motive ettiği ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri bir örgüt ortamında iklim olumlu, paydaşlar hedeflere odaklanmış ve hedefler tüm bireyler tarafından içselleştirilmiş olacaktır. Böyle bir iklim beraberinde hedeflerini gerçekleştirmiş örgüt ve gereksinimleri karşılanmış bireylerle sonuçlanacaktır.

Örgüt ikliminin sonuçları yapılan araştırma sonuçları ile şu şekilde ortaya konulmuştur:

Örgüt ikliminin örgütsel bağlılığı etkilediği (Korkmaz, 2011), mesleki bağlılık üzerinde yüksek oranda bir etkisinin bulunduğu görülmektedir (Uysal, 2013). Okul ikliminde öğretmenler arası ilişkilerin samimi olması öğretmenlerin birbirleri ile aralarındaki yakın ilişkiye bağlıdır, öğretmenler arasındaki yakın ilişki ve hoş sohbet ise öğretmenlerin öğrencilere olan eğilimlerini etkilemektedir (Bayram ve Aypay, 2012). Okullardaki örgütsel iklimin sağlıklı olmasından dolayı öğretmenler görevlerini yerine getirememektedirler, bu durum örgütsel iklimin öğretmenlerin iş performansı üzerinde etkin bir unsur olduğunu göstermektedir (Selamat, Samsu ve Kamalu, 2013). Örgütsel iklim değerleri ile iş memnuniyeti arasında (Castro ve Martins, 2010), yine örgütsel iklim ile karlılık, sürdürülebilirlik ve işe angaje olma arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Putter, 2010). Örgütsel iklim, çalışanın müşteri memnuniyeti algı düzeyinin önemli bir kısmını belirlemektedir (Davidson 2000). Örgüt iklimi ile iş memnuniyeti arasında yüksek derecede olumlu (Adenike, 2011), örgüt iklimi ile öğretmen adanmışlığı arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Douglas, 2010).

2.4. Örgütsel Destek Algısı

2.4.1. Örgütsel Destek Algısı (Tanımı ve Önemi)

Algı, duyu organlarıyla alınan verilerin (bilgi, uyarı) organize edilmesi ve onlara anlam verilmesi ile ilgili süreci ifade etmektedir (Koçel, 2010). Bireylerce çevreden alınan veriler anlamlandırılırken algılayan bireyin kişilik özellikleri,

yaşantısı, duygu ve düşünceleri, beklentileri algılamanın yönünü ve düzeyini tayin etmektedir. Bu bakımdan bireyin tüm algılamalarında olduğu gibi örgüte ilişkin algılamalarında da örgütün birey tarafından görünüşü veya örgütteki bir takım olayların bireyler tarafından algılanmaları farklılıklar gösterecektir (Fındık, 2010).

İşgörenlerin örgüte ilişkin bir takım algılamaları mevcuttur. Bunlar, çalışanların diğer iş görenlerle ilgili algıları, iş ve iş şartları ile ilgili algıları, örgüt iklimi ile ilgili algıları, örgüt çevresi ile ilgili algıları gibi bir takım farklı algılardır. İşgörenlerin örgüt ortamındaki algılarından biri de örgütün desteğine ilişkin algılarıdır.

Örgütsel destek algısı, iş görenin, örgüt tarafından kendisine değer verilmesi ve mutluluğunun önemsenmesine yönelik algılaması olarak kabul edilmektedir (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986). Örgütsel destek algısı, çalışanların, örgütlerinin onların katkılarına değer verdiğine ve onların iyiliğini düşündüğüne ne derece inandıklarıdır (Robbins ve Judge, 2012). Hellman (2006), örgütsel destek algısını; işgörenin çalışmaları sonucunda çalıştığı örgüte yapmış olduğu katkının, çalıştığı örgüt tarafından değer olarak kabul edilmesinin ve örgütün çalışanlarının iyiliğiyle ilgilenmesinin, çalışan tarafından algılanması olarak tanımlamaktadır. Martin (1995) örgütsel desteği, örgütün, işgörenlerin katkılarının bilincinde olduğu ve onların refahına önem verdiği şeklinde tanımlarken, Eisenberger ve diğerleri (1986) farklı bir tanımlamada örgütsel desteği; örgüt değerlerinin çalışanların mutluluklarını dikkate alması ve onların mutluluklarını artırıcı nitelik taşıması durumu olarak ifade etmişlerdir.

Örgütsel destek, çalışanların örgütten beklentilerini içerir. Bu beklentiler örgütün, çalışanın hastalıklarını, hatalarını, üstün performansını, örgütün adaletli ücret ödeme isteğini ve çalışanın işini anlamlı ve ilginç kılmasına yönelik muhtemel tepkileridir (Aube, Rousseau ve Etselle, 2007).

Algılanan örgütsel destek tanımı şu varsayımlara dayanmaktadır (Eisenberger vd., 1986):

- Çalışanların örgüte katkıda bulunduğu varsayılması,
- Çalışanların yapmış olduğu katkının örgüt tarafından değerli olarak kabul edildiğinin çalışan tarafından algılanması,

- Çalışanların örgüte yapmış olduğu katkılar karşılığında örgütün çalışanın iyiliğini sağlamaya yönelik çabalar gösterdiğinin yine çalışan tarafından algılanması.

Örgütün, işgöreninin katkılarının değerli olduğunu, işgöreninin mutluluğunu ve iyiliğini istediğini ona hissettirmesinde belirleyici unsur iş görenin algılayış şekli ve algılama düzeyidir. Örgütün iş görenine sağladığı destek, iş görenlerin bu desteği algılamalarında genel manada etkili olacaktır. Ancak bireylerin algılayış şekilleri ve algılama düzeyleri birbirinden farklı olduğundan dolayı bireyin neyi, nasıl algıladığı bu noktada önem kazanmaktadır. Bu bakımdan sağlanan değil iş görenler tarafından algılanan örgütsel destek iş görenlerin işe ve işletmeye karşı tutumlarını etkilemektedir. Bu yüzden bu algının olumlu yönde yaratılması gerekmektedir (Turunç ve Çelik, 2010a).

Örgütler belli amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş yapılardır. İşgörenler ise kendi amaçlarını gerçekleştirmek için örgütlerin bir parçası olurlar. Örgütler, amaçlarını iş görenlerinin eliyle gerçekleştirmek isterler ve bunun için iş görenlerinden bir takım beklentileri bulunmaktadır. Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde örgütlerine yaptıkları katkıya karşılık iş görenlerin de örgütlerinden bir takım beklentileri vardır.

Gerçekçi bir yaklaşımla, örgüt üyesi açısından önemli olan noktanın, örgütün kendisinden beklediği katkıya karşılık olarak, örgütün kendisine sağladığı olanaklar ve yararlarıdır. Bireyin örgüte bakış açısının, örgütün ona sağladığı olanaklardan bağımsız olması düşünülemez (Aydın, 2005: 15). Birey ve örgüt arasında karşılıklı olan bu beklentilerin tatmin edici oranda yerine getirilmesi örgüt açısından örgütün devamlılığı, birey açısından ise bireyin mutluluğu ile sonuçlanmaktadır.

Örgüt ve iş görenler kendi amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya geldiklerinde karşılıklı beklentilerini yazılı bir metne döker, bu beklentilerini resmileştirme yoluna giderler. Örgüt ve iş görenler ayrıca yazılı olan sözleşme metinleri dışında karşılıklı beklentilerini düzenleyen ve yazılı sözleşme metinlerine girmeyen bir psikolojik sözleşme de imzalarlar. Bu bakımdan algılanan örgütsel destek çalışan ile örgüt veya çalışan ile onun alt kademesinde bulunanlar arasında olan psikolojik sözleşme sürecini de içermektedir (Eisenberger ve diğerleri, 1986).

Bu psikolojik sözleşme sonucu iş görenlerin beklentilerinin gerçekleştiğine olan inançları örgütsel destek algısının düzeyini belirlemektedir.

Örgüt ve iş görenler arasında yapılan yazılı sözleşmeler, açık ve imza altına alınan, ekonomik değişimi düzenleyen sözleşmelerken; psikolojik sözleşmeler de zihinlerde var olan ve açıkça ilan edilmeyen sözleşmelerdir (Turunç ve Çelik, 2010a). Çalışanlarla örgütler arasında gönüllerde imzalanan, sosyal değişimi düzenleyen ve adına psikolojik sözleşme denilen biçimsel olmayan sözleşme kapsamında örgütler işgörenlerinden sadakat, yüksek performans gibi olumlu davranışlar beklerken işgörenler de örgütlerinden güven, örgütsel destek gibi beklenti içerisindedirler (Turnley ve diğerleri, 2003; akt. Turunç ve Çelik, 2010a).

Çalışanların beklentilerinin örgüt tarafından karşılanması örgütün desteğine dair çalışan algısı olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların bu desteğe ilişkin olumlu algıları çalışanların işlerine de olumlu yansiyacaktır. Aksi durumda ise olumsuz yansiyacaktır. Çalışan ile örgüt arasındaki bu ilişkiye vurgu yapan kuram örgütsel destek kuramıdır. Örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan örgütsel destek kuramı sosyal mübadele kuramına dayanır (Tokgöz, 2011). Blau (1964)'nin sosyal mübadele kuramı, belirli koşullarda, insanların kendilerine yarar getireceğine inandıkları kişi ya da kişilere karşı olumlu bir şekilde karşılık verme eğiliminde olduklarını belirtir (Bateman ve Organ, 1983). Sosyal mübadele kuramına göre çalışanlarla örgüt arasındaki ilişki bir çeşit karşılıklı değişim, alışveriş ilişkisidir (Blau, 1964). Bu karşılıklı değişimin ana argümanlarından birisini algılanan örgütsel destek kavramı oluşturmaktadır (Akkoç ve diğerleri, 2012). Blau'nun sosyal değişim teorisine dayandırılan ve çalışanlar açısından son derece önemli olan örgütsel destek; saygı duyulma, kabul ve onay görme, değer verilme gibi duygusal ihtiyaçların karşılanması için önemli kaynaklardan birisidir (İplik ve diğerleri, 2014).

Algılanan örgütsel destek hem kurum açısından hem de iş gören açısından önemli bir yere sahiptir. Algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmelerine ve arkalarında örgütün gücünü hissetmelerine sebep olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003). Her zaman örgütün desteğini yanı başında hisseden çalışanlar, algılanan yüksek güven ortamı içerisinde işlerine daha sıkı bağlanmakta ve işyerinden ayrılmayı düşünmemektedirler (Akkoç ve diğerleri, 2012). Güçlü örgütsel destek algısına sahip çalışanlar teorik olarak örgüte fayda

sağlayan davranışlar gösterme eğilimindedirler (Eisenberger, 1986). Araştırmalar, çalışanların örgütsel destek algısının yüksek olması durumunda örgütsel vatandaşlık davranışlarının güçlü, geç gelme davranışlarının düşük olduğunu ve bunlara ilave olarak daha iyi müşteri hizmetine sahip olmalarının daha muhtemel olduğunu ortaya koymaktadır (Vandenberghe ve Diğerleri, 2007; akt.Robbins ve Judge, 2012).

2.4.2. Örgütsel Desteğin Sınıflandırılması

Algılanan örgütsel destek, iş görenlerin örgütlerinden bir takım beklentilerinin olduğunu, örgüt tarafından desteklenmek istediklerini anlatmaktadır. Bu farklı beklentiler, Kramier ve Wayne (2004) tarafından uyum desteği, kariyer destek ve finansal destek şeklinde üç başlık altında toplamış ve örgütsel desteğin şekillenmesinde destek türlerinin önem taşıdığını vurgulamışlardır. Bu destek türlerinden;

- Uyum desteği; örgütün iş transferleri sürecinde işgörenin uyum sağlaması ile ilgilenmesi yönündeki desteğidir.
- Kariyer desteği; örgütün çalışanın kariyer ihtiyacı ile ilgili olan desteğidir.
- Finansal destek; örgütün işgörenlerin ekonomik ihtiyaçları ile ilgili olan desteğidir.

2.4.3. Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri

Örgütsel desteğin kuramsal temellerini; Sosyal Değişim Kuramı, Karşılıklılık Normu, Örgütsel Destek Teorisi, Lider Üye Etkileşimi ve Erg Yaklaşımı oluşturmaktadır. Bu kuramsal temeller aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.4.3.1. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal değişim kuramı, belirli koşullarda, insanların kendilerine yarar getireceğine inandıkları kişi ya da kişilere karşı olumlu bir şekilde karşılık verme eğiliminde olduklarını anlatır (Bateman ve Organ, 1983).

Yönetim yazını açısından bakıldığında sosyal mübadele kuramı, örgüt düzeyinde karşılıklı ilişkileri açıklamaya çalışan bir kuramdır. Bu kurama göre, bir kişinin, diğer bir kişi ile olan ilişkisindeki konumu, mübadele açısından üç şekilde olabilir. Bağımsızlık durumu, bağımlılık durumu ve karşılıklı bağımlılık durumu. Bağımsızlık ve bağımlılık durumlarında sosyal mübadeleden söz edilemez; sosyal mübadeleden söz edebilmek için karşılıklı bağımlılık olmalıdır. Bu yönüyle sosyal

mübadele, başkalarıyla karşılıklı dayanışmayı ve bağlılığı gerektirir. Taraflar mübadele sırasında birbirlerine iki tür çıktı sunarlar; ekonomik çıktılar ve sosyoduygusal çıktılar. Ekonomik çıktılar, finansal özellik taşır ve somuttur. Sosyoduygusal çıktılar ise, kişilerin sosyal ve saygı ihtiyaçlarını işaret eder (Cropanzano ve Mitchell 2005; akt. Bolat, Bolat ve Seymen, 2009). Sosyoduygusal ihtiyaçlar denilen kabul görme, onaylanma ve saygı görme gibi ihtiyaçlar çoğu zaman ekonomik ihtiyaçların önüne geçer ve bu ihtiyaçlara çalışan tarafından ekonomik ihtiyaçlardan daha fazla önem atfedilir.

Sosyal mübadele ilişkisinde taraflar, mübadele sonucunda elde edecekleri faydalarla, katlanacakları maliyetleri göz önünde bulundururlar. Bu ilişkide bireyler, adil bir bölüşüm olmasını arzu ederler. Ancak ilişkinin tam anlamıyla eşit bir şekilde gerçekleşmesi ya da karşılığın derhal elde edilmesi mümkün olmayabilir (Konovsky ve Pugh 1994; akt. Bolat ve diğerleri, 2009). Beklentiler tam olarak karşılanıncaya kadar bekleme devam eder. Örgütün sergileyeceği adil tutum iş görenlerin yüksek düzeyde örgütsel destek algılarıyla sonuçlanır.

Sosyal değişim teorisi üç temel varsayıma dayanmaktadır. Birinci varsayım, insanların akılcı oluşudur. İnsanlar çeşitli alternatifler arasından kendileri için en uygun ve ödüllendirici olanı seçer. Zarardan kaçınır ya da en az zararla altından kalkabileceği alternatifi seçer. İkinci varsayım, azalan marjinal fayda yasasıdır. Sosyal değişim teorisi açısından bu ilke kişinin elde ettiği ödüllerin değerinin kısa zamanda giderek anlamını yitirerek belirli bir noktada artık kişi için anlam ifade etmeyeceği şeklinde yorumlanabilir. Üçüncü varsayım ise; sosyal alışveriş durumunda insanlar verdikleri ile aldıkları arasında bir denge beklentisi içindedirler. Eğer insanlar ilişkilerinde dengenin varlığını hissederlerse bu ilişkiden tatmin ve mutluluk duyarlar. Dengesizlik durumunda ise tatminsizlik ortaya çıkar ve insanlar ilişkilerini kesme eğilimi gösterirler (Özkalp, 2004: akt. 35; Fındık, 2011) Örgüt ile iş gören arasındaki psikolojik sözleşmenin dengede olup olmaması örgütsel destek algısının düzeyini belirleyecektir. Bu düzey ya örgütsel devamlılık ve iş gören memnuniyeti ya da örgütsel amaçlara ulaşamama ve iş gören devri ile sonuçlanacaktır.

Sonuç olarak; algılanan örgütsel destek, sosyal değişim anlaşmasının örgüt tarafından yerine getirileceğine dair inanç olarak tanımlandığında (Guzzo vd., 1994),

sosyal değişim teorisinin algılanan örgütsel desteğin temelini oluşturduğu ileri sürülebilir (Fındık, 2011).

2.4.3.2. Karşılıklılık Normu

Bütün insanlar kendilerine iyilik yapan bir diğer kişiye, gruba ya da topluma karşı iyilik yapmak eğilimindedirler ve bu kişilere, gruplara veya toplumlara zarar vermemeleri gerektiği inancını taşırlar. Bu, insanlığın evrensel bir kaidesi hükmündedir. Bu kaide birçok düşünür tarafından sosyal hayatın en önemli ilkesi olan *karşılıklılık* olarak ifade edilmiştir.

Hobhouse (1906), Thurnwald (1932) ve Simmel (1950) gibi öncül düşünürler sosyal hayatın en önemli ilkesinin “karşılıklılık” olduğunu ileri sürmüşlerdir. Gouldner (1960)’e göre karşılıklılık normu evrenseldir. Bu normun evrensel şeklinin ortaya çıkması birbiriyle ilişkili iki duruma bağlıdır: insanlar kendilerine yardım edenlere yardım etmeli ve insanlar kendilerine yardım edenlere zarar vermemelidir (Gouldner, 1960; akt. Fındık, 2011; Turgut, 2014).

Gouldner (1960), karşılıklılık normunun evrensel özelliğinin karşılaşılan durumun şartlarına, kişilerin karakter özelliğine ve normun sonuçlarına verilen değere göre değişebileceğini belirtmiştir. Kişiyeye yapılan bir yardım sonucunda, elde edilen kazancın değeri kişinin o an bu yardıma ne kadar ihtiyacı olduğuna bağlı olacaktır. Aynı şekilde, kişiyeye yardım sağlayan vericinin kaynakları ve vericinin güdüleri karşılıklılık normunu etkileyebilecektir (Fındık, 2011). İş görenin beklentisinin karşılanması güçlülük derecesi, iş görenin beklentisine ilişkin isteklilik düzeyi ve örgütün beklentiyi karşılayabilme yeterliliği karşılıklılık normunu etkileyen unsurlar olarak değerlendirilebilir.

Beklentisi karşılanan bireyin beklentisini gerçekleştiren tarafa duygusal bir yakınlık, minnettarlık ve iyi niyet göstermesi doğaldır veya beklenti bu yöndedir. Örgütten gelen destek iş görende örgüte karşı iyi niyet, daha nitelikli iş ve örgüte gönülden bağlılık şeklinde karşılık bulacaktır. Örgütü tarafından yardım gören iş gören karşılıklılık normu gereği bu iyiliğe iyilikle cevap verecek, örgüte karşı iyilikte bulunması için kendisi zorunlu hissedecektir. Bu bakımdan örgütün amaçlarına ulaşması için çalışanlarda zorunluluk hissi oluşturan karşılıklılık normu algılanan örgütsel desteğin temelini oluşturmaktadır (Eisenberger vd., 2001).

2.4.3.3. Örgütsel Destek Teorisi

Örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan örgütsel destek teorisi sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. Örgütsel destek teorisi, iş görenlerin örgütlerinden aldıkları ödeme, eğitim, sosyo-duygusal destek gibi kaynaklar karşılığında, iş görenlerin işle ilgili olumlu sonuçlar gösterdiğini belirten modern değişim teorisidir (Michael, Evans, Jansen ve Haight, 2005). Örgütsel destek teorisine göre çalışanlar örgütü kişileştirerek örgüte insani özellikler yüklerler. Örgüt ile ilişkilerini bir birey ile olan ilişkiler gibi algırlarlar. Örgütün kişiselleştirilmesi üzerine, çalışanlar olumlu ya da olumsuz davranışlarını örgütün davranışlarını desteklediğinin ya da desteklemediğinin göstergesi olarak değerlendirirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

2.4.3.4. Lider Üye Etkileşimi

Baş (2010), lider üye etkileşimi modelinin, lider ve astları arasındaki ikili ilişkileri esas alması açısından, geleneksel liderlik modellerinden ayrıldığını, geleneksel liderlik modellerinde ihmal edilen karşılıklı etkileşim sürecini ve bu süreçteki farklılaşmayı incelediğini ifade etmiştir (Fındık, 2011).

Özutku ve diğerlerine göre (2007), lider-üye etkileşim teorisi, örgütsel liderlik alanında liderlik süreciyle bu sürecin sonuçları arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik en ilgi çekici ve yararlı teorilerden biri olarak kabul edilmektedir. Dikey ikili bağlantı modeli olarak adlandırılan liderlik teorisi, lider ve izleyiciler arasındaki etkileşimi dikey ikili bir yaklaşım çerçevesinde ele alır. Lider-üye etkileşim teorisinin gelişimi dört evrede incelenmektedir. Birinci evre, grup içi ve grup dışı biçiminde farklılaşan ikililerin tanımlanması üzerine odaklanan evredir. Bu evrede dikey ikili ilişkilere ağırlık verilmiştir. Liderlerin astlarıyla farklı ilişkiler geliştirdikleri saptanmıştır. İkinci evrede, lider-üye ilişkilerinin niteliğine ve bununla ilgili sonuçlara odaklanılmıştır. Üçüncü evrede, yüksek nitelikli lider-üye ilişkilerinin gelişiminin araştırılması ve tanımlanması dikkati çekmektedir. Böylece dikey ikili işbirliği oluşturmaya yönelik tavsiye edici bir yaklaşım ön plana çıkmıştır. Dördüncü evrede, lider-üye etkileşiminin analizi, dikey ikiliden grup ve örgüt düzeylerine doğru kayarak sistem düzeyinde analiz bakış açısı ortaya çıkmıştır. Bu evrede önceki

aşamalardan elde edilen bulguların bütünleştirilmesi ile örgütsel sistem içinde ikili ilişkilerin nasıl organize edilebileceği araştırılmıştır (Kaplan, 2010).

2.4.3.5. Erg Yaklaşımı

Erg yaklaşımı Clayton Alderfer tarafından ortaya atılmış ve “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi” teorisinden geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda da Maslow’un teorisindeki gibi ihtiyaçlar esas alınır. Daft (2000), erg yaklaşımındaki ihtiyaçları 3 kategoride toplamıştır. Bu ihtiyaçlar; var olma ihtiyacı, aidiyet- ilişki kurma ihtiyacı ve gelişme ihtiyacıdır (Fındık, 2011). Erg yaklaşımında ilk olarak alt düzeydeki ihtiyaçların tatmin edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu yaklaşıma göre ekonomik olarak beklentisi karşılanamamış olan iş görenin aidiyet- ilişki kurma ihtiyacı ya da gelişme ihtiyacı arka planda kalacaktır. Çünkü ekonomik doyuma ulaşamamış olan iş gören kendisini geliştirme gibi bir ihtiyaç içerisinde bulunmayacaktır.

Var olma ihtiyacı, fiziksel olarak iyi durumda olmayı, tüm maddesel ve fizyolojik ihtiyaçları ifade etmektedir. İlişki ihtiyacı, diğer insanlarla tatmin edici ilişkiler kurma ihtiyacıdır. Duyguların ve düşüncelerin karşılıklı paylaşımının sonucunda elde edilmesidir. Gelişme ihtiyacı ise potansiyelini geliştirme, kapasitesini, yetkinliğini artırma ve kişisel gelişim ihtiyacını ifade eder (Barutçugil, 2002; akt. Fındık, 2011).

Erg yaklaşımına göre, çalışanların örgütsel ortamda ihtiyaçlarının karşılanmasının önemli bir yönü bireyler arasındaki ilişkinin kalitesinin yüksek olmasıdır. Bu yüzden, örgüt tarafından sağlanan desteğin değerlendirilmesinde çalışanların, yöneticileriyle olan iş ilişkilerini dikkate almaları gerekmektedir. Eğer çalışan yöneticisi ile ilişkisi yüksek kalitede değişime sahipse; çalışan, işiyle ilgili memnun edici katkıyı hisseder ve böylece örgütün kendi refahını dikkate aldığına da inanır (Liu, 2004; akt. Fındık, 2011).

İş görenlerin var olma ihtiyacı, aidiyet- ilişki kurma ihtiyacı ve gelişme ihtiyacı karşılanan örgütlerde yüksek kalitede üretim, iş gören memnuniyeti ve örgütsel amaçlara ulaşma söz konusu olacaktır.

2.4.4. Örgütsel Desteğin Belirleyicileri

Çalışanların örgütsel destek algılarını belirleyen unsurları Rhoades ve Eisenberger (2002) şu şekilde sınıflandırmışlardır:

- Örgütsel Adalet,
- Yöneticinin Desteği,
- Örgütsel Ödüller ve Çalışma Koşulları,
- Kişisel Özellikler

Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet; örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (İçerli, 2010). Örgütlerin, bütün iş görenlerine her konuda eşit davranması, ödüllendirmelerin adil olarak yapılması, örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişimin kurulması iş görenlerin örgütsel adalet algısını güçlendirecek olan unsurlar olarak değerlendirilebilir.

Örgüt içerisinde adaletin işletildiği yönünde algısı olan işgören her koşulda kendisine ve diğer çalışanlara eşit davranılacağı ve haksızlığa uğramayacağı inancını taşır. Bu inanç, iş göreni kendi işini iyi yapmaya sevk edeceği gibi ayrıca iş görenin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesinin de yolunu açacaktır. Bu bakımdan örgüt içerisinde sağlanacak adalet hem örgütsel amaçlara hem de bireysel amaçlara ulaşmada anahtar rol görevi görmektedir.

Bir örgütte adaletin varlığı, kişisel olarak memnuniyet, bağlılık, güven ve vatandaşlık duygusuyla; örgütsel açıdan ise yüksek verimlilik, olumlu iş ortamı ve güçlü bir örgüt kültürü ile sonuçlanacaktır (Yılmaz ve Altinkurt, 2013).

Yöneticinin Desteği

İş görenler çoğu zaman yöneticiyi örgüt ile özdeşleştirirler ve örgüt denilince zihinlerde canlanan yönetici olur. Yöneticiden gelen destek iş gören tarafından örgütten gelen destek şeklinde algılanır. Bunun nedeni örgütsel desteğin yönetici aracılığıyla iş görenlere sunulmasıdır. İş görenlerin bu algısı yönetici desteği ile örgütsel desteğinin ilişkili olduğunu göstermektedir. İş gören açısından önemli olan

yönetici desteği iş göreni işine ve örgütüne bağlı hale getirmede önemli bir etkidir. Yönetici destek algısı yüksek, işine ve örgütüne bağlı iş görenler örgüt açısından istedik iş gören kategorisindedirler. Sonuç olarak iş görenlerin algıladıkları yönetici desteğinin örgütsel destek algısını etkilediği ve çoğu zamanda yönetici desteğinin örgütsel destek yerine kullanıldığı görülmektedir. Yöneticinin olumlu ya da olumsuz tutumları örgütsel desteğin göstergesi olarak görülmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002)

Örgütsel Ödüller ve Çalışma Koşulları

Örgütsel destek algısının belirleyicilerinden olan örgütsel ödüller (ücret, takdir etme, yükselme imkânları...) iş görenlerin örgütlerini olumlu olarak değerlendirmelerini sağlamaktadır. Ödül sisteminin işletilmesi iş görenlerin işlerini anlamlı olarak görmelerine, işlerini daha iyi yapmalarında motive olmalarına katkıda bulunmaktadır. Bu bakımdan örgütsel ödüller de çalışanların algıladıkları örgütsel destek algısının belirleyicisidirler. Örgütsel destek kuramına göre sosyo duygusal ihtiyaçları karşılamak ve örgütün ödül vermeye hazır olması çalışanların iş için sergileyecekleri çabalarını yükseltir (Eisenberger ve diğ., 1986).

Kişisel Özellikler

İş görenlerin kişilik özellikleri, örgütsel desteğe ilişkin algılamalarında farklılıklara neden olabilmektedir. Aynı örgütte yapılan bir iş, bir iş gören tarafından çok yüksek düzeyde örgütsel destek algısı oluşturmaktayken bir başka iş görende daha düşük düzeyde bir örgütsel destek algısı oluşturabilir. Kişilik, çalışan davranışlarını ve bunun sonucu olarak da örgüte ilişkin tutumlarını etkileyerek, algılanan örgütsel desteği belirlemektedir. Pozitif etki, arkadaşça davranışların gelişmesini sağlayarak, bireylerin çalışma arkadaşları ve üstleriyle daha iyi iş ilişkileri oluşturmalarına neden olacaktır. Buna karşılık, agresif ya da çekingen davranışlar, istenilen ilişkilerin gelişmesini engelleyeceği için algılanan örgütsel desteği azaltacaktır (Kaplan, 2010). Bu bakımdan kişilik özellikleri (algılama biçimleri, algılama düzeyleri, kişisel beklentiler, kişilerin yorumlama şekli...) algılanan örgütsel desteğin belirleyicilerinden olduğu görülmektedir.

2.4.5. Örgütsel Destek Algısının Sonuçları

Örgütsel destek algısı iş görenin işe ve örgüte bağlılığına, çalışanın bireysel mutluluğuna, iş görenin iş aile çatışması ile strese neden olan faktörlerin azalmasına, iş görenlerin ekstra rol davranışları sergilemelerine ve örgütsel amaçlara ulaşmaya katkı sağlamaktadır. Bu katkı örgütsel destek algısının yönü ve düzeyi ile doğru orantılıdır.

Araştırmalar, çalışanların örgütsel destek algısının yüksek olması durumunda örgütsel vatandaşlık davranışlarının güçlü, geç gelme davranışlarının düşük olduğunu ve bunlara ilave olarak daha iyi müşteri hizmetine sahip olmalarının daha muhtemel olduğunu ortaya koymaktadır (Vandenberghe ve Diğerleri, 2007; akt. Robbins ve Judge, 2012).

Algılanan örgütsel destek standart iş aktivitelerinde performansı yükseltmekte ve belirlenen standardın üzerine çıkılmasında etkili olmakta, örgütsel özdeşleme düzeyini anlamlı olarak arttırmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010b). Sacks (2006) örgütsel destek ile iş yerine yönelik adanmışlık arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu ifade etmektedir. Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmelerine ve arkalarında örgütün gücünü hissetmelerine sebep olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003).

Yapılan birçok araştırma örgütsel destek algısı düzeyi yüksek olan iş görenlerin devamsızlıklarının daha az, işle ilgili görevlerini yerine getirmede düşük düzeyde örgütsel destek algılayan çalışanlara göre daha bilinçli olduklarını göstermektedir (Eisenberger ve diğerleri, 1986).

Yakın tarihli araştırmalar algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki olduğunu (Chiang ve Hsieh, 2011), algılanan örgütsel desteğin normatif ve duygusal bağlılıkla ilişkili olduğunu (Boezeman ve Ellemers, 2007) ve desteğin rol çatışmasına bağlı duygusal tükenme üzerinde etkili olduğunu (Jawahar ve diğerleri., 2007), örgütsel desteğin kıdemli çalışanlarda güvenilir bir iklimle gönüllü işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı rol oynadığını (Ring, 2011) ortaya koymuştur (Tokgöz, 2011).

Altınöz, Çöp, Çakıroğlu, Kervancı ve Keskin (2013), örgütsel destek algısı ile örgütsel bağlılık arasında orta kuvvette anlamlı bir ilişki tespit etmişler, örgütsel

destek algısı arttıkça, örgütsel bağlılığın arttığının söylenebileceğini ifade etmişlerdir.

Örgütsel desteğin sağladığı yararlardan birisi de personelin iş tatminini yükseltmesidir (Allen, vd., 2003), algılanan örgütsel destek personelin iş tatminini yükselmekte ve olumlu bir ruh hali kazanmasını sağlamaktadır (Burke, 2003), böylece çalışanda, işletmeye daha fazla katkı sağlama konusunda isteklilik artmaktadır (Grandey, 1997) (Akkoç ve diğerleri, 2012).

Örgütsel destek, gerek işgören performansı ve gerekse dolaylı olarak işletme performansı üzerinde olumsuz etkileri olabilen stres faktörlerinin etkisini azaltabilecek önemli bir araç olarak da görülmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Riggle, Edmondson ve Hansen (2009), örgütsel destek algısı üzerine yirmi yıllık bir yazın araştırması ile gerçekleştirdikleri meta analizi sonucunda, algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı, iş tatminini ve iş ve durumsal performansı pozitif yönde etkilediğini ve işten ayrılma niyetini azalttığını tespit etmişlerdir (Taştan ve diğerleri, 2014).

2.4.6. Destekleyici Örgütün Özellikleri

Özdevecioğlu (2003) destekleyici örgütün özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

Çalışanlarının mutluluğunu ve esenliğini dikkate alan çalışanlarını destekleyici bir örgütte veya yönetimde bulunması gerekli özellikler beş alt başlıkta toplanabilir:

- *Çalışanların yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate almak ve bu önerileri uygulamaya aktarmak:* Çalışanlar kendi fikirlerinin önemsendiğini, eleştirilerinin dikkate alındığını ve bu eleştiriler çerçevesinde işletmede değişiklikler yapıldığını bilirlerse, bu onlar açısından destek olarak algılanacaktır.
- *Çalışanlara nispeten bir iş güvenliği sağlamak ve başarılı oldukları takdirde işyerinde devamlı çalışacaklarına ilişkin güvence vermek:* Çalışanların beklentilerinden biri de iş güvenliğidir. Hataların hoşgörüsü ile karşılanacağı, başarılı olunduğu takdirde işyerinde çalışmaya devam edileceği, her an işletme dışı kalmayacağı duygusu çalışanlarda destek olarak algılanacaktır.
- *Örgüt içindeki insan ilişkilerinin pozitif olmasını sağlamak, örgüt içi iletişimi ve örgüt içi halkla ilişkiler çalışmalarını yüksek seviyelerde tutmak:* Örgüt ikliminin

yani örgüt içi ast-üst ilişkilerinin, ast-ast ilişkilerinin ve üst-üst ilişkilerinin yüksek düzeyde ve pozitif olması hem çalışanları motive edecektir hem de destek olarak algılanacaktır.

- *Örgüt içinde, adam kayırmacılık yapmamak, herkese adaletli davranmak, hak yememek:* Çalışanlar açısından hak ettiği zaman bunun karşılığını almak önemlidir. İşletme içinde yönetime yakın kişilerin kayırılması, yöneticilerin haksız taraf tutmaları, destek açısından olumsuz algılanacaktır.
- *Çalışanları önemsemek ve onlara rağmen bazı kararları almamak:* Çalışanlar işletme içinde birer sosyal varlıktır. Kendilerinin önemsenmesini, başarıları ile övünülmesini, takdir edilmesini beklerler. Böyle davranan yöneticiler, çalışanların gözünde destekleyici yönetici olarak algılanacaklardır.

2.5. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde, ulaşılabilen kaynaklara göre işe angaje olma, örgütsel iklim ve örgütsel destek algısı konularında yapılan araştırmalar hakkında bilgiler verilmiştir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar olmak üzere iki ayrı bölümde incelenmiştir.

2.5.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde yurt içinde yapılmış konuyla ilgili çalışmalara yer verilmiştir. Yapılan çalışmalara ilişkin özet bilgiler aşağıda ele alınmıştır.

İplik ve diğerleri (2014) tarafından yapılan “Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü” isimli çalışmada örgütsel destek algısı ile örgüte ve bireye yönelik vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırmanın evreni, Türkiye’de 11 hastane olarak faaliyet gösteren bir sağlık kuruluşudur. Araştırmanın örneklemini ise bu 11 hastaneden birisi olan Adana İlindeki hastane ve bu hastanenin sayıları 340 olan çalışanlarıdır. Araştırma sonucunda çalışanların örgütsel desteğe ilişkin olumlu yöndeki algıları arttıkça örgüte ve bireye yönelik vatandaşlık davranışlarını sergileme niyetlerinin de arttığı ortaya konulmuştur.

Kahya ve Kesen (2014) tarafından yapılan “ The Effect Of Perceived Organizational Support On Work To Family Conflict: A Turkish Case” adlı çalışmada algılanan örgütsel desteğin iş–aile çatışmasındaki rolü incelenmiştir. Araştırma örneklemini Bayburt Üniversitesindeki 90 ofis çalışanı oluşturmuştur. Araştırma sonunda algılanan örgütsel desteğin iş-aile çatışmasını negatif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Taştan, İşci ve Arslan (2014) tarafından yapılan “Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma” isimli çalışmada algılanan örgütsel desteğinin, işe yabancılaşma ve örgüte bağlılık üzerindeki etkisinin olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma örneklemini İstanbul’da faaliyet göstermekte olan özel hastanelerden A sınıfı olarak tanımlanan 2 hastaneden 118 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda örgütsel destek algısının işe yabancılaşma üzerinde negatif yönde orta düzeyde anlamlı ilişkinin olduğu ve yabancılaşmanın %21’ini açıkladığı saptanmıştır. Örgütsel destek algısının örgüte bağlılık ile aralarında pozitif yönde kuvvetli ilişkinin olduğu ve örgütsel bağlılığın %41’ini açıkladığı ortaya çıkmıştır.

Turgut (2014) tarafından yapılan “Algılanan Örgütsel Desteğin İşletme Performansına Etkisinde İç Girişimciliğin Aracılık Rolü” isimli araştırmanın amacı algılanan örgütsel destek ile işletme içerisindeki iç girişimcilik faaliyetlerinin işletme performansına etkilerinin belirlenebilmesi ve algılanan örgütsel desteğin işletme performansına etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolünün olup olmadığının tespitidir. Ankara (Türkiye) OSTİM Sanayi Bölgesindeki Elektrik/Elektronik sektöründe faaliyet gösteren 23 işletmenin iş görenlerine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada algılanan örgütsel desteğin, iç girişimcilik ve işletme performansını olumlu olarak etkilediği, iç girişimciliğin algılanan örgütsel destek ile işletme performansı ilişkisinde aracılık rolünün bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Altınöz ve diğerleri (2013) tarafından yapılan “Algılanan Örgütsel Desteğin Büro Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması” isimli çalışmada örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. İki ayrı üniversitede çalışan 181 idari personele örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ölçekleri uygulanmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel destek algısı ile örgütsel

bağlılık arasında orta kuvvette anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın oluşmasında örgütsel desteğin %30 oranında etkili olduğu saptanmıştır.

Demirel (2013) tarafından yapılan “Mesleki Stresin İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü” çalışmasının amacı mesleki stres ve iş tatmini ilişkisinde örgütsel desteğin aracılık rolünü belirleyebilmektir. Türkiye’deki yaklaşık 9000 hâkim ve savcayı barındıran bir sosyal paylaşım sitesinin üyeleri erişilebilen araştırma evrenini oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda örgütsel desteğin mesleki stres ve iş tatmini ilişkisinde istatistiksel açıdan manidar düzeyde aracılık etkisinin olduğu bulgusuna erişilmiştir.

Kanten ve Yeşiltaş (2013), “Pozitif Örgütsel Davranışlar Üzerine Kavramsal Bir İnceleme” isimli çalışmalarında pozitif örgütsel davranışlar kavramsal olarak incelenmiştir. Çalışmada işe adanma kavramının yerine işe ilgi duyma, işe kapılma, işle bütünleşme, işe bağlılık, işe tutkunluk, işe cezbolma, işe angaje olma gibi kavramların da kullanıldığı belirlenmiştir. Araştırma sonucunda işe adanma, proaktif davranışlar, prososyal davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşmenin birbirleri ile etkileşim içerisinde olan davranışlar olduğu ve bu davranışların örgütsel çevre koşulları itibariyle birbirlerinin öncülü veya sonucu olacağı ifade edilmiştir.

Uysal (2013) tarafından yapılan “Stajyer Çalışanların Mesleki Bağlılık Gelişimine Örgüt İkliminin Etkisi” isimli araştırmanın amacı stajyer çalışanların mesleki bağlılık gelişimleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır. Araştırmanın evrenini Bülent Ecevit Üniversitesi 2. Sınıf önlisans öğrencileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Zonguldak Meslek Yüksek Okulu 2. Sınıf öğrencileridir. Araştırma sonucunda mesleki bağlılığın %50’sini örgüt iklimi, %20’sini ise destek algısı değişkenininin açıkladığı ortaya çıkmıştır.

Akkoç ve diğerleri (2012) tarafından yapılan “ Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü” isimli araştırma iş performansını arttıran faktörlerin modellenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonucunda algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş tatmini ve iş performansı üzerine etkisinin bulunduğu, algılanan örgütsel desteğin çalışanların hem iş tatmini hem de iş performansı üzerine etkisinde güvenin kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Bayram ve Aypay (2012) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Müdür Etkililiği, Okul İklimi ve Öğrenci Kontrol İdeolojileri Arasındaki İlişki” adlı çalışmanın amaçlarından birisi de okul iklimi ile öğretmenlerin öğrencileri kontrol ideolojileri arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır. Çalışma, okul ikliminde öğretmenler arası ilişkinin samimi olmasının öğretmenlerin birbirleri ile aralarındaki yakın ilişkiye bağlı olduğunu, öğretmenler arasındaki yakın ilişki ve hoş sohbetin ise öğretmenlerin öğrencilere olan eğilimlerini etkilediğini ortaya koymuştur.

Kaplan ve Öğüt (2012) tarafından Nevşehir ilinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yapılan “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” isimli çalışmada iş görenlerin örgütsel destek algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki irdelenmiş araştırma sonucunda; algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki, algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, örgütsel destek algılamalarının duygusal, normatif ve devam bağlılığını etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Esen (2011), tarafından yapılan “Çalışanların Örgüte Cezbolması” isimli çalışmada çalışanların örgüte cezbolması kavramına ilişkin operasyonel tanımın yapılması ve kavramla ilgili kapsamlı bilginin verilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada işe angaje olma kavramı üzerinde henüz bir fikir birliğine varılamadığı, bu kavramın işle bütünleşme, işe gönülden adanma, işe tutkunluk, işe kapılma gibi farklı şekillerde kullanımın olduğu ortaya konulmuştur. Araştırmada örgüte cezbolmanın örgüte bağlılık, örgütle özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlığın çok daha ötesinde bir kavram olduğu, bu açıdan cezbolmanın çalışanların çalıştıkları kuruma kendilerini adanmalarını, bütün enerji ve çabalarını kurumlarına yöneltmelerini ifade ettiği ortaya konmuştur. Örgüte cezbolmanın diğer kavramlara nazaran üzerinde çok fazla durulmayan, ele alınmayan, çoğu zaman örgüte bağlılık ve işe cezbolma kavramları arasında değerlendirilen bir kavram olduğu ifade edilmiştir.

Fındık (2011) tarafından yapılan “Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği ” adlı çalışmada çalışanların örgütsel destek algılarının, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Konya ilindeki

131 aile hekimi üzerinde yapılan çalışma algılanan örgütsel destek ile yönetici desteği ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, işten ayrılma niyeti ile diğer değişkenler arasında negatif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir.

Korkmaz (2011) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim ve Örgüt Sağlığının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi” isimli çalışmanın amacı okul iklimi ile çalışanların örgütsel bağlılıkları ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır. Araştırmanın örneklemi Ankara İli Merkez İlçelerindeki okullar arasından seçilen 42 okul ve 657 öğretmendir. Araştırma sonucunda örgüt iklimi faktörlerinin örgütsel bağlılıktaki varyansın %35’ini açıkladığı ortaya çıkmıştır.

Tokgöz (2011) tarafından yapılan “Örgütsel Sinizim, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği” isimli çalışmada Örgütsel Destek, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm değişkenleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel destek algısı ile örgütsel sinizm arasında orta düzeyde, örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur.

Kaplan (2010) tarafından yapılan “Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği” isimli doktora tez çalışmasının amacı etiksel iklim ve örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek ve çalışanların demografik özellikleri ve çalışılan kurumun özelliklerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırmanın örneklemini Kapadokya bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda algılanan örgütsel desteğin duygusal ve normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü, devam bağlılığı üzerinde ise negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Turunç ve Çelik (2010a) tarafından yapılan “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi” adlı çalışma algılanan örgütsel destek ve iş stresinin özdeşleşme ve iş performansı üzerine etkilerini incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın örneklemi, Ankara’da bulunan küçük ölçekli savunma sanayi alanında faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 172 kişiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Benzer çalışmalarla uyumlu olmayan bu bulgunun algılanan örgütsel desteğin iş performansı üzerindeki etkisini dolaylı yoldan yani örgütsel özdeşleşme aracılığı ile gerçekleştirmiş olmasından kaynaklandığı araştırmacılar tarafından ifade edilmiştir. Araştırmada algılanan örgütsel desteğin ve iş stresinin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı olarak etkilediği ve örgütsel özdeşleşmenin hem iş performansını anlamlı olarak etkilediği hem de algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasında tam aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Turunç ve Çelik (2010b) tarafından yapılan “Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma” adlı çalışma örgütsel desteğin çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyine, iş-aile ve aile iş çatışması düzeyi ile işten ayrılma niyetine etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Araştırma evrenini Ankara’da faaliyet gösteren küçük ölçekli savunma sektörü çalışanları (özel) oluşturmaktadır. 350 kişilik evrenden 172 kişi örneklem olarak seçilmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin iş-aile ve aile-iş çatışma düzeylerini anlamlı olarak etkilediği ve çatışma düzeylerini azalttığı belirlenmiştir. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyini anlamlı olarak etkilediği ve önemli oranda arttırdığı ortaya çıkmıştır.

Tutar ve Altınöz (2010), “Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerinde Etkisi: OSTİM İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmalarında örgütsel iklim ve çalışan performansı arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma örneklemini OSTİM işletmelerinde çalışan 200 iş gören oluşturmaktadır. Örgütsel iklimi ölçmek için Koys ve Decotis (1991) tarafından geliştirilen 6 faktörlü “Örgütsel İklim Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada ölçeğin boyutları ile iş gören performansı arasındaki ilişki ortaya konulmuş, örgüt ikliminin %27 oranında performansı etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır.

Ardıç ve Polatçı (2009), “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme” adlı çalışmalarında tükenmişliğin belirtileri, boyutları ve sonuçları ile işle bütünleşme, işle bütünleşmenin boyutları ve işle bütünleşmeyi sağlayacak stratejileri incelemiştir. Araştırma sonucunda örgüt içinde çalışanların işle bütünleşebilmelerinin enerji, aidiyet ve yeterlilik duygusuyla örgütün verimlilik ve etkinliğinin arttırılabileceği ortaya konulmuştur. Bu çalışmada ayrıca hem bireysel

hem de örgütsel açıdan yüksek maliyetlere neden olan tükenmişliği önlemek için çalışma hayatı alanlarında birey ve iş arasındaki uyumsuzlukların tespit edilerek uyumu sağlamaya yönelik önlemlerin alınmasının gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kalağan (2009) tarafından yapılan “Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Destek İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki” isimli yüksek lisans tez çalışmasının amacı çalışanların örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma evrenini Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler, Fen Bilimleri, Sağlık Bilimleri ve Güzel Sanatlar Enstitüsüne bağlı olarak çeşitli fakülte ve yüksekokullarda 50/d kadrosunda çalışan 305 araştırma görevlisi oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasında tüm korelasyonların anlamlı ve negatif yönlü ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Halis ve Uğurlu (2008) tarafından yapılan “Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi ” isimli çalışmada örgüt iklimi kavramı ve bu kavramla ilişkili diğer kavramların ele alınarak, örgüt iklimi boyutlarının ortaya konulması ve örgüt ikliminin işletme açısından önemini analiz edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, örgüt içinde olumlu bir iklimin varlığının işletme açısından oldukça önemli bir unsur olduğu, rekabet etmek isteyen örgütlerin olumlu bir örgüt iklimi oluşturabilmek için gerekli çabayı göstermesinin örgüt başarısı için gerekli olduğu, ılımlı ve olumlu bir ikliminin beraberinde üstün bir örgüt performansı getireceği sonucuna ulaşılmıştır.

Önderoğlu (2008) tarafından yapılan “Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar” isimli yüksek lisans tez çalışmasının örnekleme 14 farklı bankadan toplam 360 banka çalışanıdır. Araştırmada çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin arttıkça iş aile çatışmalarının azaldığı ortaya çıkmıştır.

İşcan ve Karabey (2007) tarafından yapılan “Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki” isimli çalışmada örgüt iklimi ile çalışanların yeniliğin desteklenmesine ilişkin algıları arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma evreni Türkiye firmalar rehberinde yer alan 581 şirket, araştırma örnekleme ise bu şirketler arasından tesadüfi olarak seçilen 300 şirkettir. Araştırma sonucunda çalışanların; yöneticinin desteği, bağdaşıklık ve tarafsızlık

algıları arttıkça yeniliğe destek algılarının da arttığı, iş yükü baskısı arttıkça yeniliğe destek algılarının azaldığı ortaya çıkmıştır.

Çekmecelioğlu (2005) tarafından yapılan “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma” isimli çalışmanın amacı örgüt iklimi ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır. Araştırma, ikisi büyük ikisi orta ölçekli olmak üzere toplam 4 işletmede görev yapan 130 beyaz yakalı personel üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda örgüt iklimi ile iş tatmini arasında pozitif, örgüt iklimi ile işten ayrılma arasında negatif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Örgüt ikliminin iş tatminini %50 oranında etkilediği ortaya konulmuştur.

Ceylan ve Şenyüz (2003) tarafından yapılan “Örgütsel Destek Algısı ve Dâhil Olma Dışlanmama Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sigorta Sektöründe Bir Araştırma” isimli araştırmanın evreni Türkiye’deki sigorta sektöründeki şirketleridir. Araştırmaya katılmak isteyen 8 sigorta şirketi ve 225 çalışan araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Eisenberger (1986) tarafından geliştirilen Örgütsel Destek Algısı Ölçeği Türkçeye uyarlanarak çalışanların örgütsel destek algıları ölçülen araştırma sonucunda örgütsel destek algısı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel destek algısının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Özdevecioğlu (2003) tarafından yapılan “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı, Kayseri’de faaliyet gösteren mobilya üreticisi 5 işletmede 412 kişi ile yapılan araştırma sonucunda çalışanların algılanan örgütsel destek düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu belirlenmiştir.

Akçamete ve diğerleri (2001), “Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik” adlı çalışmalarında engelli olmayan öğrencilerle çalışan 261, engelli öğrencilerle çalışan 153 öğretmenin katıldığı araştırma sonucunda öğretmenlerde tükenmişlik, iş doyumu ve kişilik özellikleri arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

2.5.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde yurt dışında yapılmış konuyla ilgili çalışmalara yer verilmiştir. Yapılan çalışmalara ilişkin özet bilgiler aşağıda ele alınmıştır.

Arifin ve diğerleri (2014), “Organizational Culture, Transformational Leadership, Work Engagement and Teacher’s Performance : Test of a Model” isimli çalışmalarında örgütsel kültür, dönüştürücü liderlik, işe angaje olma ve öğretmen performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma için gerekli olan veriler Jakarta’da bulunan 15 İslami lise ve bu liselerde çalışan 251 öğretmenden toplanmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel kültürün doğrudan işe angaje olma ile ilgili olduğu ve örgütsel kültürün işe angaje olmanın büyük bir öngörücüsü olduğu bulgusu elde edilmiştir. Araştırmada ayrıca örgütsel kültürün öğretmen performansı ile ilgili olduğu, dönüştürücü liderliğin olumlu olarak işe angaje olma ve öğretmen performansı ile ilgili olduğu, işe angaje olmanın olumlu olarak öğretmen performansı ile ilgili olduğu bulgularına da ulaşılmıştır.

Malekiha ve Abedi (2014) tarafından yapılan “The Relationship Between Work Engagement and Happiness Among Nurses in Iran” adlı çalışma işe angaje olmada demografik özellikler ile mutluluğun etkisinin incelenmesidir. Araştırma iki araştırma hastanesinde çalışan toplam 210 hemşire ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda işe angaje olma boyutları ile (dinçlik, adanmışlık, kendini verme) mutluluk arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, demografik özellikler ile mutluluk arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı, mesleki uygulamaların daha fazla desteklediği çalışma ortamlarının daha yüksek işe angaje olma ile sonuçlandığı bulgularına ulaşılmıştır.

Salminen, Mäkikangas ve Feldt (2014) tarafından yapılan “Job Resources and Work Engagement: Optimism as Moderator Among Finnish Managers” adlı araştırmanın amacı işe angaje olma ve iş kaynakları (örgütsel iklim, iş kontrolü) arasındaki iyimserliğin geçerli ilişkisini araştırmaktır. Araştırmanın örneklemini sayıları 747 olan genç Finli yöneticiler oluşturmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda iş kaynakları (örgütsel iklim, iş kontrolü) ve iyimserliğin işe angaje olmanın üç boyutunu oluşturan canlılık, adanmışlık ve kendini verme üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Sonuçlar, düşük iş kaynaklarının (örgütsel iklim, iş

kontrolü) işe angaje olma üzerindeki olumsuz etkisini iyimserliğin azaltabileceğini göstermiştir.

Agyemang ve Ofei (2013), “ Employee Work Engagement And Organizational Commitment: A Comparative Study Of Private and Public Sector Organizations in Ghana” isimli çalışmalarında işe angaje olma ile çalışan sadakati arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemi, Gana’da bulunan 3 kamu, 3 özel sektör ve bu sektörde çalışan ve benzer özellik gösteren 105 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırma bulguları çalışanın işe angaje olması ile çalışan sadakati arasında belirgin olumlu bir bağ olduğunu göstermektedir. Özel kurumlarda çalışanların işe angaje olması ve kurumsal sadakati kamu kurumlarında çalışanlarından daha yüksek çıkmıştır. Uzun süreden beri çalışanlar ile kısa süredir çalışanların sadakat seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ulaşılan diğer bir bulgudur. Araştırma, çalışanların iş rollerini sergileyebilmeleri için gerekli kaynakların sağlanmasının işe angaje olmada ve örgütsel sadakat üzerinde kayda değer etkisi bulunduğunu göstermiştir. Araştırmada ayrıca çalışanların hizmet süreleri ile adanmışlıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

Berg (2013), “Team Level Engagement As A Mediator For The Relation Between Perceived Supervisor Support And Organizational Performance” adlı çalışmanın amacı algılanan denetçi desteği ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmada Birleşik Krallığın 2004 yılı “İş Yeri - İşe Alma İlişkisi Anketi” verileri kullanılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda algılanan denetçi desteğinin yüksek seviyede takım düzeyinde angaje olmayı, işçilik kalitesini ve buna bağlı olarak ta örgütsel performansı sunmakta olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, takım düzeyinde işe angaje olma algısının en önemli ürününün kaliteli işçilik olduğu, algılanan denetçi desteği ve takım seviyesinde angaje olmanın devamsızlık üzerinde etkisinin olmadığı araştırmada ortaya çıkan diğer bulgulardır.

Mustosmäki, Anttila ve Oinas (2013), “Engaged or Not? A Comparative Study on Factors Inducing Work Engagement in Call Center and Service Sector Work” isimli çalışmalarında işe angaje olma ile çalışma koşulları arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Analizde kullanılan veriler “Değişen Avrupa’da Yaşam Kalitesi” isimli projeden alınmıştır. Anket çalışmasına Finlandiya’daki hizmet sektörü (perakende satış, bankacılık ve sigortacılık) ve Telekom Çağrı Merkezinde

görev yapan 967 kişi katılmıştır. Araştırma sonunda iş taleplerinin güçlü olumsuz etkilerinden dolayı işe angaje olmanın zorlayıcı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Çağrı merkezi çalışanlarının diğer örgütlerin çalışanlarına göre daha az işlerine angaje oldukları görülmüştür. Özellikle çağrı merkezi ortamında otonomi ve iş talep seviyelerinin algılanan işe angaje olmada güçlü öncül olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçları işe angaje olmayı geliştirmek için iş zorluklarının düşürülmesi ve görevle ilgili takdir yetkisinin, idari kontrolün ve standardizasyonun düşürülmesiyle artırılmasını önermektedir.

Roozeboom and Schelvis (2013) “Work Engagement: Drivers And Effects” isimli çalışmalarında işe angaje olma kavramı ile ilgili farklı tanımlamaları ve bakış açılarını incelemiştir. Araştırmada işe angaje olma kavramı; etkili olumlu bilişsel durum, zindelik, adanmışlık ve kendini verme olarak tanımlanmıştır. Araştırmada işe angaje olmuş çalışanların enerji dolu, örgütlerine adanmış ve işle ilgili stres şikayetleri olmadan çalıştıkları, çalışanların iş ortamında üretken olmanın yanında iş yerinde olumlu atmosfer oluşturduklarını ifade etmişlerdir. Araştırmada işe angaje olmanın yalnızca kişisel girişim, örgütsel adanmışlık, düşük iş hacmi hedefleri ile ilgili değil müşteri memnuniyeti ve sadakatiyle de ilgili olduğu ortaya çıkmıştır. İşine angaje olmuş çalışanların sağlıklarını ciddi bir şekilde olumsuz olarak etkileyecek işle ilgili daha az stres rahatsızlıklarından şikayetçi oldukları, olumlu bir sosyal iklimin çalışanlar arasındaki sosyal desteği arttırdığı kadar çalışanların ve yöneticilerin profesyonel gelişimleri için de imkan yarattığı bulgusu araştırma sonucu ortaya çıkan diğer bulgulardır.

Selamat ve diğerleri (2013) “The Impact Of Organizational Climate On Teachers’ Job Performance” adlı araştırmalarının amacı; örgütsel iklimin öğretmenlerin iş performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırmaya Klang bölgesinde bulunan 37 ortaokul öğretmeni katılmıştır. Araştırma sonucunda ortaokulda bulunan öğretmenlerin görevlerini yerine getiremedikleri ve okullardaki örgütsel iklimin sağlıksız olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma ayrıca örgütsel iklimin öğretmenlerin iş performansı üzerinde etkin bir unsur olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel iklim bakımından müdürün sergilediği liderlik davranışları (personel için dürtü ya da engel olması) sergilemesi öğretmenlerin iş performanslarını artırmak için kritik unsurlar olduğu saptanmıştır. Okul lideri olarak müdürlerin, öğretmenlerin iş

performansını artırmak için insan davranışları üzerinde daha çok durması ve sağlıklı bir okul iklimi oluşturmaya ya da bu iklimi devam ettirmeye çalışması gerektirdiği bulgusu ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin idari davranıştan çok lider davranışlar göstermesi gerektiği sonucu araştırma sonucu ortaya çıkan bir diğer bulgudur. Lider müdür davranışını geliştirebilmek için sürekli olarak hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi, bu faaliyetlerde sağlıklı örgütsel iklimi oluşturabilecek lider müdür davranışlarına sürekli olarak vurgu yapılması gerektiği ifade edilmektedir. Bu araştırmanın bulguları öğretmenlerin iş performansının artırılmasında örgütsel iklimin önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

Ugwu (2013) tarafından yapılan “Work Engagement In Nigeria: Adaptation Of The Utrecht Work Engagement Scale For Nigerian Samples” adlı çalışmada Utrech İşe Angaje Olma Ölçeğini (UWES) Nijerya örneğine adapte etmek amaçlanmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizlerinde işe angaje olma ölçeğinde yaş, cinsiyet ve mesleki grup değişkenleri arasında sadece cinsiyet değişkeninde gruplar arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır. Araştırma kapsamında yapılan faktör geçerlilik çalışmalarının sonuçları işe angaje olma ölçeğinin en iyi üç faktörde temsil edildiğini göstermiştir.

Chirkowska (2012), “Does Work Engagement Burn Out? The Person-Job Fit and Levels Of Burnout And Engagement In Work” çalışmasında işe angaje olma ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Bu çalışmada ayrıca örgütsel unsurlar (iş yükü, iş kaynakları) ölçülmek istenilmiştir. Araştırma sonucunda duygusal tükenmişlik ve işe angaje olmanın aynı boyutun zıt uçları olup olmadığı yada bağımsız yapılardan oluşup oluşmadığı konusunda şüphe oluşturan bulgular elde edilmiştir. Tükenmişlik ve zindeliğin aynı enerji boyutunun uç noktaları olmadığı, kinizim ve adanma noktasında ise durumun belirgin olmadığı saptanmıştır. Bu durum, işe angaje olmanın duygusal tükenmişlikle değil de işlerine uyum sağlayamayan insanların tutumlarını değiştirmekle uğraştığı sonucuna ulaştırmıştır. Yapılan analizler sonucunda duygusal tükenmişlik ile işe angaje olmanın farklı yapılardan oluştuğu ortaya çıkmıştır.

Hakanen ve Schaufeli (2012), “Do Burnout and Work Engagement Predict Depressive Symptoms and Life Satisfaction? A Three-Wave Seven-Year Prospective Study” isimli çalışmalarında duygusal tükenmişlik, işe angaje olma ve yaşam

memnuniyeti arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda duygusal tükenmişlik ile işe angaje olmanın birbirlerinin zıddı olmadıkları, ikisinin de yaşam memnuniyeti ve depresif belirtiler üzerine artan istisnai etkilerinin bulunduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İşle ilgili mutluluğun uzun vadeli genel mutluluğu öngördüğü araştırmada ulaşılan diğer bir bulgudur. Araştırma ayrıca işteki deneyimlerin bireyin iyi olma seviyesinde kısmen; zihin sağlığında ise uzun vadede kısmen önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Klassen ve diğerleri (2012) tarafından yapılan “Teachers’ Engagement at Work: An International Validation Study” adlı çalışma Utrecht işe angaje ölçeğini Avustralya, Kanada, Hong Kong, Endonezya, ve Umman da çalışan 853 öğretmen üzerinde geçerliliğini incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmacılar bu çalışmadaki işe angaje olma, iş yerinde mutluluk ve diğer değişkenler (sosyoekonomik durum, tecrübe ve cinsiyet) arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yapılan analiz sonucunda Utrech iş angaje ölçeğinin faktör 1 versiyonu faktör 3 versiyonuna göre kabul edilebilir farz edilmiş ve ülkeler arası verilere uygunluk göstermiştir. Faktör 1 Utrecht işe angaje olma ölçeği araştırmanın yapıldığı yerlerdeki işyeri mutluluğu ve bağlamsal değişkenlerle benzerlik ve kendi içinde tutarlılık göstermiştir. Utrech iş angaje ölçeğinin batılı ve batılı olmayan gruplarda sabit olduğu ortaya çıkmış ancak farklı kültürlerde kullanabilmesi için geliştirmelerin yapılması gerektiğini vurgulamışlardır.

Schaufeli (2012), “Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go?” isimli çalışmasında işe angaje olmanın hem akademik dünya hem de iş dünyası için yeni bir kavram olduğu, ilk kez 90 lı yıllarda ortaya çıkan bu kavramın 200’ün üzerinde bilimsel yayında boy gösterdiği, bundan dolayı da bir durum değerlendirmesi yapmanın bir gereklilik olduğu ve bunun da araştırmanın amacını oluşturduğu ifade edilmektedir. Araştırmada işe angaje olmanın duygusal tükenmişliğin karşı tezi olarak kabul eden ve bunu kabul etmeyen iki ayrı akademik grubun yer aldığına vurgu yapılmıştır. İşe angaje olmayı duygusal tükenmişliğin zıttı olarak gören yazarlar duygusal tükenmişlik yaşayanların aksine işine angaje olmuş çalışanların enerjik ve işlerine etkin bağlılık göstermekte olduklarını, işlerini zahmetli ve stresli yerine zorlayıcı olarak gördüklerini ifade ettikleri belirtilmiştir. İşe angaje olma, dinçlik, katılım ve yararlılıkla nitelendirilmekte ki bunun doğrudan

duygusal tükenmişliğin üç boyutu olan bitkinlik, kötümserlik ve beceri düşüşünün karıştığını oluşturduğunu farklı yazarların ifade ettiği vurgulanmıştır. Bu bakımdan işe angaje olma ve duygusal tükenmişlik doğalarında iç içe ve bu yüzden aynı araçlarla ölçülebilmekte oldukları ifade edilmiştir. Araştırmada işe angaje olmanın duygusal tükenmişlikle olumsuz olarak ilişkili bağımsız ayrı bir kavram olarak görenlerin de bir alternatif görüş sundukları ifade edilmektedir. Bu iki farklı akademik kavramsallaştırmada taraflar işe angaje olmayı “davranışsal-enerjik, duygusal ve bilişsel” bileşenlere bağlayarak tanımlamaktadırlar. Araştırmada iş ve akademik dünyanın işe angaje olma kavramı üzerindeki düşüncelerini birleştirme gayretinin de mevcut olduğu belirtilmiştir.

Adenike (2011) tarafından yapılan “Organizational Climate As A Predictor of Employee Job Satisfaction: Evidence From Covenant University” isimli araştırmada örgüt iklimi ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın verileri Nijerya Üniversitesinde çalışan 293 akademik personelden elde edilmiştir. Araştırma sonucunda örgüt iklimi ile iş memnuniyeti arasında yüksek derecede olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Castro ve Martins (2010), “The Relationship Between Organisational Climate and Employee Satisfaction in a South African Information” isimli çalışmalarında örgütsel iklim ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ve çalışanların iş çevresi algılarının çalışanların iş memnuniyet düzeylerini etkileyip etkilemediğini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda örgütsel iklim değerleri ile iş memnuniyeti arasında olumlu bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Demerouti, Mostert, Bakker’ın (2010), “Burnout And Work Engagement: A Thorough Investigation Of The Independency Of Both Constructs” adlı çalışmalarında Maslach Duygusal Tükenmişlik Envanteri, Oldenburg Duygusal Tükenmişlik Envanteri ve Utrech İşe Angaje Olma Envanteri kullanılarak inşaat endüstrisinde çalışan 528 Güney Afrikalı çalışan arasında işe angaje olma ve duygusal tükenmişliğin boyutlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada duygusal tükenmişliğin boyutları ile işe angaje olmanın birbirlerinin zıttı olan iki ayrı uçlu yapı olup olmadıkları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda tutum yapısı boyutunda duygusal tükenmişlik ve işe angaje olmanın birbirlerinin zıt uçlarına karşılık geldiği ancak enerji yapısında tam bir zıtlık olmadığı bunun

sebebinin de işe angaje olmanın dinçlik boyutunun motivasyon unsurlarını da içermekte olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Douglas (2010) tarafından yapılan “Organizational Climate and Teacher Commitment” isimli araştırmasında Öğretmen adanmışlığı ve okul iklimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya Alabama’da bulunan ilkokullardaki toplamda 1353 öğretmenin gönüllü olarak katıldığı 67 ilkokul dâhil olmuştur. Araştırmada Örgütsel İklim İndeksi ve Örgütsel Adanmışlık Anketi kullanılmıştır. Araştırma bulguları okul iklimi ve öğretmen adanmışlığı arasında bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Putter (2010), “The Relation Between Organizational Climate and Performance and an Investigation Of The Antecedents Of Organizational Climate” isimli çalışmasında örgütsel iklim ve örgütsel performans arasındaki ilişki ile örgütsel desteğin ve örgütsel birimin büyüklüğünün örgüt iklimi algısı üzerindeki etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma örneklemini 49 şirket ve bu şirketlerde çalışan 30892 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda örgütsel iklim ile karlılık, sürdürülebilirlik ve işe angaje olma arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel iklimin örgütsel destekten etkilendiği, örgütsel birimin büyüklüğü ile örgütsel iklim arasındaki ilişkinin örgütsel destek tarafından aracı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Chen, Eisenberger, Johnson, Sucharski ve Aselage (2009) tarafından yapılan “Perceived Organizational Support and Extra- Role Performance: Which Leads to Which?” isimli çalışmada örgütsel destek algısı ile çalışanların ekstra rol performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, 199 elektronik alet satış çalışanları arasında 3’er yıl aralıklarla 2 kez yapılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel destek algısının ekstra rol performansına yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır.

Chughtai ve Buckley (2008), “Work Engagement and its Relationship with State and Trait Trust: A Conceptual Analysis” adlı çalışmanın amacı resmi güven ve özel güven eğiliminin çalışanların işe angaje olmalarındaki ilerleme üzerinde hayati önem taşıdığını vurgulamaktır. Bu çalışma işe angaje olma ve güvenin karşılıklı olarak birbirini pekiştirdiğini ve yukarı doğru bir spiral etkiye yol açtığını varsaymaktadır. Yani yüksek seviyede resmi ve özel güvenin işe angaje olmayı arttırdığını ileri sürmektedir. Bu çalışma ayrıca resmi ve özel güvenin işe angaje

olmadaki etkisini de incelemektedir. Çalışmada, işe angaje olma için literatürde iki yaklaşımın bulunduğu, bunlardan birincisinin Maslach ve Leiter tarafından ikinci yaklaşımın ise Schaufeli ve diğerleri tarafından savunulduğu ifade edilmektedir. Maslach ve Leiter, işe angaje olmanın enerji, dâhil olma ve faydayla şekillendiğini ve duygusal tükenmişliğin üç boyutunun zıddını oluşturduğunu savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre bireylerin tecrübe edindikleri duygusal tükenmişliğin enerjisinin bitkinliğe, katılımın kinizme ve yararın da yetersizliğe dönüştüğünü iddia etmektedir. Birinci yaklaşıma göre tükenmişliğin ve kinizmin düşük değerleri ve profesyonel yararlılığın yüksek değerleri işe angaje olmanın belirtileri olduğu anlamına gelmektedir.

İkinci yaklaşımın ise Schaufeli ve arkadaşları tarafından ortaya atıldığı, bu araştırmacıların Maslach ve Liter'in ortaya koymuş olduğu işe angaje olma kavramının duygusal tükenmişliğin ve angaje olmanın arasındaki ilişkinin incelemesine olanak vermediğine dikkat çekmişlerdir. Schaufeli ve arkadaşları bir sürecin zıt uç noktaları olma iddiasına karşın duygusal tükenmişliğin ve işe angajenin farklı olmasına rağmen olumsuz bağlantılı iki zihin durumu olduğunu savunmaktadırlar. Sonuç olarak işe angaje olmayı zindelik, adanma ve kendini vermeye şekillenen olumlu, tatmin edici işle ilgili zihin durumu olarak tanımlamaktadırlar.

İşe angaje olmanın öneminin örgüt için olumlu sonuçlarının olmasından kaynaklandığı, örgütlerin büyümesi ve karlılığı için işe angaje olmanın hayati önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Araştırma sonunda bireylerin güven eksikliğinin artması durumunda işe angaje davranışının ters etkilendiğini güven eksikliğinin azalması durumunda ise işe angaje olma davranışının arttığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Kular ve diğerlerinin (2008), "Employee Engagement: A Literature Review" adlı çalışmalarının amacı işe angaje olma konusunda bir anlayış ve kanaat geliştirmektir. Araştırmada Sandeep Kular'ın 2007 yılında yapmış olduğu doktora tezinin bulguları sunulmuştur. Yapılan literatür çalışması, işe angaje olmanın farklı şekillerde kavramsallaştırıldığını ortaya koymuştur. İşe angaje olma ile ilgili kararlaştırılan kesin bir tanım bulunmadığı ve işe angaje ile ilgili çok taraflı bir yapının olduğunu yapılan araştırmada ortaya çıkmıştır. Araştırmada ayrıca birçok insanın işe gitmekten hoşlanmadığı ve çok az kişinin yaptıkları işi önemsedikleri

bulgusu elde edilmiştir. Bulgular insanların kişisel hayatlarından çok her gün yaptıkları işle ilgili anlam aradıklarını göstermiştir. Bu çalışma ayrıca çalışanın işe angaje olmasının iş sonuçları üzerinde bir bağlantısı olduğunu göstermiştir. Araştırmada çalışanların işlerine ve şirketlerine angaje olmalarında farklı kültür, değerler, siyaset, yönetim tarzı ve ekonominin etkisinin de olduğu ortaya koymuştur. İşe angaje olmada kişisel ilişkilerin etkisinin olduğu bulgusu elde edilmiştir. İşe angaje olma ve iyi olma arasındaki nedensel ilişkinin açık olmasa da angaje olmuş çalışanların iş hayatlarının fiziksel sağlıklarının etkin olarak angaje olmamış kişilerden en az üç kat daha olumlu olarak etkilendiği ortaya çıkmıştır. Çalışanların işe angaje olmalarında cinsiyet değişkeninin ve yönetim şeklinin etkili olduğu, işe angaje olmanın örgütsel performansı etkilediği araştırma sonuçları arasında ifade edilmiştir.

Macey ve Schneider (2008) tarafından yapılan “The Meaning of Employee Engagement” adlı çalışmada akademisyenler ve uygulamacılar arasında angaje olmanın anlamı ile ilgili bir belirsizliğin mevcut olduğu, bu çalışmada ilgili literatür kullanılarak psikolojik durum, davranışsal durum ve kişilik özellikleri açısından işe angaje olma tanımları sunulması amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda durumsal ve davranışsal açıdan çalışanlar için gerekli olan işe angaje olma şartlarını sağlayabilen şirketlerin rakiplerine göre avantajlı durumda olacakları, yapısal angajmanın da yönetim seviyesinde etkili olduğu bulguları elde edilmiştir.

Lockwood, N.R., SPHR, GPHR ve M.A. (2007) tarafından yapılan “Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR’s Strategic Role” isimli çalışmada işe angaje olmanın karmaşık bir kavram olduğu, iş yeri kültürü, kurumsal iletişim, güven ve saygı üzerine yönetim, liderlik ve şirket itibarı gibi birçok kavramdan etkilendiği vurgulanmıştır. Araştırmada, 27 ülke ve 50000 çalışan üzerinde yapılan küresel bir ankette işe angaje olmanın iş gören performansı ve iş başarısı üzerinde etkili olduğu ve çalışanların işe angaje olmasında en büyük etkenin yönetici olduğunun ortaya çıktığı vurgulanmaktadır. Araştırmaların işe angaje olma düzeyinin çalışanların kurumsal strateji ve hedeflerine bağlılığı, iyi yapılan işin takdir edilmesi, öğrenme ve gelişme kültürünün mevcudiyeti ile ilişkili olduğunu ortaya çıkardığı ifade edilmektedir.

Moynihan ve Pandey (2007), “Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment” isimli çalışmalarında kamu yöneticilerinin çalışanlarının iş motivasyonlarını farklı yönlerden nasıl etkileyebileceklerini incelemiştir. Araştırma sonucunda iş gücünü angaje tutmada başarı, örgütsel hedef ve paylaşılan kültür hissi oluşturmanın önemli bir araç olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

May, Gilson ve Harter’in (2004), “The Psychological Conditions of Meaningfulness Safety and Availability and The Engagement of The Human Spirit at Work” adlı çalışmalarındaki amaç; işe angaje olmada rol oynayan üç psikolojik durumu incelemektir. Araştırma sonunda işe angaje olmada üç psikolojik durumda anlamlı olduğu belirlenmiştir. Destek veren denetçi ve ödüllendirici iş arkadaşı ilişkilerinin çalışanların psikolojik güvenlik hissi üzerinde olumlu ilişkiler oluşturduğu, iş arkadaşı normu ve işe angaje olma arasındaki bağın psikolojik güvenin aracı değişkeni olduğu bulguları ortaya çıkmıştır.

Harter, Schmidt ve Hayes’in (2002) yaptığı “Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis” isimli çalışma 36 şirket ve 7939 çalışan üzerinde yapılmış bir meta analiz çalışmasıdır. Bu çalışmada çalışanların iş memnuniyet düzeyleri, işe angaje olmaları ve iş çıktıları (müşteri memnuniyeti, üretkenlik ve kar) düzeyi arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların işe angaje olmaları ve iş memnuniyetlerinin iş çıktıları üzerinde anlamlı etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Rhoades, Eisenberger ve Armeli tarafından yapılan (2001) “Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support” isimli çalışmanın amacı örgütsel destek algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu araştırma kapsamında 3 çalışma yapılmıştır. Bu üç çalışmada iş deneyimi, örgütsel destek algısı, duyuşsal bağlılık ve çalışan iş hacmi arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada, farklı örgütlerde çalışan 367 kişilik bir çalışan örnekleme kullanılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel destek algısının bağlanma sürecinde önemli bir rol oynadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Davidson (2000) tarafından yapılan “Organisational Climate and its Influence Upon Performance: A Study Australian Hotels In South East Queensland” adlı

çalışmada örgütsel iklimin performans üzerindeki etki derecesini ve yapısını incelemektir. Araştırma örneklemini Güneydoğu Avustralya’da bulunan 14 adet 4 ve 5 yıldızlı otelden oluşmaktadır. Çalışanların müşteri memnuniyet algısı hem performans göstergesi olarak hem de mevcut oda başı elde edilen gelir (REVPAR) göstergesinin örgütsel destek ve finansal performansın ara değişkeni olarak incelenmiştir. Elde edilen veriler, kısmen düşük ücret alan genç, cinsiyet dağılımı kısmen dengeli, iyi eğitilmiş bir iş gücünün yüksek seviyede iş hacmini tanımladığı görülmüştür. Çalışanların demografik değişkenlerinin örgütsel iklimi etkileyeceği ve örgütsel iklimin de müşteri memnuniyetini etkileyeceğini gösteren ve güçlü olmayan deliller bulunmuştur. Bu araştırma sonucunda örgütsel iklimin, çalışanın müşteri memnuniyeti algı varyasyonunun %30’unu belirlediği bulgusu elde edilmiştir. Çalışanın müşteri memnuniyeti algı varyasyonunun %23’ünü de oteller arası REVPAR (otellerde mevcut odabaşına elde edilen gelir) tarafından belirlendiği bulgusu elde edilmiştir.

Armeli, Eisenberger, Fasolo ve Lynch (1998), “Perceived Organizational Support and Police Performance: “The Moderating Influence Of Socioemotional Needs” isimli çalışmalarında örgütsel destek algısı ile iş performansı arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonunda, çalışanların hayatında örgütlerin önemli sosyal bir rol oynadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışanların sosyo duygusal ihtiyaçlarının saygılı iletişim, önemseme ve onaylamayla tatmin edilmesinin çalışanların performansını belirgin bir şekilde artırma potansiyeline sahip olduğu ifade edilmiştir. Çalışanlara yüksek seviyede örgütsel destek algısı sağlayan işverenlerin, karşılık verme doğasını etkileyerek çalışanlara örgütlerine geri ödeme imkânı sağlayan performans hedefleri koyabilecekleri vurgulanmıştır.

Shore ve Wayne (1993) tarafından yapılan “Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support” isimli çalışmada amaç duyuşsal bağlılık ve örgütsel destek algısının örgütsel vatandaşlıkla olan ilişkisini ortaya koymaktır. Araştırmaya 383 çalışan ve yönetici katılmıştır. Araştırma sonucunda duyuşsal bağlılık ve örgütsel destek algısının örgütsel vatandaşlıkla olumlu olarak bağlantılı olduğu ve sürekli bağlılığın örgütsel vatandaşlıkla olumsuz olarak bağlantılı olduğu, ayrıca örgütsel destek algısının en iyi öngörücü olduğu bulguları elde edilmiştir. Bu bulguların, sosyal değişim bakış açısının örgütsel destek algısının minnet duygusu

geliştirdiği ve bunun da vatandaşlık davranışlarına katkıda bulunduğu görüşüne destek verdiği araştırma sonucunda araştırmacı tarafından ifade edilmektedir. Araştırmada, kimi yönetim davranışlarıyla sürekli bağlılığın ilişkisiz olduğu bunun yanı sıra duyuşsal bağlılık ve örgütsel destek algısının ise olumlu olarak ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.



3. YÖNTEM

Bu bölümde tezin modeli, evreni, örnekleme, tez çalışmasında kullanılan veri toplama araçları, veri toplama aracının uyarlanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması ele alınmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanıldığı *karma yöntem* kullanılmıştır. Bir çalışmada hem nicel hem de nitel yöntemin bir arada kullanılmasının (karma yöntem) amacı, yöntemlerin güçlü yanlarının bütünleştirilerek kullanılmasının çalışmayı güçlendirmesinden kaynaklanmaktadır (Creswell, 2008). Aynı çalışmada farklı araştırma yöntemlerinin birlikte kullanılarak birbirleriyle uyumlu ve bütünleşen verilerin elde edilmesi çalışmanın inandırıcılığını, güvenilirliğini arttırmaktadır (Türnüklü, 2001).

Bu çalışmada, öncelikle nicel araştırma yöntemi kullanılarak değişkenlere ilişkin nicel veriler ortaya konulmuştur. Değişkenlere ait nicel verilerin derinlemesine incelenebilmesi için de nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Karma yöntemde nicel veya nitel yöntemin öncelenmesine ya da nicel ve nitel her iki veri türüne de eşit oranda önem verilmesine göre seçilen farklı tasarım türleri kullanılmaktadır. Bu tasarım türleri çalışmacılara göre farklılık göstermektedir. Bu tasarım türlerinden Creswell'in (2003) karma yöntem tasarımı sınıflamasına bakıldığında karma yöntem tasarımının altı grupta toplandığı görülmektedir:

1. Eş zamanlı İç İç Geçmiş Tasarım: Nicel ve nitel verilerin birlikte toplandığı ve bu verilerden birine ağırlık verildiği tasarım türüdür.

2. Eş zamanlı Üçgenleme: Nicel ve nitel verilerin eş zamanlı toplandığı, verilerin ayrı ayrı analiz edildiği, her iki veri türüne de eşit şekilde öncelik verildiği, yorumlama aşamasında verilerin birleştirildiği tasarım türüdür.

3. Sıralı Araştırıcı Tasarım: Nitel verilerin toplanıp analizinin yapıldığı, önceliğin nitel verilerde olduğu, verilerin yorum ve tartışma bölümünde birleştirildiği tasarım türüdür.

4. Sıralı Dönüşümsel Tasarım: Araştırmacının ihtiyacına göre nicel ya da nitel verilerin öncelikle toplandığı veya her iki veri türüne de eşit oranda önem verildiği tasarım türüdür.

5. Eş Zamanlı Dönüşümsel Tasarım: Nitel ve nicel verilerin eş zamanlı toplandığı ve analiz edildiği, öncelikli veri türünün de belirlenebildiği veya her iki veri türüne de eşit önemin verilebildiği, analizlerin ayrı ayrı ve birleştirmenin ise genelde veri yorumlanması esnasında yapıldığı tasarım türüdür.

6. Sıralı Açıklayıcı Tasarım: Nicel verilere öncelik verildiği, nicel verilerin analizinden sonra nitel verilerin toplandığı, araştırma bulgularının açıklanmaya ve ilişkilendirilmeye çalışıldığı, veri yorumlama ve tartışma bölümünde ilişkilendirmelerin yapıldığı tasarım türüdür.

Araştırmada karma yöntem tasarımlarından araştırma amaçlarına uygun olduğu düşünülen *sıralı açıklayıcı tasarım* tercih edilmiştir. Sıralı açıklayıcı tasarım, araştırmacının nicel bir aşamayı yöneterek başladığı, araştırmanın ikinci aşamasını ise nicel verilere dayalı olarak elde ettiği nitel verilerle sürdürdüğü ve sonuca ulaşmaya çalıştığı bir karma yöntem deseni olup araştırma bulgularını açıklamaya odaklanmasından dolayı bu adı almıştır (Creswell ve Clark, 2014: 89).

Araştırmanın *nicel yöntem* ile çalışılan kısmında değişkenler arası ilişkilerin ortaya konulması amaçlandığından dolayı araştırma tarama modelinde yapılmıştır. Tarama (survey) modeli geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Tarama modelinde araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan onu gözleyip belirleyebilmektir (Karasar, 2000). Tarama modelleri genel olarak ikiye ayrılır. Bunlar genel tarama modeli ve örnek olaydır. Genel tarama modeli ise tekil tarama modeli ile ilişkisel tarama modeli olarak ikiye ayrılmaktadır.

İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir.

Aralarında ilişki aranan değişkenler sembollerle ifade edilir. İlişki aramalarındaki betimlemeler (özelliklerin değerlerini belirleme işi) var olanın belli standartlara uyan ölçülerini bulmaya çalışmaktan çok, birey nesne vb. durumlar arası ayrımların belirlenebilmesi amacına dönüktür (Karasar, 2000).

Araştırmanın nicel yöntemle çalışılan kısmında ilkökul ve ortaokullarda görevli sınıf ve branş öğretmenlerinin işe angaje olma, örgüt iklimi ve örgütsel destek algılarına ilişkin görüşleri ile işe angaje olma, örgütsel destek algısı ve örgüt iklimine ilişkin öğretmen görüşleri arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca sınıf ve branş öğretmenlerinin işe angaje olma düzeyleri ile çalıştıkları örgütün iklimi ve algıladıkları örgütsel destek arasında ilişki olup olmadığı, bu değişkenler arasında ilişki varsa bu ilişkinin yönünün ne olduğunun belirlenmesine çalışılmıştır. İşe angaje olma, örgüt iklimi ve örgütsel destek algısı değişkenlerinin birbirlerini yordayıp yordamadıkları, yorduyorlarsa hangi oranlarda yordadıklarının ortaya konulması araştırmanın nicel yöntemle çalışılan kısmında ortaya konulmak istenen bir diğer husustur.

Araştırmanın nitel yöntemle çalışılan kısmında ise olgubilim deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseni farkında olunan ancak derinlemesine ve ayrıntılı olarak bilinmeyen olgulara odaklanmaktadır. Bu, insana yabancı olmayan aynı zamanda tam anlamıyla kavranamayan olguları araştırmak için kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmada nitel yöntem, araştırmanın nicel yöntemle elde edilen verileriyle ilgili daha ayrıntılı ve derin açıklamalar yapabilmek amacıyla kullanılmıştır. Bu amaçla nicel araştırma kapsamında örneklem dâhilinde olan okul ve öğretmenlerden nicel araştırma sonuçları dikkate alınarak okul ve öğretmenler belirlenmiş, belirlenen katılımcı öğretmenlerle görüşmeler yapılmış, yapılan görüşmelerden elde edilen veriler analizleri yapılarak değerlendirilmiştir.

3.2. Araştırma Evreni ve Örneklem

3.2.1. Araştırmanın Nicel Boyutuna İlişkin Evren ve Örneklem

Kahramanmaraş İli Dulkadiroğlu ve Onikişubat Merkez İlçelerindeki ilkökullar ve ortaokullar araştırma evrenini oluşturmaktadır.

Çalışmada iki aşamalı örnekleme yapılarak olasılık temelli örnekleme yöntemlerinden küme örnekleme ve tabakalama örnekleme yöntemleri ile okullar

belirlenmiştir. Evren veya çalışma evreni çoğu zaman içinde çeşitli elemanları olan benzer amaçlı kümelerden oluşur. Küme örnekleme; evrendeki bütün kümelerin tek tek (bütün elemanlarıyla birlikte) eşit seçilme şansına sahip oldukları durumda kullanılır (Karasar, 2000:114). Bu bakımdan araştırma evreni içerisindeki okulların benzer özelliklere sahip oldukları kabulünden hareketle küme örnekleme yöntemi ile araştırmanın örnekleme olarak her okul bir küme kabul edilmiş ve araştırma örnekleme oluşturulmuştur.

Seçilen okullar arasından tabakalama örnekleme yöntemine göre ilkokullar bir tabaka ortaokullar da ayrı bir tabaka olarak kabul edilmiştir. Araştırma kapsamında 23 ilköğretim kurumu küme örnekleme yöntemi ile araştırma örnekleme olarak belirlenmiştir. Tabakalama örnekleme yöntemi ile 11'i bağımsız ilkokul, 4'ü bağımsız ortaokul, 8'i ise bünyesinde hem ilkokul hem ortaokul barındıran ilköğretim kurumu örneklem belirlenmiştir.

2014 Yılı Kahramanmaraş İl Milli Eğitim Müdürlüğü verilerine göre Kahramanmaraş İli Dulkadiroğlu Merkez İlçesinde 79 ilkokul, 42 ortaokul, Onikişubat Merkez İlçesinde 147 ilkokul ve 80 ortaokul bulunmaktadır. Dulkadiroğlu Merkez İlçesindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan toplam 2274 olan öğretmen mevcudunun 869'u sınıf öğretmeni, 1405'i ise branş öğretmenidir. Onikişubat Merkez İlçesindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan toplam 2201 öğretmen mevcudunun 1346'sı sınıf öğretmeni, 855'i ise branş öğretmenidir. Dulkadiroğlu Merkez İlçesinde 2274, Onikişubat Merkez İlçesinde 2201 olmak üzere Kahramanmaraş Merkez İlçelerindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan toplam sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni sayısı 4475'tir.

Tablo 3.1: K.Maraş Merkez Dulkadiroğlu İlçesi ve Merkez Onikişubat İlçesi ilkokul-ortaokul sayıları

	Dulkadiroğlu	Onikişubat	Genel Toplam
İlkokul Sayısı	79	147	226
Ortaokul Sayısı	42	80	122
Toplam	121	227	348

Tablo 3.2: K.Maraş Merkez Dulkadiroğlu İlçesi ve Merkez Onikişubat İlçesi sınıf-branş öğretmenleri sayıları

	Dulkadiroğlu	Onikişubat	Genel Toplam
Sınıf Öğretmeni Sayısı	869	1346	2215
Branş Öğretmeni Sayısı	1405	855	2260
Toplam	2274	2201	4475

Ölçeklerin uygulanması için K.Maraş İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izin alınmıştır. Ölçekler araştırma örneklemeine araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Uygulama sonucunda ölçekler bilgisayar programına yüklenmiştir.

Araştırma örneklemei olan 11'i bağımsız ilkokul, 4'ü bağımsız ortaokul, 8'i bünyesinde hem ilkokul hem ortaokul barındıran ilköğretim kurumu olmak üzere toplam 23 okulda yapılan ölçek uygulaması sonucunda 433 ölçek formu işleme konulmuştur.

Araştırma evreni içerisinde seçilecek minimum örneklem sayısı ile ilgili olarak 5000 kişilik evren için 356 kişilik örneklemin yeterli olduğu ifade edilmiştir (Balcı, 2011). Bu itibarla çalışma evreninden seçilen 433 örneklem sayısının yeterli olduğu görülmüştür. Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında ayrıca aşağıdaki formül kullanılmıştır:

$$S = \frac{X^2 \cdot N \cdot P (1 - P)}{d^2 \cdot (N - 1) + X^2 \cdot P (1 - P)}$$

$$S = \frac{3,841 \cdot 4475 \cdot 0,50 (1 - 0,50)}{0,05^2 \cdot (4475 - 1) + 3,841 \cdot 0,50 (1 - 0,50)}$$

$$S = \frac{4297,11875}{12,14525}$$

$$S = 353,810$$

X^2 -1 serbestlik derecesinde seçilen güven düzeyine göre kay kare değeri (3,841)

N - örneklem alınacak evrendeki eleman sayısı (4475)

P - Evren ortalaması (Maksimum örneklem büyüklüğü 0,50)

d - Kabul edilen güven düzeyi (0,05) (Krejcieve ve Morgan, 1970).

Bu hesaplama göre örneklem büyüklüğü (353,810) ~354 çıkmıştır. Bunun yanında iki ayrı sistemde örneklem hesaplama formülleri ile örneklem hesaplanmış ve örneklem büyüklüğü her iki sistemde de 354 olarak tespit edilmiştir (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>, <http://www.raosoft.com/samplesize.html>).

Sonuç olarak; araştırma örneklem büyüklüğü için 354 sayısının minimum örneklem sayısı olduğu dikkate alındığında, araştırmaya katılan 433 katılımcının örneklem büyüklüğü için yeterli büyüklükte örneklem olduğu kanaati ortaya çıkmıştır.

3.2.2. Araştırmanın Nitel Boyutuna İlişkin Evren ve Çalışma Grubu

Araştırmanın nitel kısmı ile ilgili örneklem oluşturulurken amaçlı örnekleme yöntemlerinden *aşırı ve aykırı durum örnekleme yöntemi* ile örnekleme dâhil edilecek kurumlar belirlenmiştir. Aşırı ve aykırı durum örnekleme yöntemi, derin bir incelemeye tabi tutulabilecek sınırlı sayıda ancak aynı ölçüde de bilgi bakımından zengin durumların çalışmasını öngörür, aşırı ve aykırı durumlar normal durumlara nispeten daha zengin veri ortaya koyabilir, araştırma problemini derinlemesine ve çok boyutlu bir biçimde anlamamıza yardımcı olabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu sebeple nitel araştırma örnekleminin belirlenmesinde aşırı ve aykırı durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda Kahramanmaraş İli Dulkadiroğlu

ve Onikişubat Merkez İlçeleri evreni içerisinde, yapılan nicel araştırma sonucuna göre işe angaje olma, örgütsel iklim ve örgütsel destek algısı ortalamaları en yüksek ve en düşük çıkan okullar örneklem olarak belirlenmiştir. Yapılan nicel araştırma sonucuna göre işe angaje olma, örgütsel iklim ve örgütsel destek algısı değişkenlerinde en yüksek ve en düşük ortalamalara sahip kurumlardan beşer öğretmen seçilerek görüşme yapılmıştır. Nicel verilerden örgütsel destek algısı ortalaması en yüksek olan kurum ile örgütsel iklim ortalaması en yüksek olan kurumun aynı kurum olduğu anlaşıldığından dolayı toplamda 25 öğretmenin katılımıyla nitel araştırma yapılmıştır. Nicel yöntemle elde edilen verilere göre nitel araştırmaya örneklem seçilen kurum ve görüşme yapılan öğretmen sayıları aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 3.3: Nicel araştırma sonucu elde edilen verilere göre nitel araştırma kapsamında örneklem olarak seçilen kurum ve öğretmen sayıları

Nicel Araştırma Veri Kategorileri	Alınan Kurum/Okul Sayısı	Görüşme Yapılan Öğretmen Sayısı
İşe Angaje Olma Düzeyi En Düşük Çıkan Kurum	1	5
İşe Angaje Olma Düzeyi En Yüksek Çıkan Kurum	1	5
Örgütsel İklim Düzeyi En Düşük Çıkan Kurum	1	5
Örgütsel İklim Düzeyi En Yüksek Çıkan Kurum	1	5
Örgütsel Destek Algısı Düzeyi En Yüksek Çıkan Kurum	Aynı kurum hem örgütsel iklim düzeyi hem de örgütsel destek algısı düzeyi en yüksek olan kurum olarak çıktığından dolayı birlikte değerlendirilmiştir.	
Örgütsel Destek Algısı Düzeyi En Düşük Çıkan Kurum	1	5
Toplam	5	25

Nitel araştırma kapsamında örneklem olarak seçilen kurumlarda görüşme yapılan katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında; İşe angaje olma düzeyi en düşük çıkan kurumdan görüşmeye katılan öğretmenlerin 4'ü kadın 1'i erkek olup, yaşları 20-25 arasında kıdemleri ise 1-5 yıl arasında değişmektedir. En yüksek işe angaje düzeyine sahip olan kurumdan görüşmeye katılan öğretmenlerin 2'si kadın 3'ü erkek olup, yaşları 45-60 arasında kıdemleri ise 25-40 yıl arasında değişmektedir. En yüksek örgütsel iklim düzeyine sahip olan kurum aynı zamanda en yüksek örgütsel destek algısı düzeyine sahip kurum olarak çıktığından dolayı bu iki değişken için aynı öğretmenlerle görüşme yapılmıştır. Görüşleri alınan katılımcıların kategorik değişkenlerine bakıldığında 5 katılımcı öğretmenin 4'ünün kadın 1'inin erkek olduğu, yaşlarının 20-30 arasında kıdemlerinin ise 1-5 yıl arasında değiştiği görülmüştür. En düşük örgütsel iklim düzeyine sahip olan kurumdan katılımcı olan öğretmenlerin 3'ü kadın 2'si erkek olup, yaşları 40-55 arasında kıdemleri ise 20-30 yıl arasında değişmektedir. En düşük örgütsel destek algısı düzeyine sahip olan kurumdaki katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında 5 katılımcı öğretmenin 1'inin kadın, 4'ünün erkek olduğu, yaşlarının 50-60 arasında kıdemlerinin ise 30-40 yıl arasında değiştiği görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

3.3.1. Araştırmanın Nicel Boyutuna İlişkin Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Veri toplama aracı olarak işe angaje olma ölçeği, örgütsel iklim ölçeği, örgütsel destek algısı ölçeği kullanılmıştır.

İşe Angaje Olma Ölçeği

Schaufeli (2001) tarafından geliştirilen işe angaje olma ölçeği 3 boyut ve 17 maddeden oluşmaktadır. Boyutlar altındaki madde sayılarına ve boyutların güvenilirlik değerlerine bakıldığında; Vigor (Dinçlik) boyutu altında 6 madde olup Cronbach's Alpha değeri 0.79, Dedication (Adanmışlık) boyutu altında 5 madde olup Cronbach's Alpha değeri 0.89, Absorption (İlgi) boyutu altında 6 madde olup Cronbach's Alpha değeri 0.72'dir.

Schaufeli (2001) tarafından geliştirilen işe angaje olma ölçeği (UWES:Utrecht Work Engagement Scale) bu araştırma kapsamında araştırmacı tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması kapsamında öncelikle ölçeğin orijinal İngilizce versiyonu beş İngilizce Öğretmeni tarafından Türkçeye çevrilmiş, Türkçeye çevrilen ölçek maddeleri alan uzmanı olan 3 akademisyen tarafından kontrol edilmiş, ölçeğin Türkçe hali oluşturulmuştur. Daha sonra ölçeğin oluşturulan Türkçe şekli 5 İngilizce öğretmeni tarafından yeniden İngilizceye çevrilmiş, yapılan İngilizce çeviriler 3 alan uzmanı akademisyen tarafından birbirleri ile ve ölçeğin orijinal İngilizce haliyle karşılaştırılmış, Türkçeden İngilizceye yapılan çevirilerin orijinal ölçek ile aynı maddeler şeklinde olduğu görülmüştür. Bu aşamalardan sonra ölçeğin uyarlanan Türkçe versiyonunun uygulanmasına karar verilmiştir. Ölçek beşli likert tipi ölçek şeklinde düşünülerek; “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” biçiminde görüş içeren beş kategori verilmiştir. “Kesinlikle Katılmıyorum” kategorisinden başlayarak 1, 2, 3, 4, 5 şeklinde puanlanmıştır.

İşe angaje olma ölçeğinin güvenilirlik çalışması için çalışma evreni içerisinde ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulama yapılacak kişi sayısının, uygulanacak ölçekteki madde sayısının en az iki katı olması gerekmektedir (Kline, 1994). Ölçek madde sayısının en az iki katı olacak şekilde yani 34 sayısını aşacak şekilde ölçeğin ön uygulaması 150 kişiye uygulanmıştır. Toplam 150 kişiden gelen doğru cevaplanmış ölçekler değerlendirmeye alınmıştır. Ölçekteki ters maddeler (13., 16. ve 17. maddeler) programa ters madde olarak kodlanmıştır. Güvenirlik çalışmalarında SPSS 15.0 sürümü paket programlarından faydalanılmıştır. Uygulama sonucunda ölçeğin ölçülen ilk değerinde güvenirliliği (Cronbach Alpha) 0,94 çıkmıştır.

Ölçeğin uygulamasından sonra ölçeğin açımlayıcı faktör analizine (AFA) geçilmiştir. AFA, değişkenler arası ilişkilerden hareketle boyut bulmaya yönelik işlem yapılmasını içerir. Verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity testiyle incelenir. KMO katsayısının 0,60’tan yüksek olması ve Bartlett testinin anlamlı çıkması, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2007: 123-126). Yapılan analiz sonucunda oluşan değerlere bakıldığında ölçeğin KMO değerinin 0.95 olduğu görülmüştür. Bartlett

değerinin 0,05'ten düşük çıkması ve KMO değerinin 0,60'tan yüksek olması dolayısıyla ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu görülmüştür. Ölçeğin açımlayıcı faktör analizi yapılırken Varimaks döndürme tekniği kullanılmıştır.

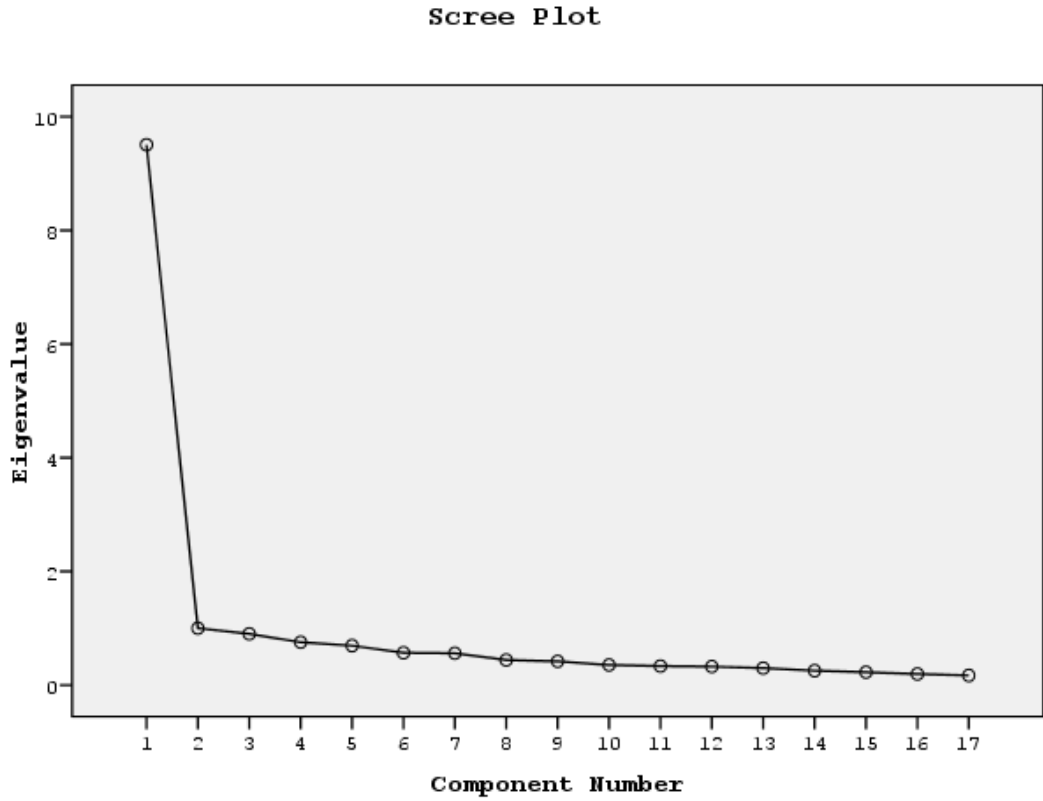
İşe angaje olma ölçeğinin yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin 2 boyut altında toplandığı ortaya çıkmıştır. Ölçeğin 1., 2., 3., 4., 5., 6., 7., 8., 9., 10., 11., 12., 14., 15. maddeleri 1. boyut altında toplanmıştır. Bu boyut "İşe Bakış" şeklinde adlandırılmıştır. Ölçeğin 13., 16. ve 17. maddeleri 2. boyut altında toplanmıştır. Bu boyut ise "İşe Devam" şeklinde adlandırılmıştır.

Ölçeğin açıklanan toplam varyansına bakıldığında; "İşe Bakış" ve "İşe Devam" boyutlarının ölçeğin % 61.807'sini açıkladığı görülmektedir. Ölçeğin 1. boyutu olan "İşe Bakış" boyutu ölçeğin açıklanan toplam varyansının %41,975'ini açıklarken 2. boyut olan "İşe Devam" boyutunun ise ölçeğin toplam varyansının % 19,832'sini açıkladığı görülmektedir. İşe angaje olma ölçeğinin açımlayıcı faktör analizine ve güvenilirlik analizine ilişkin veriler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir:

Tablo 3.4: İŖe angaje olma ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları

Maddeler	Madde Ölçek Korelasyonu	Faktör Yükleri	
		1. Boyut (İŖe BakıŖ)	2. Boyut (İŖe Devam)
4-İŖteyken kendimi güçlü ve zinde hissediyorum.	0,738	,883	
1-alıŖırken kendimi çok enerjik hissediyorum.	0,700	,818	
5-İŖime coŖkuyla bağlıyım.	0,737	,765	
9-Yoğun alıŖırken bile kendimi mutlu hissederim.	0,810	,761	
8-Sabahları uyandığımda iŖe gitmek için can atarım.	0,854	,757	
7- İŖim bana ilham vermektedir.	0,642	,728	
3-alıŖırken zaman hızla akıp geçiyor.	0,826	,721	
14-alıŖırken iŖimin cazibesine kapılır giderim.	0,780	,668	
11-alıŖırken kendimi yaptığım iŖe kaptırıyorum.	0,818	,633	
2-Yaptığım iŖi amaçlı ve anlamlı buluyorum.	0,749	,607	
15-İŖteyken zihnim daha kıvrak ve daha etkindir.	0,809	,604	
12-Ara vermeden uzun bir süre iŖime devam edebilirim.	0,714	,581	
10-Yaptığım iŖten gurur duyuyorum.	0,412	,561	
6- alıŖırken etrafımdaki her Ŗeyi unutuyorum.	0,833	,560	
13-Benim iŖim herkesin yapabileceği bir iŖ değildir.	0,762		,742
17-Her türlü güçlüğe rağmen iŖime sebatla devam ederim.	0,691		,675
16-İŖimden ayrılmak benim için çok zordur. (İŖimden ayrılamam)	0,708		,590
Açıklanan Varyans		41,975	19,832
Açıklanan Toplam Varyans		41,975	61,807
Cronbach's Alpha		0,94	0,73

Ölçeğin faktör analizi sonucu oluşan Scree Plot tablosu ise aşağıdaki gibi çıkmıştır:



Şekil 3.1: İşe angaje olma ölçeği açımlayıcı faktör analizi sonucu oluşan Scree Plot.

Boyutları belirlemede öz değer grafiği de dikkate alınarak ölçeğin iki boyutlu bir ölçek olduğu kabul edilmiştir. Ölçek bu hali ile iki boyutlu ve 17 maddeli bir ölçme aracı haline gelmiştir.

17 maddelik ölçekten alınabilecek en düşük puan 17, en yüksek puan 85'tir. 433 öğretmene uygulanan ölçekten elde edilen en düşük puan 17 en yüksek puan 85'tir. Bu, ranjın maksimum ranj değeri olduğu ifade edilebilir. Tablo 3.4'e bakıldığında ölçek boyutlarına ilişkin alfa güvenirliklerinin ise sırası ile 0,94 ve 0,73 olduğu görülmektedir.

Bir değişkenin, analizdeki diğer değişkenlerle paylaştığı varyans miktarının 0.30'dan yüksek olması beklenmektedir. İşe angaje olma ölçeğinin ortaklık değerleri incelendiğinde ölçeğin bütün maddelerinin diğer değişkenlerle paylaştığı varyans

miktarının 0,40 ile 0,79 arasında değiştiği görülmektedir. Bu durumda ölçeğin maddelerinin tamamının analizdeki diğer değişkenlerle paylaştığı varyans miktarının yüksek olduğu söylenebilir.

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda iki boyutlu yapının test edilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) bir ölçme aracının gizil yapısını ortaya koymak için ölçek geliştirme süresince kullanılır. Faktör modeli önceden belirlenmiştir ve model gözlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin gerçek modelini belirleyerek, bu modelin ne kadar iyi olduğunu veriler için karşılaştırır (Çelik ve Yılmaz, 2013:44). DFA’da değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotezin ya da kuramın test edilmesi söz konusudur (Büyüköztürk, 2012).

DFA için en yaygın kullanılan uyum indeksleri, Goodness of Fit Index (GFI), Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) Comparative Fit Index (CFI), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Root Mean Square Residual (RMR)’dir. Bunlardan ilk üçünün değerlerinin (GFI, AGFI ve CFI’nın) 0,90’dan büyük olması kabul edilebilir, 0,95’den büyük olması ise iyi bir uyum olduğu kabul edilir (Şimşek, 2007:14). Diğer uyum indeksleri ise, Normed Fit Index (NFI), Non-Normed Fit Index (NNFI), Incremental Fit Index (IFI), Relative Fit Index (RFI)’dir. NFI, NNFI, IFI, RFI’NIN 0,90 üzerindeki değerleri kabul edilebilir ve 0,95 üzerindeki değerler ise mükemmel olarak kabul edilir (Seçer, 2013).

İşe angaje olma ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen iki boyutlu yapısının geçerliğini doğrulamak üzere aynı veriler üzerinden MPlus programı kullanılarak gerçekleştirilen DFA sonucunda elde edilen model incelenmiş ve DFA sonucu elde edilen uyum indeksleri aşağıda verilmiştir:

Tablo 3.5: DFA modelinin uyum iyiliği indeksleri

χ^2	sd	χ^2/sd	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
439,933	116	3,79	0.936	0.925	0,037	0,080

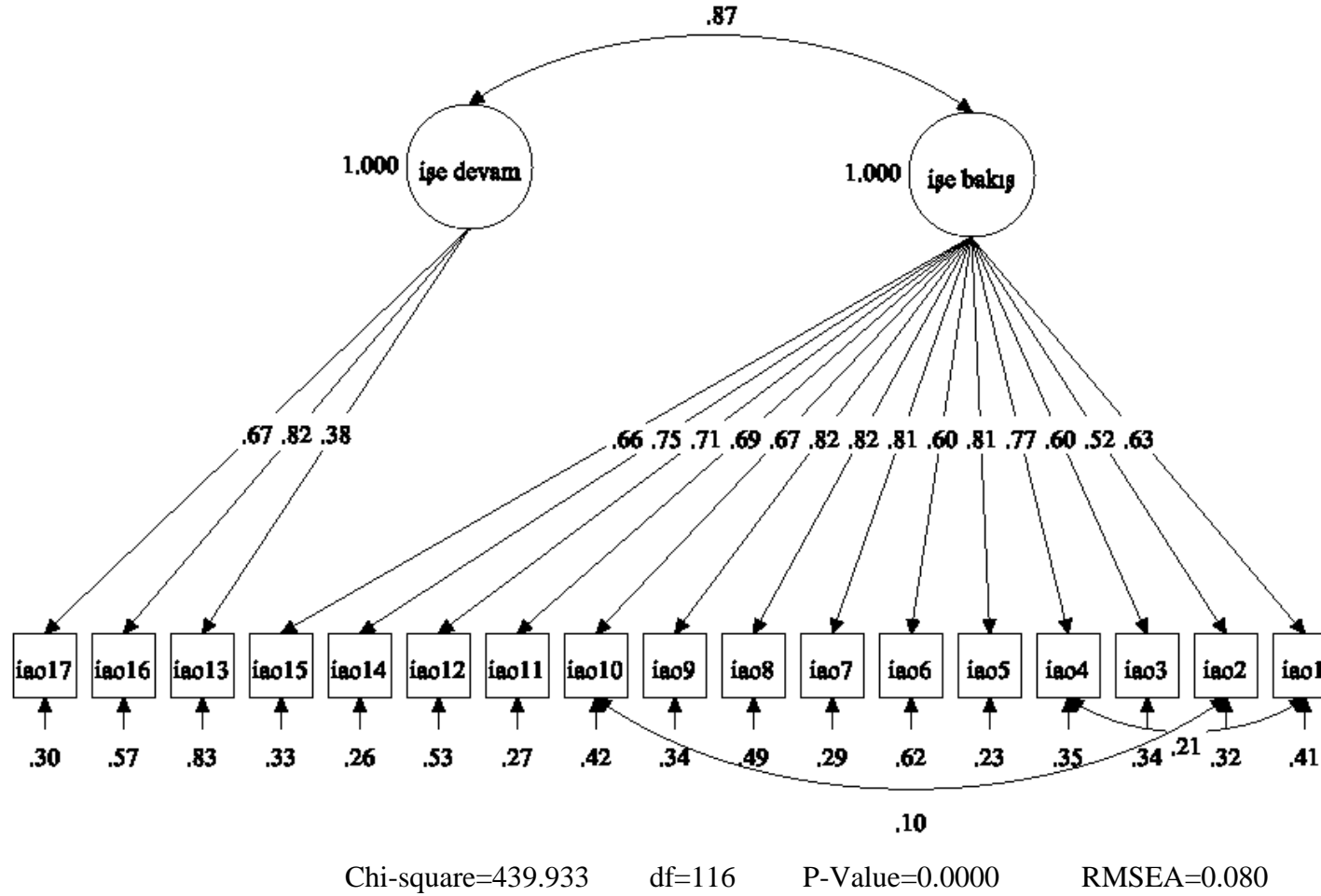
Model uyum indekslerine bakıldığında CFI, TLI, değerleri 0,90’ın üzerinde olup kabul edilebilir sınırlar içerisinde oldukları görülmektedir. Yine χ^2/sd değeri

4'ün altında olduğu görülmekte ve bu değerin istenen bir değer olduğu anlaşılmaktadır.

RMSEA indeksinin 0,05 altında olması çok yakın model veri uyumuna; 0,08'e kadar olması kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir. $RMSEA \geq 10$ olan modeller ise zayıf model veri uyumu nedeniyle reddedilmektedir (Broene & Cudeck, 1993). Tablo 3.5'ten anlaşılacağı üzere RMSEA değerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir.

Model üzerinde madde faktör yükleri incelendiğinde, her bir maddenin faktör yük değerleri 0,30 üzeri yük değerlerinde olduğu görülmüştür.





Şekil 3.2: İşe angaje olma ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucu yapısal eşitlik modeli gösterimi.

Örgütsel İklim Ölçeği

Örgüt iklimi değişkeni ile ilgili veri toplamak amacıyla Hoy ve Tarter (1997) tarafından geliştirilen, Yılmaz ve Altinkurt (2013)'un Türkçe uyarlamasını yaptığı Örgütsel İklim Ölçeği (OCDQ-RS: The Organizational Climate Description for Elementary Schools) gerekli izin alınarak kullanılmıştır. Türkçe uyarlaması yapılan OCDQ-RS ölçeğinin orijinali 42 maddeden oluşmaktayken Yılmaz ve Akkurt (2013) tarafından yapılan Türkçe uyarlama çalışması ile birlikte ölçek madde sayısı 39'a düşmüştür. Ölçek 6 boyutludur. Bu uyarlama sonucu çıkan ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise ölçek boyutlarına göre 0.70–0.89 arasında değişmektedir. Ölçek beşli likert tipi ölçek şeklinde düşünülerek; Hiç Olmaz, Nadiren Olur, Bazen Olur, Genellikle Olur, Çok Sık Olur biçiminde görüş içeren beş seçeneğe yer verilmiştir. “Hiç Olmaz” seçeneğinden başlayarak 1, 2, 3, 4, 5 şeklinde puanlanmıştır.

Yılmaz ve Akkurt (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan ve 39 maddeden oluşan ölçeğin bu araştırma kapsamında uygulanmasından sonra ters maddeler (10., 15., 17., 18., 19., 21., 30., 36., 37., 38., 39. maddeler) programa ters madde olarak kodlanmıştır. Ölçeğin, bu araştırma örnekleminin tamamına uygulanması sonucu elde edilen güvenilirlik kat sayısının (Cronbach Alpha) 0,89 olduğu belirlenmiştir. Bu durumda ölçeğin güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.

Örgütsel Destek Algısı Ölçeği

Algılanan Örgütsel Destek değişkeni ile ilgili veri toplamak amacıyla Eisenberger vd., (1992), ve Lynch vd., (1999) tarafından geliştirilen, Kaplan (2010)'ın Türkçe uyarlamasını yaptığı Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği gerekli izin alınarak kullanılmıştır. Türkçe uyarlaması Kaplan tarafından yapılan ölçek tek boyutlu ve 10 maddeden oluşmaktadır. Kaplan tarafından yapılan ön test uygulaması sonucu ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.70'in üzerinde olduğu, ölçeğin genel güvenilirlik katsayısının ise 0,79 olduğu tespit edilmiştir (Kaplan, 2010). Ölçek beşli likert tipi ölçek olup “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” biçiminde görüş içeren beş seçeneğe yer verilmiştir. Kesinlikle katılmıyorum seçeneğinden başlayarak 1, 2, 3, 4, 5 şeklinde puanlanmıştır.

Bu araştırma kapsamında ölçeğin uygulanmasından sonra ters maddeler (6., 7. maddeler) programa ters madde olarak kodlanmıştır. Ölçeğin bu araştırma örnekleminin tamamına uygulanması sonucu elde edilen güvenilirlik değerinin (Cronbach Alpha) 0,88 olduğu belirlenmiştir. Bu durumda ölçeğin güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.

3.3.2. Araştırmanın Nitel Boyutuna İlişkin Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Bu araştırmanın nitel kısmında görüşme yöntemi aracılığıyla nitel veriler toplanmaya çalışılmıştır. Görüşme, sosyal bilimlerde çok kullanılan veri toplama yöntemlerinden birisidir (Kaptan, 1998:143). Nitel araştırma kapsamında yapılması amaçlanan görüşme için hazırlanmış ve açık uçlu soruların yer aldığı yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak katılımcı görüşleri aracılığıyla araştırmanın nicel verilerine ilişkin nitel veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorular, işe angaje olma, örgütsel iklim ve örgütsel destek algısı ile ilgili alanyazın taraması, ilgili uzman görüşlerinin alınması ve nicel araştırma sonuçlarının incelenmesi ile hazırlanmıştır. Türk Dili alanında uzman bir kişiye yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan sorular okutularak dil yapısı ve anlaşılabilirlik yönünden gerekli kontrol yaptırılmıştır.

Bir araştırmanın önemi bilimsel alanyazına eklediği bilgi ve insan yaşamında karşılaşılan sorunlara getirdiği çözüm çerçevesinde değerlendirilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu araştırma kapsamında öğretmenlerin işlerine angaje olmaları ile örgütsel destek algısı ve örgüt ikliminin ne derece ilişkili olduğunun ortaya konulmaya çalışılmasının alanyazına önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İşe angaje olma davranışının örgüt açısından ne önem teşkil ettiğini bilen, çalışanların işlerine angaje olmalarında örgütsel iklim ve örgütsel destek algısının etkililik düzeyinin farkında olan, işe angaje olma davranışına etki eden başka hangi etkenlerin bulunduğunu kavramış olan örgüt ve yöneticiler örgüt ortamında çalışanlarının işe angaje olma davranışını ortaya çıkaracak ve çalışanlarının işe angaje olma davranış düzeylerini arttıracak şartları oluşturma gayreti içerisinde olacaklardır. Örgüt desteğiyle işine angaje olmuş veya bu davranışının düzeyi arttırılmış olan çalışanlar

hem bireysel anlamda daha mutlu bireyler olabilecekler hem de örgüte ve topluma daha nitelikli hizmetler ve ürünler sunabileceklerdir.

Geçerlik, ölçme aracının konuya uygunluğudur (Kaptan, 1998:142). Nitel araştırma sürecinde katılımcılarla yapılan görüşme neticesinde toplanan verilerin açık bir şekilde ifade edilmesi ve sonuçlara nasıl ulaşıldığının açıklanması araştırmanın geçerliğini arttıran unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Araştırmacı, yirmi beş öğretmenle yaptığı görüşmeden elde ettiği verileri yansız olarak yorumlamaya ve yorum yaparken kişisel görüş bildirmemeye çalışmıştır. Bunların, araştırmanın geçerliğini arttıran unsurlar oldukları değerlendirilmektedir.

Nitel araştırma sürecinde yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak önce iki öğretmen ile ön uygulama yapılarak nitel araştırmanın geçerliği arttırılmaya çalışılmıştır. Ön uygulamaya katılan öğretmenler asıl uygulamaya dâhil edilmemişlerdir. Yapılan ön uygulama çalışması üç alan uzmanının değerlendirmesine sunulmuş, alan uzmanı görüşleri ile kapsam geçerliği arttırılmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bulguların anlamlı, kendi içinde tutarlı, önceden oluşturulan kavramsal çerçeveye uyumluluğuna bakılarak araştırmanın iç geçerliliği arttırılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın olası genellemelere imkân verecek şekilde kapsamlı tanımlara yer vermesi, örneklemin genellemeye izin verecek şekilde çeşitlendirilmesi araştırmanın dış geçerliliğini sağlayan ve arttıran unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmacı tarafından araştırma sürecinin yöntem ve aşamalarının açık ve anlaşılır bir biçimde açıklanmaya çalışılması, verilerin sonuçlarla ilişkilendirilmesi, araştırmada farklı görüşlerin dikkate alınması, ham verilerin saklanması, kendileri ile görüşme yapılan katılımcıların demografik bilgilerinin verilmesi araştırmanın dış güvenilirliğini sağlayan unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

Araştırma sorularının dil ve anlaşılabilirlik yönünden Türk Dili uzmanına, içerik olarak ta alan uzmanlarına kontrol ettirilmiş olması, araştırma sonuçları ile verilerin uyumlu olması, verilerin ayrıntılı bir şekilde toplanmaya çalışılması, veri analizi sürecinde verilerden geçerli olmayanların veri olarak değerlendirilmeye alınmamış olması araştırmanın iç güvenilirliğini sağlayan ve arttıran unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

Nitel araştırma sürecinde katılımcılarla yapılan görüşme öncesinde örneklem olarak seçilen okullardaki katılımcılara yaklaşık otuz dakika işe angaje olma, örgütsel iklim ve örgütsel destek algısı kavramları ile ilgili bilgi verilmiş, katılımcıların bu kavramlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları sağlanmaya çalışılmıştır. Yapılan bu çalışmayı müteakiben yarı yapılandırılmış görüşme formları yardımıyla her bir oturum için yaklaşık bir saat süren görüşmelerle nitel veriler toplanmıştır.

Hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan ve katılımcılara yöneltilen sorular belli bir sıraya göre sorulmuştur. Katılımcıların kendi kurumlarına ilişkin işe angaje olma, örgütsel destek algısı ve örgütsel iklim düzeylerini belirtir nicel veri içeren sorular, diğer sorulara verilecek cevapları etkilememesi için katılımcılara ilgili sorulardan sonra yöneltilmiştir. İşe angaje olma, örgütsel destek algısı ve örgütsel iklim düzeylerini belirtir nicel verilerin ne anlam ifade ettiğine ilişkin katılımcılara gerekli bütün açıklamalar yapılmış, nicel verilerin ne anlam ifade ettiğinin katılımcılar tarafından anlaşıldığı yönünde araştırmacı kanaati oluştuğundan sonra cevaplamaya geçilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşme formunda katılımcılara aşağıdaki sorular sorulmuştur:

1-İşe angaje olma davranışını etkileyen etkenler neler olabilir?

a)Örgüt iklimi işe angaje olma davranışını etkilemekte midir?

b)Örgütsel destek algısı işe angaje olma davranışını etkilemekte midir?

c)Yapılan araştırmada işe angaje olma düzeyiniz *düşük/orta/yüksek* düzeyde çıkmıştır. Bunun neden olduğunu düşünüyorsunuz? (Nicel araştırma sonucuna göre ilgili okulun işe angaje olma düzeyini gösterir uygun ifade yazılmıştır)

2)Örgütsel destek algısı nasıl artırılır, neler örgütsel destek algısını artırır?

a)Yapılan araştırmada örgütsel destek algısı düzeyiniz *düşük/orta/yüksek* düzeyde çıkmıştır. Bunun gerekçeleri neler olabilir? (Nicel araştırma sonucuna göre ilgili okulun örgütsel destek algısı düzeyini gösterir uygun ifade yazılmıştır)

3-Örgüt iklimi (okul iklimi) pozitif anlamda nasıl geliştirilmelidir veya artırılmalıdır? a)Araştırma sonucunda kurumunuzdaki örgüt iklim düzeyi *düşük/orta/yüksek* düzeyde çıkmıştır. Bunun gerekçeleri neler olabilir? (Nicel araştırma sonucuna göre ilgili okulun örgütsel iklim düzeyini gösterir uygun ifade yazılmıştır)

3.4. Verilerin Analizi

3.4.1. Nicel Verilerin Analizi

Veriler bilgisayar ortamında analiz edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 15.0 sürümü paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde frekans dağılımlarına, yüzdelere, alt gruplar için ortalamalar arasındaki anlamlılık değerlerine bakılmıştır. Bunun için t-testi ve tek yönlü varyans analizi (anova) istatistikî işlemleri ile Scheffe yöntemleri kullanılmıştır. Yapılan istatistiksel işlemlerde cinsiyet, medeni durum, yaş, branş, eğitim durumu, kıdem değişkenlerinde katılımcıların görüşlerinin ortalama değerleri, standart sapmaları, gruplar arasında ilişkisel durumlar ortaya konulmuştur. Bu ilişkiler ortaya konulurken iki gruba sahip olan (cinsiyet) değişkenlerde t-testi, ikiden fazla grubu olan değişkenlerde ise tek yönlü varyans analizi (anova) testi uygulanmıştır.

Kullanılan istatistikî işlemlerden t-testi iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılmıştır. T-testi bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirler. T-testi iki farklı örneklem grubunun ortalamalarını karşılaştırır. İki grubun üyeleri birbirinden ayrıdır. Gruplar arasında kesinlikle ortak üye olmamalıdır (kadın-erkek, birinci sınıf- ikinci sınıf gibi) (Kalaycı, 2010:74). İlişkisiz örneklem için t testi, iki ilişkisiz örneklem ortalamaları arasındaki farkın manidar olup olmadığını test etmek için kullanılır (Büyüköztürk, 2012). Cinsiyet, medeni durum ve branş boyutlarında iki grup arasındaki ortalama değerlere bakılarak gruplar arasında ilişkinin olup olmadığına, varsa ilişkinin anlamlı olup olmadığına, ilişkinin yönüne ve miktarına bakılmış, değişkenlerden aralarındaki ilişki manidar olanlar tespit edilmiş ve bu maddeler yorumlanmıştır.

Tek yönlü varyans analizi tekniği, iki ya da daha çok ilişkili ölçüm setlerine ait ortalama puanların birbirinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test eder (Büyüköztürk, 2012). İki tane değişken vardır. Bunlardan biri kategorik özellik gösteren bağımsız değişkendir ve diğeri de ölçülebilir özellik gösteren bağımlı değişkendir. Bağımsız değişken içerisinde iki veya daha fazla grup olabilir. Tek yönlü anova bu gruplara göre bağımlı değişkendeki ortalamalar arasında fark olup olmadığını test eder (Kalaycı, 2010:132). Bununla ilgili olarak araştırma

kapsamındaki katılımcıların yaş, eğitim durumu, kıdem değişkenlerinde gruplar arasındaki manidarlıklar incelenmiş ve anlamlı olanlar ele alınarak yorumlanmıştır.

Frekans ve ortalama değerlere bakılarak maddelerin kabul dereceleri ölçülmeye çalışılmıştır. İlişkili istatistikî işlemlerde gruplar arasında anlamlı ilişkinin olup olmadığı, anlamlılık varsa hangi gruplar arasında olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Korelasyon katsayısı değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini ya da miktarını ve yönünü açıklayan bir sayıdır. Korelasyon katsayısının 1.00 olması mükemmel pozitif bir ilişkinin olduğunu, -1.00 olması mükemmel negatif bir ilişkinin olduğunu, 0.00 olması ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak ortaklaşılan aralıklar bulunmamakla birlikte korelasyonu yorumlamada şu sınırların sıklıkla kullanılabileceği not edilmelidir. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0.70-1.00 arasında olması yüksek, 0.70-0.30 arasında olması orta, 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2012). Korelasyon katsayısı, olaylar arasındaki fonksiyonel ilişkilerin derece ya da miktarını betimlemeye yarar (Kaptan, 1998). Bu araştırma kapsamındaki işe angaje olma değişkeni, örgütsel destek algısı değişkeni ve örgüt iklimi değişkenleri arasındaki ilişkinin yönünü, düzeyini ve miktarını belirlemek için pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır.

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarında ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini anlatır. Bir bağımlı değişken ile iki veya daha fazla bağımsız değişkenin olması durumunda bu değişkenler arasındaki ilişkiyi matematiksel olarak ifade edebilmek için çoklu regresyon analizi yapılır. Bağımsız değişken ya da değişkenlerin bağımlı değişkenleri anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadıklarını; birden fazla bağımsız değişken var ise bunların bağımlı değişken üzerindeki görece önemliliklerini saptamak regresyon analizinin amaçlarından biridir (Büyüköztürk, 2012). Bu araştırma kapsamında bağımlı değişken ile bağımsız değişkenlerin birbirlerini ne kadar yordadıkları ortaya konulmuş, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki önemliliği saptanmaya çalışılmıştır. Bu araştırma kapsamındaki işe angaje

olma, örgütsel iklim ve örgütsel destek algısı değişkenleri arasındaki ilişkiyi sayısal olarak ifade edebilmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Yapılan analizler birden fazla boyutu olan ölçeklerde (örgütsel iklim ve işe angaje olma ölçekleri) faktör boyutunda, tek boyutlu ölçekte ise (örgütsel destek algısı) toplam ölçek puanı dikkate alınarak yapılmıştır.

Ölçek maddeleri analiz edilirken benimsenme düzeyleri şu şekilde hesaplanmıştır: Ölçeklerdeki beşli değerlendirmeler; değer farkının ($5-1 = 4$) değer yargısına (5) bölünmesiyle elde edilen 0,80'lik aralıklar, benimsenme düzeyinin sınırlarını belirlemiştir. Buna göre *İşe Angaje Olma Ölçeği* ile *Örgütsel Destek Algısı Ölçeğindeki* 1,00 -1,80 arasında aritmetik ortalamaya sahip olan sorulardaki benimsenme düzeyi “Kesinlikle Katılmıyorum”; 1,81-2,60 arasındakiler “Katılmıyorum”; 2,61-3,40 arasındakiler “Kararsızım”; 3,41-4,20 arasındakiler “Katılıyorum”; ve 4,21-5,00 arasındakiler “Kesinlikle Katılıyorum” olarak yorumlanmıştır. *Örgüt İklimi Ölçeğinde* ise 1,00 -1,80 arasında aritmetik ortalamaya sahip olan sorulardaki benimsenme düzeyi “Hiç Olmaz”; 1,81-2,60 arasındakiler “Nadiren Olur”; 2,61-3,40 arasındakiler “Bazen Olur”; 3,41-4,20 arasındakiler “Genellikle Olur”; ve 4,21-5,00 arasındakiler “Çok Sık Olur” olarak yorumlanmıştır.

3.4.2. Nitel Verilerin Analizi

Araştırmanın, nitel araştırma yöntemi ile çalışılan kısmında yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılarak kendileri ile görüşme yapılan yirmi beş öğretmenden elde edilen verilerin betimsel analizi yapılarak veriler çözümlenmeye ve yorumlanmaya çalışılmıştır. Veriler yapılan görüşme sırasında kayıt edilerek ve not tutularak elde edilmiştir. Öncelikle kayıtlar ele alınmış ve yazıya dökülmüştür. Nitel araştırma kapsamında elde edilen veriler öğretmenlere sorulan soruların ortaya koyduğu temalar çerçevesinde düzenlenmiş, özetlenmiş ve yorumlanmıştır. Oluşturulan tema ve alt temalar aşağıdaki gibidir:

1.Tema: İşe Angaje Olma Davranışını Etkileyen Etkenler

Alt Tema A: Örgüt İkliminin İşe Angaje Olma Davranışına Etkisi

Alt Tema B: Örgütsel Destek Algısının İşe Angaje Olma Davranışına Etkisi

Alt Tema C: İşe Angaje Olma Düzeyinin Düşük/Orta/Yüksek Düzeyde Çıkmasının Nedenleri

2. Tema: Örgütsel Destek Algısının Arttırılması

Alt Tema A: Örgütsel Destek Düzeyinin Düşük/Orta/Yüksek Düzeyde Çıkmasının Nedenleri

3. Tema: Olumlu Örgüt İkliminin Sağlanması

Alt Tema A: Örgütsel İklim Düzeyinin Düşük/Orta/Yüksek Düzeyde Çıkmasının Nedenleri

Açıklamalarda neden sonuç ilişkisine bakılarak, bulgulara ilişkin sonuçlar ortaya konulmaya çalışılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011:224). Katılımcıların görüşlerine göre doğrudan alıntılar yapılmış, bu alıntılar öğretmenlere kodlar verilerek ifade edilmiştir. Her öğretmene birden başlayarak yirmi beşe kadar (Ö1, Ö2, ..., Ö25) şeklinde kodlar verilmiştir.

4. BULGULAR ve YORUMLAR

Araştırmanın Nicel Kısmı İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Katılımcıların görüşlerinden elde edilen verilere ilişkin analizler aşağıda ele alınmıştır.

4.1. Araştırmaya Katılan Bireylerin Kişisel Özellikleri

Araştırmaya katılan bireylerin kişisel özelliklerine ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda ele alınmıştır.

Tablo 4.1: Katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, branş, eğitim durumu, kıdem değişkenlerine ilişkin frekans ve yüzdelik değerleri

Cinsiyet	f	%
Erkek	233	53,8
Kadın	200	46,2
Toplam	433	100
Medeni Durum		
Evli	337	77,8
Bekâr	96	22,2
Toplam	433	100
Yaş Aralığı		
25 Yaş ve Altı	45	10,4
26-35 Yaş Arası	189	43,6
36-45 Yaş Arası	116	26,8
46-55 Yaş Arası	63	14,5
56 Yaş ve Üzeri	20	4,6
Toplam	433	100,0
Branş		
Sınıf Öğretmeni	216	49,9
Branş Öğretmeni	217	50,1
Toplam	433	100
Eğitim Durumu		
Ön Lisans	45	10,4
Lisans	366	84,5
Lisansüstü	22	5,1
Toplam	433	100
Kıdem Aralığı		
1-5 Yıl Arası	126	29,1
6-10 Yıl Arası	82	18,9
11-15 Yıl Arası	73	16,9
16-20 Yıl Arası	57	13,2
21-25 Yıl Arası	33	7,6
26-30 Yıl Arası	26	6,0
31 Yıl ve Üzeri	36	8,3
Toplam	433	100,0

4.2. İŖe Angaje Olma, Örgüt İklimi ve Örgütsel Destek Algısı DeęiŖkenlerine İliŖkin Katılımcı GörüŖleri ve Bu DeęiŖkenlerin Kategorik DeęiŖkenler Açısından Değerlendirilmesi

DeęiŖkenlere iliŖkin bulgular, araŖtırmada kullanılan iŖe angaje olma ölçeği, örgütsel destek algısı ölçeği ve örgütsel iklim ölçeği verilerine göre her deęiŖken içerisinde ayrı ayrı ele alınmıŖtır.

AraŖtırmaya katılanların iŖe angaje olmaya iliŖkin görüşleri, örgütsel destek algılarına iliŖkin görüşleri ve örgütsel iklime iliŖkin görüşleri aŖaęıdaki gibidir:

AraŖtırmaya Katılanların İŖe Angaje Olmaya İliŖkin Görüşleri;

AraŖtırmaya katılanların iŖe angaje olmaya iliŖkin görüşlerine bakıldığında görüşlerine baŖvurulan toplam 433 katılımcının verdiği cevapların aritmetik ortalamalarının $\bar{X}=3.98$ olduğu görülmektedir. 3,41-4,20 puan aralığının ‘‘Katılıyorum’’ derecesinde değerlendirileceği göz önüne alındığında katılımcıların iŖe angaje olmaya iliŖkin görüşlerinin ‘‘Katılıyorum’’ düzeyinde olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda katılımcıların iŖe angaje olma düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

İŖe angaje olma ölçeğindeki maddelere iliŖkin yüzdeler, frekans, ortalama ve standart sapma değerleri tablo halinde aŖaęıda gösterilmiŖtir.

Tablo 4.2: İşe angaje olma ölçeğindeki maddelere ilişkin yüzdelik, frekans, ortalama ve standart sapma değerleri

Önermeler	Katılma Dereceleri												\bar{X}	s
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Kesinlikle Katlıyorum		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1-Çalışırken kendimi çok enerjik hissediyorum.	9	2,1	23	5,3	71	16,4	220	50,8	110	25,4	433	100	3,92	0,90
2-Yaptığım işi amaçlı ve anlamlı buluyorum.	4	0,9	8	1,8	26	6,0	158	36,5	237	54,7	433	100	4,42	0,76
3-Çalışırken zaman hızla akıp geçiyor.	5	1,2	14	3,2	30	6,9	166	38,3	218	50,3	433	100	4,33	0,83
4-İşteyken kendimi güçlü ve zinde hissediyorum.	14	3,2	22	5,1	76	17,6	200	46,2	121	27,9	433	100	3,90	0,97
5-İşime coşkuyla bağlıyım.	11	2,5	17	3,9	63	14,5	184	42,5	158	36,5	433	100	4,06	0,94
6-Çalışırken etrafımdaki her şeyi unutuyorum.	13	3,0	34	7,9	105	24,2	183	42,3	98	22,6	433	100	3,73	0,99
7-İşim bana ilham vermektedir.	13	3,0	26	6,0	79	18,2	199	46,0	116	26,8	433	100	3,87	0,97
8-Sabahları uyandığında işe gitmek için can atarım.	30	6,9	52	12	130	30	162	37,4	59	13,6	433	100	3,38	1,08
9-Yoğun çalışırken bile kendimi mutlu hissederim.	14	3,2	32	7,4	100	23,1	180	41,6	107	24,7	433	100	3,77	1,00
10-Yaptığım işten gurur duyuyorum.	12	2,8	10	2,3	37	8,5	132	30,5	242	55,9	433	100	4,34	0,93

Tablo 4.2 (Devam): İşe angaje olma ölçeğindeki maddelere ilişkin yüzdeler, frekans, ortalama ve standart sapma değerleri

Önergeler	Katılma Dereceleri												\bar{X}	s
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
11-Çalışırken kendimi yaptığım işe kaptırıyorum.	6	1,4	14	3,2	49	11,3	183	42,3	181	41,8	433	100	4,19	0,86
12-Ara vermeden uzun bir süre işime devam edebilirim.	9	2,1	47	10,9	84	19,4	178	41,1	115	26,6	433	100	3,79	1,01
13-Benim işim herkesin yapabileceği bir iş değildir.	13	3,0	18	4,2	38	8,8	143	33,0	221	51	433	100	4,24	0,98
14-Çalışırken işimin cazibesine kapılır giderim.	11	2,5	19	4,4	90	20,8	214	49,4	99	22,9	433	100	3,85	0,90
15-İşteyken zihnim daha kıvrak ve daha etkindir.	9	2,1	19	4,4	60	13,9	230	53,1	115	26,6	433	100	3,97	0,87
16-İşimden ayrılmak benim için çok zordur. (İşimden ayrılamam)	22	5,1	37	8,5	94	21,7	156	36,0	124	28,6	433	100	3,74	1,11
17-Her türlü güçlüğe rağmen işime sebatla devam ederim.	9	2,1	10	2,3	47	10,9	203	46,9	164	37,9	433	100	4,16	0,86

İşe angaje olma ölçeğinde ortaya çıkan en düşük ve en yüksek ortalamalara bakıldığında;

İşe angaje olma ölçeğinin en düşük ortalamaya sahip 8. Maddesinin “Sabahları uyandığında işe gitmek için can atarım” aritmetik ortalaması $\bar{X} = 3.38$ ’dir. Bu ortalama “Kararsızım” düzeyinde bir ortalamadır. Bu sonuca göre öğretmenlerin işlerine isteyerek gitmelerinde istekli davrandıklarına ilişkin görüşlerinin nötr olduğu söylenebilir.

İşe angaje olma ölçeğinin en yüksek ortalamaya sahip 2. Maddesinin “Yaptığım işi amaçlı ve anlamlı buluyorum.” aritmetik ortalaması $\bar{X} = 4.42$ ’dir. Bu ortalama “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde bir ortalamadır. Bu sonuca göre öğretmenlerin işlerini büyük oranda amaçlı ve anlamlı buldukları söylenebilir.

Araştırmaya Katılanların Örgütsel Destek Algısına İlişkin Görüşleri;

Araştırmaya katılanların örgütsel destek algısına ilişkin görüşlerine bakıldığında görüşlerine başvuru olan toplam 433 katılımcının verdiği cevapların aritmetik ortalamalarının $\bar{X} = 3.47$ olduğu görülmektedir. 3,41-4,20 puan aralığının “Katılıyorum” derecesinde değerlendirileceği göz önüne alındığında katılımcıların örgütsel destek algısına ilişkin görüşlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu durumda katılımcıların örgütsel destek algısına ilişkin olumlu görüşlerinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Örgütsel Destek Algısı Ölçeğindeki Maddelere İlişkin Yüzdeler, Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri tablo halinde aşağıda gösterilmiştir:

Tablo 4.3: Örgütsel destek algısı ölçeğindeki maddelere ilişkin yüzdelik, frekans, ortalama ve standart sapma değerleri

Önermeler	Katılma Dereceleri												\bar{X}	s
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1- Okulum benim görüşlerimi dikkate alır.	15	3,5	50	11,5	100	23,1	197	45,5	71	16,4	433	100	3,59	1,00
2- Okulum gerçekten benim refahımı düşünür.	16	3,7	61	14,1	134	30,9	173	40,0	49	11,3	433	100	3,41	0,98
3-Okulum, amaçlarımı ve değerlerimi çok fazla önemser.	15	3,5	68	15,7	136	31,4	171	39,5	43	9,9	433	100	3,36	0,97
4-Bir sorunun olduğunda bütün okul çalışanları bana yardımcı olur.	14	3,2	35	8,1	110	25,4	195	45,0	79	18,2	433	100	3,66	0,97
5-Çalıştığım okul, söz konusu ben olunca tolere edilebilir hataları bağışlar.	30	6,9	108	24,9	138	31,9	128	29,6	29	6,7	433	100	3,04	1,04
6- Çalıştığım okul fırsatını bulursa beni çıkarı için kullanır.	12	2,8	48	11,1	93	21,5	160	37	120	27,7	433	100	3,75	1,06
7- Karşılaştığım olumsuz durumlarda çalıştığım okul benim için çok az endişelenir.	9	2,1	71	16,4	129	29,8	161	37,2	63	14,5	433	100	3,45	0,99
8- Özel bir yardıma ihtiyaç duyduğumda, çalıştığım okul bana yardım etmede istekli davranır.	9	2,1	44	10,2	110	25,4	204	47,1	66	15,2	433	100	3,63	0,93
9-Okulum işteki başarılarımla gurur duyar.	16	3,7	37	8,5	116	26,8	194	44,8	70	16,2	433	100	3,61	0,97
10-Çalıştığım okul işimi olabildiğince eğlenceli hale getirir.	23	5,3	87	20,1	159	36,7	126	29,1	38	8,8	433	100	3,15	1,01

Örgütsel destek algısı ölçeğinde ortaya çıkan en düşük ve en yüksek ortalamalara bakıldığında;

Örgütsel destek algısı ölçeğinin en düşük ortalamaya sahip 5. Maddesinin “Çalıştığım okul söz konusu ben olunca tolere edilebilir hataları bağışlar.” aritmetik ortalaması $\bar{X}=3.04$ ’dir. Bu ortalama “Kararsızım” düzeyinde bir ortalama değildir. Bu sonuca göre öğretmenler, yaptıkları hataların çalıştıkları kurumlar tarafından tolere edilip edilmediği noktasında net bir görüşe sahip olmadıklarını göstermektedir.

Örgütsel destek algısı ölçeğinin en yüksek ortalamaya sahip 6. Maddesinin “Çalıştığım okul fırsatını bulursa beni çıkarı için kullanır.” aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,75$ ’dir. Bu ortalama “Katılıyorum” düzeyinde bir ortalama değildir. Bu sonuca göre öğretmenler, çalıştıkları kurumların fırsatını bulduğunda kendilerini çıkarı için kullanabileceklerini ifade ederek çalıştıkları kuruma güvenmediklerini ifade etmişlerdir. Ölçeğin tamamı göz önüne alındığında aritmetik ortalaması en yüksek olan bu maddenin öğretmenler tarafından en yüksek oranda değerlendirilmesinin öğretmenlerin çalıştıkları kurumlara güvenmediklerini ortaya koymaktadır.

Araştırmaya Katılanların Örgütsel İklim İlişkin Görüşleri;

Araştırmaya katılanların örgütsel iklimine ilişkin görüşlerine bakıldığında görüşlerine başvurulan toplam 433 katılımcının verdiği cevapların aritmetik ortalamalarının $\bar{X}=3.42$ olduğu görülmektedir. 3,41-4,20 puan aralığının “Katılıyorum” derecesinde değerlendirileceği göz önüne alındığında katılımcıların örgütsel iklimine ilişkin görüşlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu durumda katılımcıların örgütsel iklimine ilişkin olumlu görüşlerinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Örgütsel iklim ölçeğindeki maddelere ilişkin yüzdeler, frekans, ortalama ve standart sapma değerleri tablo halinde aşağıda gösterilmiştir:

Tablo 4.4: Örgütsel iklim ölçeğindeki maddelere ilişkin yüzdeler, frekans, ortalama ve standart sapma değerleri

Önermeler	Katılma Dereceleri												\bar{X}	s
	Hiç Olmaz		Nadiren Olur		Bazen Olur		Genellikle Olur		Çok Sık Olur		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1-Okul müdürü öğretmenlere her zaman yardım etmek ister.	6	1,4	39	9,0	86	19,9	188	43,4	114	26,3	433	100	3,84	0,96
2-Okul müdürü yapıcı eleştiriler yapar.	10	2,3	48	11,1	115	26,6	203	46,9	57	13,2	433	100	3,57	0,93
3-Okul müdürü, öğretmenleri eleştirdiğinde nedenlerini de açıklar.	10	2,3	39	9,0	93	21,5	205	47,3	86	19,9	433	100	3,73	0,95
4-Okul müdürü öğretmenlerin önerilerini önemser.	20	4,6	49	11,3	86	19,9	179	41,3	99	22,9	433	100	3,66	1,08
5-Okul müdürü öğretmenlerin kişisel mutluluğuna özen gösterir.	29	6,7	64	14,8	93	21,5	161	37,2	86	19,9	433	100	3,48	1,16
6- Okul müdürü öğretmenlere eşit davranır.	30	6,9	47	10,9	69	15,9	192	44,3	95	21,9	433	100	3,63	1,14
7- Okul müdürü öğretmenlere hoş sözler söyler.	26	6,0	56	12,9	108	24,9	160	37,0	83	19,2	433	100	3,50	1,12
8-Okul müdürünü anlamak kolaydır.	27	6,2	66	15,2	106	24,5	157	36,3	77	17,8	433	100	3,44	1,13
9-Okul müdürü, öğretmenlere değer verdiğini her fırsatta hissettirir.	37	8,5	60	13,9	105	24,2	153	35,3	78	18,0	433	100	3,40	1,18

Tablo 4.4 (Devam): Örgütsel iklim ölçeğindeki maddelere ilişkin yüzdelik, frekans, ortalama ve standart sapma değerleri

Önermeler	Katılma Dereceleri												\bar{X}	s
	Hiç Olmaz		Nadiren Olur		Bazen Olur		Genellikle Olur		Çok Sık Olur		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
10-Okul müdürü, okulu demiri bir yumrukla yönetir.	15	3,5	43	9,9	86	19,9	111	25,6	178	41,1	433	100	3,90	1,14
11-Okul müdürü, öğretmenlerin okula zamanında gelip gelmediğini sürekli denetler (imza sirküsü vb.)	99	22,9	63	14,5	72	16,6	130	30,0	69	15,9	433	100	3,01	1,41
12-Okul müdürü, öğretmenlerin sınıf içi etkinliklerini sıkı bir şekilde kontrol eder.	38	8,8	79	18,2	175	40,4	115	26,6	26	6,0	433	100	3,02	1,02
13-Okul müdürü öğretmenleri sıkı bir şekilde denetler.	48	11,1	70	16,2	157	36,3	122	28,2	36	8,3	433	100	3,06	1,10
14-Okul müdürü ders planlarını kontrol eder.	23	5,3	77	17,8	112	25,9	160	37,0	61	14,1	433	100	3,36	1,09
15-Okul müdürü otokratiktir.	12	2,8	94	21,7	133	30,7	82	18,9	112	25,9	433	100	3,43	1,16
16-Okul müdürü öğretmenlerin yaptığı her şeyi takip eder.	33	7,6	67	15,5	147	33,9	150	34,6	36	8,3	433	100	3,20	1,04
17-Okuldaki rutin görevlerin çokluğu eğitim öğretim işlerini aksatır.	53	12,2	73	16,9	123	28,4	108	24,9	76	17,6	433	100	3,18	1,25
18-Öğretmenlerin ders dışı çok fazla görevi vardır. (komisyon üyeliği vb.)	60	13,9	70	16,2	123	28,4	141	32,6	39	9,0	433	100	3,06	1,18
19-Okul yönetimince istenilen kırtasiye işleri (bürokratik işler) öğretmenlerin sırtında yükündür.	95	21,9	95	21,9	98	22,6	79	18,2	66	15,2	433	100	2,82	1,36

Tablo 4.4 (Devam): Örgütsel iklim ölçeğindeki maddelere ilişkin yüzdeler, frekans, ortalama ve standart sapma değerleri

Önermeler	Katılma Dereceleri												\bar{X}	s
	Hiç Olmaz		Nadiren Olur		Bazen Olur		Genellikle Olur		Çok Sık Olur		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
20-Okuldaki memurların desteği, öğretmenlerin kırtasiyecilik yükünü azaltır.	30	6,9	78	18,0	86	19,9	73	16,9	166	38,3	433	100	1,61	1,33
21-Öğretmenler iş yoğunluğundan bunalırlar.	53	12,2	95	21,9	163	37,6	84	19,4	38	8,8	433	100	2,90	1,11
22-Öğretmenler diğer öğretmenlerle yakın arkadaşlırlar.	9	2,1	17	3,9	82	18,9	220	50,8	105	24,2	433	100	3,91	0,87
23- Öğretmenler okuldaki arkadaşlarını evlerine davet ederler.	31	7,2	60	13,9	128	29,6	148	34,2	66	15,2	433	100	3,36	1,11
24-Öğretmenler, okuldaki meslektaşlarının ailelerini tanırlar.	32	7,4	94	21,7	130	30,0	142	32,8	35	8,1	433	100	3,12	1,07
25-Öğretmenler okul süresince sosyalleşerek hoş vakit geçirirler.	24	5,5	62	14,3	117	27,0	170	39,3	60	13,9	433	100	3,41	1,06
26-Öğretmenler eğlenmek için bir araya gelirler.	31	7,2	108	24,9	144	33,3	106	24,5	44	10,2	433	100	3,05	1,08
27-Öğretmenler düzenli bir şekilde sosyalleşirler. (Kaynaşırlar.)	20	4,6	84	19,4	140	32,3	145	33,5	44	10,2	433	100	3,25	1,02
28-Öğretmenler, meslektaşları için güçlü sosyal destek sağlarlar.	24	5,5	70	16,2	144	33,3	147	33,9	48	11,1	433	100	3,28	1,04
29-Öğretmenler görevlerini zevkle yerine getirirler.	9	2,1	38	8,8	99	22,9	216	49,9	71	16,4	433	100	3,69	0,91

Tablo 4.4 (Devam): Örgütsel iklim ölçeğindeki maddelere ilişkin yüzdeler, frekans, ortalama ve standart sapma değerleri

Önermeler	Katılma Dereceleri												\bar{X}	s
	Hiç Olmaz		Nadiren Olur		Bazen Olur		Genellikle Olur		Çok Sık Olur		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
30-Öğretmenler, dersler biter bitmez okulu terk ederler.	102	23,6	176	40,6	94	21,7	47	10,9	14	3,2	433	100	2,29	1,04
31-Öğretmenlerin çoğu, meslektaşlarının hatalarına karşı hoşgörülüdür.	8	1,8	22	5,1	121	27,9	228	52,7	54	12,5	433	100	3,68	0,82
32-Öğretmenler birbirlerine destek olurlar.	10	2,3	22	5,1	102	23,6	206	47,6	93	21,5	433	100	3,80	0,90
33-Öğretmenler okulları ile gurur duyarlar.	11	2,5	42	9,7	132	30,5	180	41,6	68	15,7	433	100	3,58	0,95
34-Okula yeni gelen öğretmenler, diğer meslektaşlarınca kolay kabul görürler.	6	1,4	15	3,5	54	12,5	234	54,0	124	28,6	433	100	4,05	0,82
35-Öğretmenler, meslektaşlarının yeterliğine saygı duyarlar.	3	0,7	15	3,5	69	15,9	251	58,0	95	21,9	433	100	3,97	0,76
36-Yapılan toplantılar yararsızdır.	30	6,9	73	16,9	141	32,6	83	19,2	106	24,5	433	100	3,37	1,21
37-Çoğunluğa muhalefet eden, azınlık bir grup her zaman olur.	60	13,9	102	23,6	122	28,2	101	23,3	48	11,1	433	100	2,94	1,21
38-Öğretmenler, kurallara uymayan meslektaşlarına grup baskısı uygularlar.	6	1,4	38	8,8	93	21,5	155	35,8	141	32,6	433	100	3,89	1,00
39-Öğretmenler, toplantılarda konuyu amacından uzaklaştırırlar.	13	3,0	34	7,9	117	27,0	123	28,4	146	33,7	433	100	3,81	1,07

Örgütsel iklim ölçeğinde ortaya çıkan en düşük ve en yüksek ortalamalara bakıldığında;

Örgütsel iklim ölçeğinin en düşük ortalamaya sahip 20. maddesinin *“Okuldaki memurların desteği öğretmenlerin kırtasiyecilik yükünü azaltır.”* aritmetik ortalaması $\bar{X}=1.61$ 'dir. Bu ortalama “Hiç Olmaz” düzeyinde bir ortalama değildir. Bu sonuca göre öğretmenler, okullarında görevli memurların, öğretmenlerin kırtasiyecilik yüklerini azalttığına katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum, okulda görevli memurların yaptıkları iş itibarı ile ve/veya kişisel performansları bakımından öğretmenlerin kırtasiyecilik yüklerini azaltacak niteliğe sahip olmadığını gösterdiği söylenebilir.

Örgütsel iklim ölçeğinde düşük düzeyde ortalamaya sahip olan diğer bir maddeye bakıldığında; ölçeğin 30. maddesinin *“Öğretmenler ders biter bitmez okulu terk ederler.”* aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,29$ 'dur. Bu ortalama “Nadiren Olur” düzeyinde bir ortalama değildir. Bu durum, öğretmenlerin ders biter bitmez okuldan ayrıldıkları görüşüne katılmadıkları şeklinde açıklanabilir.

Örgütsel iklim ölçeğinin en yüksek ortalamaya sahip 34. maddesinin *“Okula yeni gelen öğretmenler diğer meslektaşlarının kolay kabul görürler.”* aritmetik ortalaması $\bar{X}=4,05$ 'tir. Bu ortalama “Genellikle Olur” düzeyinde bir ortalama değildir. Bu sonuca göre öğretmenlerin, çalıştıkları kurumlarına yeni gelen meslektaşlarını kolay kabul ettikleri ve kuruma yeni gelen öğretmenlerin de kurumdaki meslektaşlarının kolay kabul gördükleri söylenebilir.

Örgütsel iklim ölçeğinde yüksek düzeyde ortalamaya sahip olan diğer maddelere bakıldığında; Ölçeğin 22. maddesinin *“Öğretmenler diğer öğretmenlerle yakın arkadaşlırlar.”* aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,91$ (Genellikle Olur düzeyinde)'dir. Ölçeğin 32. maddesinin *“Öğretmenler birbirlerine destek olurlar.”* aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,80$ (Genellikle Olur düzeyinde)'dir. Ölçeğin 35. maddesinin *“Öğretmenler, meslektaşlarının yeterliğine saygı duyarlar.”* aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,97$ (Genellikle Olur düzeyinde)'dir. Ölçeğin 38. maddesinin *“Öğretmenler, kurallara uymayan meslektaşlarına grup baskısı uygularlar.”* aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,89$ (Genellikle Olur düzeyinde)'dur. Bu ortalamaların tamamının “Genellikle Olur” düzeyinde ortalama oldukları görülmektedir. Bu durumda, öğretmenlerin,

genellikle diğ er öğretmenlerle yakın arkadaş oldukları, birbirlerine destek oldukları, meslektaşlarına saygı duydukları ve kendi aralarında grup normlarının olduğu söylenebilir.

4.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

4.2.1.1. Örgütsel Destek Algısının Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi:

Cinsiyet değişkenine göre elde edilen verilere ilişkin istatistiksel işlemler Tablo 4.5.'te aşağıda ele alınmıştır.

Tablo 4.5: Cinsiyet değişkenine göre örgütsel destek algısı t-testi sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	N	\bar{X}	SD	SE	T	P
Örgütsel Destek Algısı Ölçeği	Erkek	233	3,48	0,71	0,04	0,30	0,76
	Kadın	200	3,45	0,68	0,04		

Cinsiyet boyutunda yapılan istatistiksel işlemler toplam ölçek puanı ele alınarak incelenmiştir. Cinsiyet boyutunda katılımcılara bakıldığında toplam 433 katılımcının 233'ünün (%53,8) erkek 200'ünün (%46,2) kadın olduğu görülmektedir.

Cinsiyet değişkenine göre örgütsel destek algısı ölçek ortalamalarına bakıldığında (Tablo 4.5) erkek katılımcı görüşleri ile kadın katılımcı görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. ($p>0,05$).

4.2.1.2. Örgütsel İklimin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

Cinsiyet değişkenine göre elde edilen verilere ilişkin istatistiksel işlemler Tablo 4.6'da aşağıda ele alınmıştır.

Tablo 4.6: Cinsiyet değişkenine göre örgütsel iklimin faktör boyutundaki t-testi sonuçları

Örgütsel İklim Ölçeği (Boyutlar)	Cinsiyet	N	\bar{X}	SD	SE	T	P
1.Boyut (Destekleyici Müdür Davranışı)	Erkek	233	3,64	0,88	0,05	1,32	0,18
	Kadın	230	3,52	0,92	0,06		
2.Boyut (Emredici Müdür Davranışı)	Erkek	233	3,32	0,54	0,03	1,22	0,22
	Kadın	230	3,25	0,58	0,04		
3. Boyut (Kısıtlayıcı Müdür Davranışı)	Erkek	233	3,07	0,80	0,05	-1,20	0,22
	Kadın	230	3,17	0,81	0,05		
4. Boyut (Samimi Öğretmen Davranışı)	Erkek	233	3,21	0,84	0,05	-3,71	0,00
	Kadın	230	3,50	0,75	0,05		
5. Boyut (İşbirlikçi Öğretmen Davranışı)	Erkek	233	3,59	0,61	0,04	0,24	0,80
	Kadın	230	3,57	0,56	0,04		
6. Boyut (Umursamaz Öğretmen Davranışı)	Erkek	233	3,53	0,73	0,04	0,87	0,38
	Kadın	230	3,47	0,87	0,06		

Cinsiyet boyutunda yapılan istatistiksel işlemler faktör boyutunda ele alınarak incelenmiştir. Örgütsel iklim ölçeği 6 boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel iklim ölçeğinin cinsiyet değişkenine göre sadece anlamlı olan boyutları ele alınmıştır. Cinsiyet değişkenine göre ölçek boyutlarına ilişkin verilere bakıldığında (Tablo 4.6) ölçeğin 4. boyutunda (Samimi Öğretmen Davranışı) erkek ve kadın katılımcı görüşleri arasında $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmüştür. Ölçeğin 4. boyutunda (Samimi Öğretmen Davranışı) erkek katılımcıların örgütsel iklime ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması $\bar{X} = 3,21$ (Bazen Olur düzeyinde) iken kadın katılımcıların örgütsel iklime ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması $\bar{X} = 3,50$ (Genellikle Olur) düzeyindedir. Kadın öğretmenlerin “Samimi Öğretmen Davranışı” boyutundaki görüşlerinin aritmetik ortalamasının erkek öğretmenlere göre daha yüksek olması, kadınların erkeklere oranla daha duygusal olmalarından, iletişim kurmada erkeklere oranla daha etkili ve istekli

olmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Ölçeğin 4. boyutu dışında kalan diğer beş boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşmadığı görülmektedir. ($p>0,05$)

4.2.1.3. İşe Angaje Olmanın Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

Cinsiyet değişkenine göre elde edilen verilere ilişkin istatistiksel işlemler Tablo 4.7'de aşağıda ele alınmıştır.

Tablo 4.7: Cinsiyet değişkenine göre işe angaje olma ölçeği t-testi sonuçları

İşe Angaje Olma Ölçeği (Boyutlar)	Cinsiyet	N	\bar{X}	SD	SE	T	P
1. Boyut (İşe Bakış)	Erkek	233	3,98	0,77	0,05	0,45	0,65
	Kadın	200	3,95	0,66	0,04		
2. Boyut (İşe Devam)	Erkek	233	4,01	0,79	0,05	-1,00	0,31
	Kadın	200	4,09	0,71	0,05		

Cinsiyet boyutunda yapılan istatistiksel işlemler faktör boyutunda ele alınarak incelenmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre işe angaje olma ölçek boyutlarına ilişkin verilere bakıldığında (Tablo 4.7) ölçeğin 1. boyutunda (İşe Bakış) ve 2. boyutunda (İşe Devam) erkek katılımcı görüşleri ile kadın katılımcı görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. ($p>0,05$).

4.2.2. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular

4.2.2.1. Örgütsel Destek Algısının Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesi

Medeni durum değişkenine göre elde edilen verilere ilişkin istatistiksel işlemler Tablo 4.8'de aşağıda ele alınmıştır.

Tablo 4.8: Medeni durum değişkenine göre örgütsel destek algısı t-testi sonuçları

Ölçek	Medeni Durum	N	\bar{X}	SD	SE	t	P
Örgütsel Destek Algısı Ölçeği	Bekâr	96	3,59	0,66	0,06	1,91	0,06
	Evli	337	3,43	0,71	0,03		

Medeni durum değişkeni istatistiksel işlemleri toplam ölçek puanı dikkate alınarak incelenmiştir. Medeni durum boyutunda katılımcılara bakıldığında toplam 433 katılımcının 96'sının (%22,2) bekâr, 337'sinin (%77,8) evli olduğu görülmektedir.

Medeni durum değişkenine göre örgütsel destek algısı ölçek maddelerine ilişkin verilere bakıldığında (Tablo 4.8) bekâr katılımcı görüşleri ile evli katılımcı görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. ($p>0,05$).

4.2.2.2. Örgütsel İklimin Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesi

Medeni durum değişkenine göre elde edilen istatistiksel veriler Tablo 4.9 içerisinde aşağıda ele alınmıştır.

Tablo 4.9: Medeni durum değişkenine göre örgütsel iklimin faktör boyutundaki t-testi sonuçları

Örgütsel İklim Ölçeği (Boyutlar)	Medeni Durum	N	\bar{X}	SD	SE	t	P
1. Boyut (Destekleyici Müdür Davranışı)	Bekâr	96	3,76	0,77	0,07	2,25	0,01
	Evli	337	3,53	0,93	0,05		
2. Boyut (Emredici Müdür Davranışı)	Bekâr	96	3,34	0,54	0,05	1,04	0,29
	Evli	337	3,27	0,56	0,03		
3. Boyut (Kısıtlayıcı Müdür Davranışı)	Bekâr	96	3,16	0,82	0,08	0,62	0,53
	Evli	337	3,10	0,81	0,04		
4. Boyut (Samimi Öğretmen Davranışı)	Bekâr	96	3,51	0,81	0,08	2,28	0,02
	Evli	337	3,29	0,81	0,04		
5. Boyut (İşbirlikçi Öğretmen Davranışı)	Bekâr	96	3,71	0,59	0,06	2,49	0,01
	Evli	337	3,54	0,58	0,03		
6. Boyut (Umursamaz Öğretmen Davranışı)	Bekâr	96	3,62	0,78	0,07	1,63	0,10
	Evli	337	3,47	0,80	0,04		

Medeni durum değişkeni için yapılan istatistiksel işlemler faktör boyutunda ele alınarak incelenmiştir. Örgütsel iklim ölçeği 6 boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel iklim ölçeğinin medeni durum değişkenine göre sadece anlamlı olan boyutları ele alınmıştır.

Medeni durum değişkenine göre ölçek boyutlarına ilişkin verilere bakıldığında (Tablo 4.9) ölçeğin 1. boyutunda (Destekleyici Müdür Davranışı) bekâr ve evli katılımcı görüşleri arasında $P<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bekâr öğretmenlerin yaş kategorilerine göre sayılarına bakıldığında 25 yaş altı 37 öğretmen, 26-35 yaş arası 48 öğretmen, 36-45 yaş arası 6 öğretmen, 46-55 yaş arası 5 öğretmen olmak üzere toplam 96 bekâr öğretmen bulunmaktadır. 96 bekâr öğretmenden 85'i 25 yaş altı ile 35 yaş arasındaki öğretmenlerdir. Bu yaş grubundaki öğretmenler mesleğe yeni atanmış ya da mesleğinin ilk yıllarını çalışan öğretmenlerdir. Yeni atanmış ya da mesleğinde henüz yeni olan öğretmenler mesleki birikim ve tecrübe anlamında yeterli seviyede olmadıkları söylenebilir. Sürekli olarak diğer öğretmenlerle ve idarecilerle bilgi alış verişinde bulunmak durumundadırlar. Tecrübeli idarecilerin görüşlerine ve tecrübelerine başvurma ve iletişim kurma, onlardan yardım alma durumları daha fazladır. Bundan dolayı bekâr öğretmenlerin, ölçeğin 1. (Destekleyici Müdür Davranışı) boyutundaki görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($\bar{X}=3,76$ Genellikle Olur düzeyinde) evli öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalamasına göre ($\bar{X}=3,53$ Genellikle Olur düzeyinde) daha yüksek çıktığı söylenebilir.

Örgütsel iklimin ölçeğinin 4. boyutunda (Samimi Öğretmen Davranışı) yine bekâr ve evli katılımcı görüşleri arasında $P<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bekâr öğretmenlerin yaş kategorilerine göre sayılarına bakıldığında 96 bekâr öğretmenden 85'i 25 yaş altı ile 35 yaş arasındaki öğretmenlerdir. Bu yaş grubundaki öğretmenler mesleğe yeni atanmış ya da mesleğinin ilk yıllarını çalışan öğretmen olup mesleki birikim ve tecrübe anlamında yeterli seviyede olmadıkları söylenebilir. Sürekli olarak diğer öğretmenlerle bilgi alış verişinde bulunmak durumundadırlar. Tecrübeli öğretmenlerin görüşlerine ve tecrübelerine başvurma ve onlarla iletişim kurma, onlardan yardım alma durumları daha fazladır. Bundan dolayı bekâr öğretmenlerin, ölçeğin 4. (Samimi Öğretmen Davranışı) boyutundaki görüşlerinin aritmetik ortalamasının $\bar{X}=3,51$ (Genellikle Olur düzeyinde) evli öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalamasına göre ($\bar{X}=3,29$ Bazen Olur düzeyinde) daha yüksek çıktığı söylenebilir.

Örgütsel İklım ölçeğinin 5. boyutunda (İşbirlikçi Öğretmen Davranışı) bekâr ve evli katılımcı görüşleri arasında $P<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bekâr öğretmenlerin, ölçeğin 5. boyutunda (İşbirlikçi Öğretmen Davranışı)

boyutundaki görüşlerinin aritmetik ortalaması ($\bar{X}=3,71$ Genellikle Olur düzeyinde) evli öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalamalarına göre ($\bar{X}=3,54$ Genellikle Olur düzeyinde) daha yüksek çıkmıştır. Ölçeğin diğer boyutlarında olduğu gibi bu boyutta da çıkan anlamlı ilişki durumunun bekâr öğretmenlerin, tecrübeli öğretmenlerin görüşlerine ve tecrübelerine başvurmalarından, onlarla iletişim kurmalarından, onlardan yardım almalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Ölçeğin bu üç boyutu dışında kalan diğer üç boyutunda medeni durum değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. ($p>0,05$)

4.2.2.3. İşe Angaje Olmanın Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesi

Medeni durum değişkenine göre elde edilen verilere ilişkin istatistiksel işlemler Tablo 4.10'da aşağıda ele alınmıştır.

Tablo 4.10: Medeni durum değişkenine göre işe angaje olma ölçeği t-testi sonuçları

İşe Angaje Olma Ölçeği (Boyutlar)	Medeni Durum	N	\bar{X}	SD	SE	t	P
1.Boyut (İşe Bakış)	Bekâr	96	3,80	0,64	0,06	-2,54	0,01
	Evli	337	4,01	0,74	0,04		
2.Boyut (İşe Devam)	Bekâr	96	3,99	0,64	0,06	0,81	0,41
	Evli	337	4,06	0,78	0,04		

Medeni durum değişkeni ile ilgili yapılan istatistiksel işlemler faktör boyutunda ele alınarak incelenmiştir. Medeni durum değişkenine göre işe angaje olma ölçek maddelerine ilişkin verilere bakıldığında (Tablo 4.10) işe angaje olma ölçeğinin 1. boyutunda (İşe Bakış) bekâr katılımcı görüşleri ile evli katılımcı görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. ($p<0,05$). Bu boyutta, bekâr katılımcıların görüşlerinin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,80$ (Genellikle Olur düzeyinde) iken evli katılımcıların görüşlerinin aritmetik ortalaması $\bar{X}=4,01$ (Genellikle Olur düzeyinde)'dir. Bekâr öğretmenlerin işe angaje olma ölçeğinin işe bakış boyutundaki maddelerde ifade edilen işe angaje olmaya ilişkin görüşlerinin ortalamalarının evli öğretmenlerinkine göre düşük çıkmış olması bekâr öğretmenlerin büyük çoğunluğunun mesleğinin başında ve yeni öğretmenler olmalarından, mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin mesleklerinin icrasına ve

geleceklerine ilişkin bir takım kaygı taşımalarından, işleri ile henüz bütünleşmemiş olabilme ihtimalinin yüksek olmasından, tecrübelerinin henüz yetersiz olması gibi nedenlerden kaynaklandığı söylenebilir. Ancak bekâr öğretmenlerin bu boyuttaki görüşleri tek başına değerlendirildiğinde bu boyutta işe angaje olma düzeylerinin “katılıyorum” düzeyinde olması bekâr öğretmenlerin bu boyuttaki işe angaje olma maddelerine yüksek oranda katıldıklarını da göstermektedir.

İşe angaje olma ölçeğinin 2. boyutunda (işe devam) bekâr katılımcı görüşleri ile evli katılımcı görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

4.2.3. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

4.2.3.1. Örgütsel Destek Algısının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi:

Yaş değişkenine göre elde edilen verilere ilişkin istatistiksel işlemler Tablo 4.11’de aşağıda ele alınmıştır.

Tablo 4.11: Yaş değişkenine göre örgütsel destek algısı tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ölçek	Yaş	N	\bar{X}	SD	SE	F	P	Scheffe Testi
Örgütsel Destek Algısı Ölçeği	25 Yaş ve Altı (a)	45	3,68	0,71	0,10	3,79	0,00	a-e c-e
	26-35 Yaş Arası (b)	189	3,47	0,68	0,05			
	36-45 Yaş Arası (c)	116	3,50	0,72	0,06			
	46-55 Yaş Arası (d)	63	3,39	0,61	0,07			
	56 Yaş ve Üzeri (e)	20	2,98	0,78	0,17			

Yaş değişkeni istatistiksel işlemleri toplam ölçek puanı dikkate alınarak incelenmiştir. Yaş değişkeni ile ilgili olarak katılımcılara bakıldığında toplam 433 katılımcının 45’i 25 yaş ve altı (%10,4), 189’u 26-35 yaş arası (%43,6), 116’sı 36-45 yaş arası (%26,8), 63’ü 46-55 yaş arası (%14,5), 20’si ise 56 yaş ve üzeridir (%4,6).

Veriler üzerinde “Tek Yönlü Varyans Analizi” (one-way-anova) istatistikî işlemi yapılmıştır. Varyans analizi farklı grupların ortalamalarının birbirinden farklı

olup olmadığını gösterir. Ancak farklılıkların hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin bilgi içermez. Bunun için tek yönlü varyans analizine ilave olarak Scheffe testi yapılmıştır.

Yaş değişkenine göre örgütsel destek algısı ölçek maddelerine ilişkin verilere bakıldığında (Tablo 4.11) katılımcı görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. ($p < 0,05$). Scheffe testinde “25 yaş ve altı” grubu ile “56 yaş ve üzeri” grubu arasında 0,00 oranında, “36-45 yaş arası” grubu ile “56 yaş ve üzeri” arasında 0,04 oranında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aritmetik ortalamalara bakıldığında “25 yaş ve altı” grup $\bar{X}=3,68$ (Katılıyorum düzeyinde), “36-45 yaş arası” grup $\bar{X}=3,50$ (Katılıyorum düzeyinde), “56 yaş ve üzeri” grup $\bar{X}=2,98$ (Kararsızım düzeyinde)’dir. “25 yaş ve altı” grup ve “36-45 yaş arası” grubun aritmetik ortalamaları ile “56 yaş ve üzeri” grup arasında anlamlı ilişki çıkmasının sebebi “25 yaş ve altı” grup ve “36-45 yaş arası” grubun “56 yaş ve üzeri” gruba göre mesleğinde yeni olmaları, mesleki olarak kurum idarecileri ile daha fazla iletişim kurmak durumunda olmaları, mesleki tükenmişliği yaşama oranlarının daha düşük olması sebeplerinden kaynaklandığı söylenebilir.

4.2.3.2. Örgütsel İklimin Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi

Yaş değişkenine göre elde edilen verilere ilişkin istatistiksel işlemler Tablo 4.12’de aşağıda ele alınmıştır.

Tablo 4.12: Yaş değişkenine göre örgütsel iklimin faktör boyutundaki tek yönlü varyans analizi sonuçları

Örgütsel İklım Ölçeği (Boyutlar)	Yaş	N	\bar{X}	SD	SE	F	P	Scheffe Testi
1.Boyut (Destekleyici Müdür Davranışı)	25 Yaş ve Altı (a)	45	3,81	0,81	0,12	4,20	0,00	a-d a-e
	26-35 Yaş Arası (b)	189	3,65	0,87	0,06			
	36-45 Yaş Arası (c)	116	3,62	0,94	0,08			
	46-55 Yaş Arası (d)	63	3,30	0,91	0,11			
	56 Yaş ve Üzeri (e)	20	3,08	0,88	0,19			
2.Boyut (Emredici Müdür Davranışı)	25 Yaş ve Altı (a)	45	3,21	0,64	0,09	1,07	0,36	
	26-35 Yaş Arası (b)	189	3,25	0,55	0,04			
	36-45 Yaş Arası (c)	116	3,30	0,56	0,05			
	46-55 Yaş Arası (d)	63	3,38	0,52	0,06			
	56 Yaş ve Üzeri (e)	20	3,40	0,45	0,10			
3. Boyut (Kısıtlayıcı Müdür Davranışı)	25 Yaş ve Altı (a)	45	3,09	0,83	0,12	0,99	0,40	
	26-35 Yaş Arası (b)	189	3,04	0,80	0,05			
	36-45 Yaş Arası (c)	116	3,21	0,79	0,07			
	46-55 Yaş Arası (d)	63	3,13	0,81	0,10			
	56 Yaş ve Üzeri (e)	20	3,28	0,92	0,20			
4. Boyut (Samimi Öğretmen Davranışı)	25 Yaş ve Altı (a)	45	3,83	0,77	0,11	6,41	0,00	a-b a-c a-d a-e
	26-35 Yaş Arası (b)	189	3,39	0,82	0,06			
	36-45 Yaş Arası (c)	116	3,21	0,78	0,07			
	46-55 Yaş Arası (d)	63	3,19	0,71	0,09			
	56 Yaş ve Üzeri (e)	20	3,03	0,86	0,19			

Tablo 4.12 (Devam): Yaş değişkenine göre örgütsel iklimin faktör boyutundaki tek yönlü varyans analizi sonuçları

Örgütsel İklim Ölçeği (Boyutlar)	Yaş	N	\bar{X}	SD	SE	F	P	Scheffe Testi
5. Boyut (İşbirlikçi Öğretmen Davranışı)	25 Yaş ve Altı (a)	45	3,75	0,54	0,08	1,94	0,10	
	26-35 Yaş Arası (b)	189	3,52	0,61	0,04			
	36-45 Yaş Arası (c)	116	3,56	0,63	0,05			
	46-55 Yaş Arası (d)	63	3,63	0,47	0,06			
	56 Yaş ve Üzeri (e)	20	3,72	0,46	0,10			
6. Boyut (Umursamaz Öğretmen Davranışı)	25 Yaş ve Altı (a)	45	3,67	0,85	0,12	1,04	0,38	
	26-35 Yaş Arası (b)	189	3,43	0,82	0,05			
	36-45 Yaş Arası (c)	116	3,56	0,82	0,07			
	46-55 Yaş Arası (d)	63	3,48	0,67	0,08			
	56 Yaş ve Üzeri (e)	20	3,52	0,67	0,15			

Yaş değişkeni için yapılan istatistiksel işlemler faktör boyutunda ele alınarak incelenmiştir. Örgütsel iklim ölçeği 6 boyuttan oluşmaktadır. Veriler üzerinde “Tek Yönlü Varyans Analizi” (one-way-anova) istatistikî işlemi ile Scheffe Testi yapılmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizinde (gruplar arasında) $F=3,79$ Sig= $0,00$ anlamlı çıkmış ($p<0,05$) ve gruplar arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Katılımcıların yaş değişkenine göre ortalama, standart sapma değerleri ve tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.12’de verilmiştir. Yaş boyutunda anlamlı olan maddeler ele alınmıştır. Tablo 4.12’ye bakıldığında örgütsel iklim ölçeğinin 1. boyutunda (Destekleyici Müdür Davranışı) ve 4. boyutunda (Samimi Öğretmen Davranışı) anova tablosunun Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değerleri 0,05’ten küçük olduğundan dolayı istatistiksel olarak yaş değişkenine göre örgütsel iklim ölçeğinin 1. ve 4. boyutlarında yaş değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ölçeğin bu iki boyutu dışında kalan diğer dört boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. ($p>0,05$)

Scheffe testi sonuçlarına göre 1. boyutta (Destekleyici Müdür Davranışı) gruplar arasında anlamlı bir ilişki çıkmadığından dolayı bu boyutta Tukey Testi uygulanmıştır. Yapılan Tukey testi sonucunda “25 yaş ve altı” grubu ile “46-55 yaş arası” grup arasında 0,03 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu, “25 yaş ve altı” grubu ile “56 yaş ve üzeri” grup arasında 0,02 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum, öğretmenliğe yeni başlamış veya öğretmenlik mesleğinin başında olanların desteklenmeye daha fazla ihtiyacı olduğu, bu öğretmenlerin idareciler ve diğer personel tarafından daha fazla desteklendiği, “46-55 yaş arası” grup ile “56 yaş ve üzeri” grubun ise tecrübeli olduklarından dolayı müdür desteğine gerek kalmadığı yönündeki düşüncelerinin, müdürün görüş ve önerilerine gerek duymayacakları inançlarının bulunabileceği veya müdür ile aralarında birtakım fikri ayrılıklar yaşama ihtimallerinin daha kuvvetli olması sebeplerinden dolayı anlamlı ilişkinin çıktığı söylenebilir.

Bu boyuta ilişkin “25 yaş altı grubu” öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,81$ (Genellikle Olur düzeyinde), “46-55 yaş arası” grubu öğretmenlerinin görüşlerinin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,30$ (Bazen Olur düzeyinde) ve “56 yaş ve üzeri” grubu öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,08$ (Bazen Olur düzeyinde) olduğu görülmektedir.

4. boyutta (Samimi Öğretmen Davranışı Boyutu) “25 yaş ve altı” grubu ile diğer yaş gruplarının tamamı ile aralarında 0,00 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumun, “25 yaş altı” grubun genç, çoğunluğunun bekâr olması, üniversiteden yeni mezun olmaları, diğer gruplara göre daha fazla sosyal aktivitelere katılma imkanı bulmaları, diğer yaş gruplarına göre sorumluluklarının daha az olması (ev, çocuk..), bu yaş grubu öğretmenlerin diğer öğretmen gruplarına göre iş arkadaşlarıyla kaynaşmaya, sosyalleşmeye, sosyal ilişkilerini gerçekleştirmeye daha çok imkan bulmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Bundan dolayı da bu boyuta ilişkin “25 yaş altı grubu” öğretmenlerin görüşleri ile ($\bar{X}=3,83$ Genellikle Olur düzeyinde), “26-35 yaş arası” grubu öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}=3,39$ Bazen Olur düzeyinde), “36-45 yaş arası” grubu öğretmenlerinin görüşleri ($\bar{X}=3,21$ Bazen Olur düzeyinde), “46-55 yaş arası” grubu öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}=3,19$ Bazen Olur düzeyinde) ve “56 yaş üzeri arası” grubu öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}=3,03$ Bazen

Olur düzeyinde) arasında anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir. Farklılığın yaş arttıkça arttığı da görülmektedir.

4.2.3.3. İşe Angaje Olmanın Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi

Yaş değişkenine göre elde edilen verilere ilişkin istatistiksel işlemler Tablo 4.13'te aşağıda ele alınmıştır.

Tablo 4.13: Yaş değişkenine göre işe angaje olma tek yönlü varyans analizi sonuçları

İşe Angaje Olma Ölçeği (Boyutlar)	Yaş	N	\bar{X}	SD	SE	F	P	Scheffe Testi
1.Boyut (İşe Bakış)	25 Yaş ve Altı (a)	45	3,66	0,74	0,11	9,18	0,00	a-c a-d a-e b-c b-d b-e
	26-35 Yaş Arası (b)	189	3,83	0,70	0,05			
	36-45 Yaş Arası (c)	116	4,06	0,74	0,06			
	46-55 Yaş Arası (d)	63	4,28	0,59	0,07			
	56 Yaş ve Üzeri (e)	20	4,36	0,52	0,11			
2.Boyut (İşe Devam)	25 Yaş ve Altı (a)	45	3,91	0,70	0,10	2,12	0,06	
	26-35 Yaş Arası (b)	189	3,98	0,76	0,05			
	36-45 Yaş Arası (c)	116	4,08	0,80	0,07			
	46-55 Yaş Arası (d)	63	4,20	0,66	0,08			
	56 Yaş ve Üzeri (e)	20	4,35	0,65	0,14			

Yaş değişkeni istatistiksel işlemleri faktör boyutunda ele alınarak incelenmiştir. Veriler üzerinde “Tek Yönlü Varyans Analizi” (one-way-anova) istatistikî işlemi ve Scheffe Testi kullanılmıştır.

Yaş değişkenine göre işe angaje olma ölçek boyutlarına ilişkin verilere bakıldığında (Tablo 4.13) ölçeğin işe bakış boyutunda katılımcıların görüşleri arasında istatistiksel olarak 0,00 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir. ($p < 0,05$). Scheffe testi sonucunda “25 yaş ve altı” grup ile “36-45 yaş

arası” grup arasında 0,01 düzeyinde, “46-55 yaş arası” grup arasında 0,00 düzeyinde, “56 yaş ve üzeri” grup arasında 0,00 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Scheffe testinde ayrıca “26-35 yaş arası” grup ile “36-45 yaş arası” grup arasında 0,04 düzeyinde, “46-55 yaş arası” grup arasında 0,00 düzeyinde, “56 yaş ve üzeri” grup arasında ise 0,01 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Ölçeğin işe bakış boyutunda grupların aritmetik ortalamalarına bakıldığında “25 yaş ve altı” grubun bu boyuta ilişkin görüşleri ($\bar{X}=3,66$) Katılıyorum düzeyinde, “26-36 yaş arası” grubun bu boyuta ilişkin görüşlerinin ($\bar{X}=3,83$) Katılıyorum düzeyinde, “36-45 yaş arası” grubun bu boyuta ilişkin görüşlerinin ($\bar{X}=4,06$) Katılıyorum düzeyinde, “46-55 yaş arası” grubun bu boyuta ilişkin görüşlerinin ($\bar{X}=4,28$) Kesinlikle Katılıyorum düzeyinde, “56 yaş ve üzeri” grubun bu boyuta ilişkin görüşlerinin ($\bar{X}=4,36$) Kesinlikle Katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu durumda mesleki kıdem arttıkça işe angaje olma düzeyinin arttığı söylenebilir. Bu farklılığın nedeni; mesleki kıdem attıkça öğretmenlerin işlerine daha fazla bağlandıkları, işlerini daha çok benimsedikleri, tecrübelerine oranla meslekleri ile daha çok özdeşleştikleri, süreç içerisinde işin öğretmenlerin hayatlarının önemli bir parçası haline geldiği ile açıklanabilir.

İşe angaje olma ölçeğinin işe devam boyutunda yaş gruplarının görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. ($p>0.05$)

4.2.4. Branş Değişkenine İlişkin Bulgular

4.2.4.1. Örgütsel Destek Algısının Branş Değişkenine Göre İncelenmesi:

Branş değişkenine göre elde edilen verilere ilişkin istatistiksel işlemler Tablo 4.14’te aşağıda ele alınmıştır.

Tablo 4.14: Branş değişkenine göre örgütsel destek algısı t-testi sonuçları

Ölçek	Branş	N	\bar{X}	SD	SE	t	P
Örgütsel Destek Algısı Ölçeği	Sınıf	216	3,44	0,70	0,04	-	0,37
	Branş	217	3,50	0,69	0,04	0,89	

Branş değişkeni istatistiksel işlemleri toplam ölçek puanı dikkate alınarak incelenmiştir. Branş boyutunda katılımcılara bakıldığında toplam 433 katılımcının 216'sının (%49,9) sınıf öğretmeni 217'sinin (%50,1) branş öğretmeni olduğu görülmektedir.

Branş değişkenine göre örgütsel destek algısı ölçek maddelerine ilişkin verilere bakıldığında (Tablo 4.14) sınıf öğretmenlerinin görüşleri ile branş öğretmenlerinin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. ($p>0,05$).

4.2.4.2. Örgütsel İklimin Branş Değişkenine Göre İncelenmesi

Branş değişkenine göre elde edilen verilere ilişkin istatistiksel işlemler Tablo 4.15'te aşağıda ele alınmıştır.

Tablo 4.15: Branş değişkenine göre örgütsel iklimin faktör boyutundaki t-testi sonuçları

Örgütsel İklim Ölçeği (Boyutlar)	Branş	N	\bar{X}	SD	SE	T	P
1.Boyut (Destekleyici Müdür Davranışı)	Sınıf	216	3,51	0,95	0,06	2,48	0,11
	Branş	217	3,65	0,85	0,05		
2. Boyut (Emredici Müdür Davranışı)	Sınıf	216	3,27	0,55	0,03	0,41	0,51
	Branş	217	3,30	0,56	0,03		
3. Boyut (Kısıtlayıcı Müdür Davranışı)	Sınıf	216	3,21	0,81	0,05	5,22	0,02
	Branş	217	3,03	0,80	0,05		
4. Boyut (Samimi Öğretmen Davranışı)	Sınıf	216	3,20	0,76	0,05	12,06	0,00
	Branş	217	3,47	0,85	0,05		
5. Boyut (İşbirlikçi Öğretmen Davranışı)	Sınıf	216	3,54	0,59	0,04	1,56	0,21
	Branş	217	3,62	0,59	0,04		
6. Boyut (Umursamaz Öğretmen Davranışı)	Bekâr	96	3,51	0,76	0,05	0,05	0,82
	Evli	337	3,49	0,83	0,05		

Branş değişkeni için yapılan istatistiksel işlemler faktör boyutunda ele alınarak incelenmiştir. Örgütsel iklim ölçeğinin branş değişkenine göre sadece anlamlı olan boyutları ele alınmıştır. Branş değişkenine göre ölçek boyutlarına ilişkin verilere bakıldığında (Tablo 4.15) ölçeğin 3. boyutunda (Kısıtlayıcı Müdür Davranışı) sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenlerinin görüşleri arasında $P<0,05$ düzeyinde anlamlı bir

farklılık görülmüştür. Bu boyutta sınıf öğretmenlerinin görüşlerine bakıldığında aritmetik ortalamanın $\bar{X}=3,21$ (Bazen Olur düzeyinde), branş öğretmenlerinin görüşlerine bakıldığında aritmetik ortalamanın $\bar{X}=3,03$ (Bazen Olur düzeyinde) olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenliği branş öğretmenliğine göre daha küçük yaş bireylerinin eğitimini içermektedir. Bundan dolayı sınıf öğretmenlerinin işlerinin branş öğretmenlerine göre daha yoğun, zor ve daha fazla fedakârlık istediği söylenebilir. Branş öğretmenleri tek branşta mesleklerini icra ederken sınıf öğretmenleri birden çok branşta öğretim yapmak durumunda olduklarından bu durum sınıf öğretmenlerine başta evrak ve doküman hazırlama, planlama olmak üzere birçok açıdan daha fazla yük binmektedir. Bu durumda yapılması gerekli iş ve işlemleri takip eden idarenin branş öğretmenlerine göre sınıf öğretmenlerinden daha fazla çalışma ve bu çalışmalara ilişkin evrak/doküman istemesi sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre idarenin kısıtlayıcı müdür davranışı sergiledikleri yönünde görüş bildirmelerine sebep olduğu söylenebilir.

Örgütsel iklim ölçeğinin 4. boyutunda (Samimi Öğretmen Davranışı) yine sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenlerinin görüşleri arasında $P<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu boyutta sınıf öğretmenlerinin görüşlerine bakıldığında aritmetik ortalamanın $\bar{X}=3,20$ (Bazen Olur Düzeyinde), branş öğretmenlerinin görüşlerine bakıldığında aritmetik ortalamanın ($\bar{X}=3,47$ Genellikle Olur düzeyinde) olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenliği branş öğretmenliğine göre daha küçük yaş bireylerin eğitimini içermektedir. Bu da sınıf öğretmenlerinin okuldaki neredeyse bütün zamanlarını teneffüsler de dâhil kendi sınıflarında geçirmelerini çoğu zaman gerekli kılmaktadır. Bu bakımdan sınıf öğretmenlerinin okuldaki vakitlerinin çoğunu kendi sınıflarında geçirdikleri söylenebilirken aynı durum branş öğretmenleri için söylenemeyebilir. Bu, sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre samimi öğretmen davranışı boyutunda branş öğretmenlerinden daha düşük bir ortalamaya sahip olmalarının bir boyutu olarak görülebilir.

Araştırmaya katılanların 216'sı sınıf öğretmeni 217'si branş öğretmenidir. Sınıf ve branş öğretmenlerinin kıdemlerine bakıldığında 130 sınıf öğretmenin 16 yıl ve üzeri kıdemi bulunmakta iken aynı kıdemde bu rakam branş öğretmenlerinde sadece 22'dir. Bu durum, kıdem arttıkça samimi öğretmen davranışları boyutunda belirtilen sosyal etkinliklerin (ev ziyaretleri, arkadaş ziyaretleri, davetler, sosyal destek sağlama gibi sosyal içerikli etkinliklerin) azaldığını göstermektedir. Bu azalma, kıdem arttıkça (yaş

ilerledikçe) çeşitli sınırlılıkların oluşması ve artan sorumlulukların etkisiyle sosyal içerikli etkinliklerde azalmanın olacağı şeklinde açıklanabilir.

Sınıf öğretmenlerinin işleri branş öğretmenlerine göre daha yoğun, zor ve daha fazla fedakârlık istemektedir. Branş öğretmenleri tek branşta mesleklerini icra ederken sınıf öğretmenleri birden çok branşta öğretim faaliyeti yapmak durumunda olduklarından sınıf öğretmenlerine başta evrak ve doküman hazırlama, planlama olmak üzere birçok açıdan branş öğretmenlerine nazaran daha fazla sorumluluk yüklenmekte, sınıf öğretmenleri tarafından yapılması gerekli iş ve işlemler daha fazla olmaktadır. Açıklanan bu sebeplerden dolayı sınıf öğretmenlerinin samimi öğretmen davranışı boyutundaki ortalamaların branş öğretmenlerinin ortalamalarına göre düşük çıkmasına sebep olduğu ifade edilebilir.

Ölçeğin bu iki boyutu dışında kalan diğer dört boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. ($p>0,05$).

4.2.4.3. İşe Angaje Olmanın Branş Değişkenine Göre İncelenmesi

İşe Angaje Olma Ölçeği Branş değişkenine göre elde edilen verilere ilişkin istatistiksel işlemler Tablo 4.16'da aşağıda ele alınmıştır.

Tablo 4.16: Branş değişkenine göre işe angaje olma ölçeği t-testi sonuçları

İşe Angaje Olma Ölçeği (Boyutlar)	Branş	N	X	SD	SE	T	P
1.Boyut (İşe Bakış)	Sınıf	216	4,04	0,78	0,05	2,20	0,02
	Branş	217	3,89	0,65	0,04		
2.Boyut (İşe Devam)	Sınıf	216	4,09	0,79	0,05	1,27	0,20
	Branş	217	4,00	0,71	0,04		

Branş değişkeni ile ilgili yapılan istatistiksel işlemler faktör boyutunda ele alınarak incelenmiştir. Branş değişkenine göre işe angaje olma ölçeğinin boyutlarına ilişkin verilere bakıldığında (Tablo 4.16) ölçeğin 1. boyutunda (İşe Bakış) sınıf öğretmenlerinin görüşleri ile branş öğretmenlerinin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. ($p<0,05$). Ölçeğin 1. boyutunda (İşe Bakış) maddelere ilişkin ortalama değerlere bakıldığında sınıf öğretmenlerinin puanlamalarının aritmetik ortalaması $\bar{X}=4,04$ (Katılıyorum düzeyinde) iken branş öğretmenlerinin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,89$ (Katılıyorum düzeyinde)'dur. Bu durumda sınıf öğretmenlerinin sınıflarını 1. sınıftan alıp 4 yıl süreyle aynı sınıfı devam ettirdiklerinden

dolayı sınıfları ve öğrencileri ile aralarında daha kuvvetli bağ oluştuğu, sınıf öğretmenlerinin sınıflarını branş öğretmenlerine göre daha fazla benimsedikleri bu sebeplerden dolayı da branş öğretmenleri ile aralarında bu boyutta anlamlı bir fark oluştuğu söylenebilir.

Ölçeğin 2. boyutunda (İşe Devam) sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4.2.5. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

4.2.5.1. Örgütsel Destek Algısının Eğitim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi:

Eğitim durumu değişkenine göre elde edilen verilere ilişkin istatistiksel işlemler Tablo 4.17’de aşağıda ele alınmıştır.

Tablo 4.17: Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel destek algısı tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ölçek	Eğitim Durumu	N	X	SD	SE	F	P	Scheffe Testi
Örgütsel Destek Algısı Ölçeği	Ön Lisans	45	3,31	0,68	0,10	2,37	0,09	---
	Lisans	366	3,50	0,70	0,03			
	Lisansüstü	22	3,27	0,68	0,14			

Eğitim durumu değişkeni istatistiksel işlemleri toplam ölçek puanı dikkate alınarak incelenmiştir. Eğitim durumu değişkeni ile ilgili olarak katılımcılara bakıldığında toplam 433 katılımcının 45’i ön lisans (%10,4), 366’sı lisans (%84,5), 22’si lisansüstü (%5,1) düzeydedir. Katılımcıların doldurdıkları kategorik değişkenlerden eğitim durumu değişkeni ölçekte yüksek lisans ve doktora ayrı ayrı kategorize edilmişken doktora mezunu olan sadece 1 katılımcı olduğundan dolayı yüksek lisans ve doktora değişkenleri lisansüstü değişkeni altında birleştirilmiştir.

Veriler üzerinde “Tek Yönlü Varyans Analizi” (one-way-anova) istatistikî işlemi ve Scheffe Testi yapılmıştır.

Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel destek algısı ölçek maddelerine ilişkin verilere bakıldığında (Tablo 4.17) katılımcı görüşleri arasında istatistiksel

olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. ($p>0,05$). Scheffe testinde de gruplar arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

4.2.5.2. Örgütsel İklimin Eğitim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi

Eğitim durumu değişkenine göre elde edilen verilere ilişkin istatistiksel işlemler Tablo 4.18’de aşağıda ele alınmıştır.

Tablo 4.18: Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel iklimin faktör boyutundaki tek yönlü varyans analizi sonuçları

Örgütsel İklim Ölçeği (Boyutlar)	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	SD	SE	F	P	Scheffe Testi
1. Boyut (Destekleyici Müdür Davranışı)	Ön Lisans (a)	45	3,08	1,00	0,14	8,15	0,00	a-b
	Lisans (b)	189	3,64	0,87	0,04			
	Lisansüstü (c)	116	3,60	0,85	0,18			
2. Boyut (Emredici Müdür Davranışı)	Ön Lisans (a)	45	3,32	0,50	0,07	0,74	0,47	
	Lisans (b)	189	3,27	0,56	0,02			
	Lisansüstü (c)	116	3,41	0,55	0,11			
3. Boyut (Kısıtlayıcı Müdür Davranışı)	Ön Lisans (a)	45	3,13	0,82	0,12	0,59	0,55	
	Lisans (b)	189	3,13	0,81	0,04			
	Lisansüstü (c)	116	2,93	0,73	0,15			
4. Boyut (Samimi Öğretmen Davranışı)	Ön Lisans (a)	45	3,04	0,80	0,12	3,49	0,03	a-b
	Lisans (b)	189	3,38	0,81	0,04			
	Lisansüstü (c)	116	3,37	0,78	0,16			
5. Boyut (İşbirlikçi Öğretmen Davranışı)	Ön Lisans (a)	45	3,57	0,58	0,08	0,03	0,96	
	Lisans (b)	189	3,58	0,60	0,03			
	Lisansüstü (c)	116	3,55	0,44	0,09			
6. Boyut (Umursamaz Öğretmen Davranışı)	Ön Lisans (a)	45	3,36	0,76	0,11	1,06	0,34	
	Lisans (b)	189	3,53	0,81	0,04			
	Lisansüstü (c)	116	3,39	0,69	0,14			

Eğitim durumu değişkeni için yapılan istatistiksel işlemler faktör boyutunda ele alınarak incelenmiştir. Veriler üzerinde “Tek Yönlü Varyans Analizi” (one-way-anova) istatistikî işlemi ve Scheffe Testi yapılmıştır.

Örgütsel iklim ölçeğinde anlamlı olan boyutlar ele alınmıştır. Tablo 4.18’e bakıldığında örgütsel iklim ölçeğinin 1. boyutta (Destekleyici Müdür Davranışı), ve 4. boyutta (Samimi Öğretmen Davranışı) anova tablosunun Sig. (Anlamlılık) sütunundaki anlamlılık değerleri 0,05’ten küçük ($p < 0,05$) olduğundan dolayı istatistiksel olarak eğitim durumu değişkenine göre örgütsel iklim ölçeğinin 1. ve 4. boyutlarında eğitim durumu değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ölçeğin bu iki boyutu dışında kalan diğer dört boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşmadığı görülmektedir. ($p > 0,05$)

Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında 1. boyutta (Destekleyici Müdür Davranışı) “önlisans” grubu ile “lisans” grubu arasında 0,00 oranında anlamlı bir ilişki görülmektedir. Bu boyutta eğitim durumu ön lisans olan grubun aritmetik ortalaması $\bar{X} = 3,08$ (Bazen Olur düzeyinde) iken lisans grubunun aritmetik ortalaması $\bar{X} = 3,64$ (Genellikle Olur düzeyinde)’tür. Aritmetik ortalamalar arasında büyük fark olduğu görülmektedir. Ön lisans mezunu olan öğretmenler kıdem olarak lisans mezunlarından çok daha fazla kıdeme sahiptirler. Lisans mezunu 366 öğretmenin 263’ü 15 yıl ve altı kıdeme, 103’ü 16 yıl ve üstü kıdeme sahiptir. Buna karşın ön lisans mezunu 45 öğretmenin 43’ü 16 yıl ve üzeri kıdeme sahipken sadece 2’si 15 yıl ve altı kıdeme sahiptir. Bu bakımdan lisans mezunu öğretmenlerinin büyük çoğunluğunun kıdemi 1-15 yıl arası iken, ön lisans mezunu öğretmenlerin büyük çoğunluğunun 16 yıl ve üzeri (45 öğretmenden 21’i 31 yıl üzeri)’dir. Bu durumda kıdem arttıkça kurum idaresinden alınan desteğin ve bu desteğe ilişkin algının da düştüğü söylenebilir. Bu durum, öğretmenlerin tecrübelerinin artması, öğretmenlerde kendi kendine yetebilecekleri inançlarının oluşması veyahut idare ile aralarında olumlu ve/veya olumsuz bir takım yaşantıların meydana gelmesi gibi çeşitli sebeplerle açıklanabilir.

4. boyutta (Samimi Öğretmen Davranışı Boyutu) “önlisans” grubu ile “lisans” grubu arasında 0,03 oranında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu boyutta eğitim durumu ön lisans olan grubun aritmetik ortalaması $\bar{X} = 3,04$ (Bazen Olur düzeyinde) iken lisans grubunun aritmetik ortalaması $\bar{X} = 3,38$ (Bazen Olur düzeyinde)’dir. İki grubun 4. boyuttaki aritmetik ortalamaları arasında fark olduğu

görülmektedir. Ön lisans mezunu olan öğretmenler kıdem olarak lisans mezunlarından çok daha fazla kıdem sahiptirler. Yukarıda da ifade edildiği gibi lisans mezunu 366 öğretmenin 263'ü 15 yıl ve altı kıdeme, 103'ü 16 yıl ve üstü kıdeme sahiptir. Buna karşın ön lisans mezunu 45 öğretmenin 43'ü 16 yıl ve üzeri kıdeme sahipken sadece 2'si 15 yıl ve altı kıdeme sahiptir. Bu bakımdan lisans mezunu öğretmenlerinin büyük çoğunluğunun kıdemi 1-15 yıl arası iken, ön lisans mezunu öğretmenlerin büyük çoğunluğunun 16 yıl ve üzeridir. (45 öğretmenden 21'i 31 yıl üzeri) Bu durumda mesleğinde yeni olan öğretmenlerin mesleğinde daha kıdemli olan öğretmenlere oranla daha fazla sosyal ilişki içerisinde oldukları söylenebilir. Kıdem arttıkça samimi öğretmen davranışları boyutunda belirtilen sosyal içerikli etkinlik ve ilişkilerin (ev ziyaretleri, arkadaş ziyaretleri, davetler, sosyal destek sağlama gibi sosyal içerikli etkinlikler) azaldığı görülmektedir. Bu durum, kıdem arttıkça (yaş ilerledikçe) çeşitli sınırlılıkların oluşması ve artan sorumlulukların etkisiyle sosyal ilişkilerde ve sosyal içerikli etkinliklerde azalmanın olacağı şeklinde izah edilebilir.

4.2.5.3. İşe Angaje Olmanın Eğitim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi

Eğitim durumu değişkenine göre elde edilen verilere ilişkin istatistiksel işlemler Tablo 4.19'da aşağıda ele alınmıştır.

Tablo 4.19: Eğitim durumu değişkenine göre işe angaje olma tek yönlü varyans analizi sonuçları

İşe Angaje Olma Ölçeği (Boyutlar)	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	SD	SE	F	P	Scheffe Testi
1. Boyut (İşe Bakış)	Önlisans	45	4,26	0,61	0,09	4,32	0,01	a-b
	Lisans	189	3,93	0,73	0,03			
	Lisansüstü	116	4,04	0,67	0,14			
2. Boyut (İşe Devam)	Önlisans	45	4,21	0,63	0,09	1,60	0,20	
	Lisans	189	4,02	0,77	0,14			
	Lisansüstü	116	4,18	0,69	0,14			

Eğitim durumu değişkeni istatistiksel işlemleri faktör boyutunda ele alınarak incelenmiştir. Veriler üzerinde “Tek Yönlü Varyans Analizi” (one-way-anova) istatistikî işlemi ve Scheffe Testi yapılmıştır.

Eğitim durumu değişkenine göre işe angaje olma ölçek boyutlarına ilişkin verilere bakıldığında (Tablo 4.19) ölçeğin 1. boyutunda (İşe Bakış) katılımcı görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. ($p<0,05$). Scheffe testinde de ölçeğin 1. boyutunda (İşe Bakış) “önlisans” ve “lisans” grupları arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu boyutta eğitim durumu ön lisans olan grubun boyut maddelerinden aldığı puanların aritmetik ortalaması $\bar{X}=4,26$ (Kesinlikle Katılıyorum düzeyinde) iken lisans grubunun aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,93$ (Katılıyorum düzeyinde)’tür. İki grubun işe bakış boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır. Ön lisans mezunu olan öğretmenler, kıdemi yüksek olan öğretmen grubudur. Bu durum, öğretmenlerin zaman içerisinde mesleki tecrübe kazanmalarından ve uzun yıllar aynı işle iştigal etmelerinden dolayı kıdemi daha düşük olan öğretmenlere oranla daha fazla işleri ile bütünleşmiş olabilecekleri şeklinde açıklanabilir.

Ölçeğin 2. boyutunda (İşe Devam) katılımcıların görüşleri arasında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. ($p>0,05$).

4.2.6. Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

4.2.6.1. Örgütsel Destek Algısının Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi:

Kıdem değişkenine göre elde edilen verilere ilişkin istatistiksel işlemler Tablo 4.20’de aşağıda ele alınmıştır.

Tablo 4.20: Kıdem değişkenine göre örgütsel destek algısı tek yönlü varyans analizi sonuçları

Ölçek	Kıdem	N	X	SD	SE	F	P	Scheffe
Örgütsel Destek Algısı Ölçeği	1-5 Yıl Arası	126	3,57	0,72	0,06	1,88	0,08	---
	6-10 Yıl Arası	82	3,43	0,68	0,07			
	11-15 Yıl Arası	73	3,56	0,56	0,06			
	16-20 Yıl Arası	57	3,42	0,87	0,11			
	21-25 Yıl Arası	33	3,42	0,49	0,08			
	26-30 Yıl Arası	26	3,36	0,65	0,12			
	31 Yıl ve Üzeri	36	3,18	0,75	0,12			

Kıdem değişkeni istatistiksel işlemleri toplam ölçek puanı dikkate alınarak incelenmiştir. Kıdem değişkeni ile ilgili olarak katılımcı oranlarına bakıldığında toplam 433 katılımcının 126'sı kıdemi "1-5 yıl arası" (%29,1), 82'si "6-10 yıl arası" (%18,9), 73'ü "11-15 yıl arası" (%16,9), 57'si "16-20 yıl arası" (%13,2), 33'ü "21-25 yıl arası" (%7,6), 26'sı "26-30 yıl arası" (%6), 36'sı "31 yıl ve üzeri" (%8,3) dir. Veriler üzerinde "Tek Yönlü Varyans Analizi" (one-way-anova) istatistikî işlemi ve Scheffe Testi yapılmıştır. Kıdem değişkenine göre örgütsel destek algısı ölçek maddelerine ilişkin verilere bakıldığında (Tablo 4.20) katılımcı görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. ($p>0,05$). Scheffe testinde de gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4.2.6.2. Örgütsel İklimin Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi

Kıdem değişkenine göre elde edilen verilere ilişkin istatistiksel işlemler Tablo 4.21'de aşağıda ele alınmıştır.

Tablo 4.21: Kıdem değişkenine göre örgütsel iklimin faktör boyutundaki tek yönlü varyans analizi sonuçları

Örgütsel İklim Ölçeği (Boyutlar)	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	SD	SE	F	P	Scheffe Testi
1.Boyut (Destekleyici Müdür Davranışı)	1-5 Yıl Arası (a)	126	3,75	0,81	0,07	4,17	0,00	a-g
	6-10 Yıl Arası (b)	82	3,67	0,90	0,09			
	11-15 Yıl Arası (c)	73	3,74	0,80	0,09			
	16-20 Yıl Arası (d)	57	3,46	1,11	0,14			
	21-25 Yıl Arası (e)	33	3,41	0,72	0,12			
	26-30 Yıl Arası (f)	26	3,19	1,00	0,19			
	31 Yıl ve Üzeri (g)	36	3,12	0,88	0,14			
2.Boyut (Emredici Müdür Davranışı)	1-5 Yıl Arası (a)	126	3,26	0,57	0,05	1,08	0,37	
	6-10 Yıl Arası (b)	82	3,20	0,62	0,06			
	11-15 Yıl Arası (c)	73	3,30	0,51	0,06			
	16-20 Yıl Arası (d)	57	3,27	0,56	0,07			
	21-25 Yıl Arası (e)	33	3,34	0,56	0,09			
	26-30 Yıl Arası (f)	26	3,28	0,54	0,10			
	31 Yıl ve Üzeri (g)	36	3,48	0,44	0,07			
3.Boyut (Kısıtlayıcı Müdür Davranışı)	1-5 Yıl Arası (a)	126	3,05	0,78	0,07	0,56	0,75	
	6-10 Yıl Arası (b)	82	3,12	0,86	0,09			
	11-15 Yıl Arası (c)	73	3,12	0,80	0,09			
	16-20 Yıl Arası (d)	57	3,13	0,83	0,11			
	21-25 Yıl Arası (e)	33	3,15	0,74	0,13			
	26-30 Yıl Arası (f)	26	3,03	0,76	0,15			
	31 Yıl ve Üzeri (g)	36	3,32	0,87	0,14			

Tablo 4.21 (Devam): Kıdem değişkenine göre örgütsel iklimin faktör boyutundaki tek yönlü varyans analizi sonuçları

Örgütsel İklim Ölçeği (Boyutlar)	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	SD	SE	F	P	Scheffe Testi
4.Boyut (Samimi Öğretmen Davranışı)	1-5 Yıl Arası (a)	126	3,64	0,82	0,07	4,90	0,00	a-e
	6-10 Yıl Arası (b)	82	3,29	0,83	0,09			
	11-15 Yıl Arası (c)	73	3,28	0,73	0,08			
	16-20 Yıl Arası (d)	57	3,24	0,77	0,10			
	21-25 Yıl Arası (e)	33	2,99	0,77	0,13			
	26-30 Yıl Arası (f)	26	3,15	0,76	0,15			
	31 Yıl ve Üzeri (g)	36	3,15	0,80	0,13			
5.Boyut (İşbirlikçi Öğretmen Davranışı)	1-5 Yıl Arası (a)	126	3,67	0,56	0,05	1,30	0,25	
	6-10 Yıl Arası (b)	82	3,49	0,55	0,06			
	11-15 Yıl Arası (c)	73	3,53	0,67	0,07			
	16-20 Yıl Arası (d)	57	3,55	0,69	0,09			
	21-25 Yıl Arası (e)	33	3,45	0,49	0,08			
	26-30 Yıl Arası (f)	26	3,65	0,60	0,11			
	31 Yıl ve Üzeri (g)	36	3,67	0,40	0,06			
6.Boyut (Umursamaz Öğretmen Davranışı)	1-5 Yıl Arası (a)	126	3,55	0,80	0,07	0,33	0,91	
	6-10 Yıl Arası (b)	82	3,42	0,85	0,09			
	11-15 Yıl Arası (c)	73	3,53	0,83	0,09			
	16-20 Yıl Arası (d)	57	3,52	0,82	0,10			
	21-25 Yıl Arası (e)	33	3,43	0,73	0,12			
	26-30 Yıl Arası (f)	26	3,56	0,70	0,13			
	31 Yıl ve Üzeri (g)	36	3,46	0,69	0,11			

Kıdem değişkeni için yapılan istatistiksel işlemler faktör boyutunda ele alınarak incelenmiştir. Veriler üzerinde “Tek Yönlü Varyans Analizi” (one-way-anova) istatistikî işlemi ve Scheffe Testi yapılmıştır.

Örgütsel iklim ölçeğinde kıdem değişkeni açısından anlamlı ilişki bulunan boyutlar ele alınmıştır. Tablo 4.21’e bakıldığında örgütsel iklim ölçeğinin 1. boyutunda (Destekleyici Müdür Davranışı) ve 4. boyutunda (Samimi Öğretmen Davranışı) anova tablosunun Sig. (Anlamlılık) sütunundaki anlamlılık değerleri 0,05’ten küçük olduğundan dolayı istatistiksel olarak kıdem değişkenine göre örgütsel iklim ölçeğinin 1. ve 4. boyutlarında kıdem değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. ($p < 0,05$) Ölçeğin bu iki boyutu dışında kalan diğer dört boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. ($p > 0,05$)

Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında 1. boyutta (Destekleyici Müdür Davranışı) kıdemi “1-5 yıl arası” grubu ile “31 yıl ve üzeri” grubu arasında 0,02 düzeyinde anlamlı bir ilişki görülmektedir. Örgütsel iklim ölçeğinin 1. boyutunda (Destekleyici Müdür Davranışı) kıdem değişkeni açısından aralarında anlamlı ilişki bulunan “1-5 yıl arası” grubun bu boyuttaki maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalaması $\bar{X} = 3,75$ (Genellikle Olur düzeyinde) iken “31 yıl ve üzeri” grubun bu boyuttaki maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalaması $\bar{X} = 3,12$ (Bazen Olur düzeyinde)’dir. Bu durumun göreve yeni başlayan öğretmenlerin idari kadro ve tecrübeli öğretmenlerden sürekli destek almalarından, kıdemi “31 yıl ve üzeri olan” öğretmenlerde ise bu durumun azalmış olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

4. boyutta (Samimi Öğretmen Davranışı Boyutu) kıdemi “1-5 yıl arası” grubu ile kıdemi “21-25 yıl arası” grup arasında 0,02 düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Örgütsel iklim ölçeğinin 4. boyutunda (Samimi Öğretmen Davranışı Boyutu) kıdem değişkeni açısından aralarında anlamlı ilişki bulunan “1-5 yıl arası” grubun bu boyuttaki maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalaması $\bar{X} = 3,64$ (Genellikle Olur düzeyinde) iken “21-25 yıl arası” grubun bu boyuttaki maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalaması $\bar{X} = 2,99$ (Bazen Olur düzeyinde)’dur. Göreve yeni başlayan öğretmenlerin kıdemi “21-25 yıl arası” olan kıdem grubuna göre aritmetik ortalamasının yüksek olması ve görüşlerinin arasında anlamlı ilişki bulunması kıdem arttıkça (yaş ilerledikçe) samimi öğretmen davranışları boyutunda belirtilen sosyal etkinliklerin (ev ziyaretleri, arkadaş ziyaretleri, davetler, sosyal destek sağlama gibi

sosyal içerikli etkinliklerin) azalması ile açıklanabilir. Bu azalmanın sebebi, kıdem arttıkça (yaş ilerledikçe) sorumlulukların artması, ekonomik ihtiyaçların artması ve diğer farklı nedenler olabilir.

4.2.6.3. İşe Angaje Olmanın Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi

Kıdem değişkenine göre elde edilen verilere ilişkin istatistiksel işlemler Tablo 4.22'de aşağıda ele alınmıştır.

Tablo 4.22: Kıdem değişkenine göre işe angaje olma tek yönlü varyans analizi sonuçları

İşe Angaje Olma Ölçeği (Boyutlar)	Kıdem	N	\bar{X}	SD	SE	F	P	Scheffe Testi
1.Boyut (İşe Bakış)	1-5 Yıl Arası (a)	126	3,75	0,65	0,05	6,44	0,00	a-e a-g b-g
	6-10 Yıl Arası (b)	82	3,81	0,75	0,08			
	11-15 Yıl Arası (c)	73	4,00	0,76	0,08			
	16-20 Yıl Arası (d)	57	4,07	0,78	0,10			
	21-25 Yıl Arası (e)	33	4,31	0,54	0,09			
	26-30 Yıl Arası (f)	26	4,19	0,72	0,14			
	31 Yıl ve Üzeri (g)	36	4,35	0,52	0,08			
2.Boyut (İşe Devam)	1-5 Yıl Arası (a)	126	3,94	0,71	0,06	2,23	0,03	a-d a-g b-g c-g
	6-10 Yıl Arası (b)	82	3,96	0,78	0,08			
	11-15 Yıl Arası (c)	73	3,98	0,84	0,09			
	16-20 Yıl Arası (d)	57	4,19	0,79	0,10			
	21-25 Yıl Arası (e)	33	4,21	0,53	0,09			
	26-30 Yıl Arası (f)	26	4,14	0,83	0,16			
	31 Yıl ve Üzeri (g)	36	4,33	0,61	0,10			

Kıdem değişkeni istatistiksel işlemleri toplam ölçek puanı dikkate alınarak incelenmiştir. Veriler üzerinde “Tek Yönlü Varyans Analizi” (one-way-anova) istatistikî işlemi ve Scheffe Testi yapılmıştır.

Kıdem değişkenine göre işe angaje olma ölçek boyutlarına ilişkin verilere bakıldığında (Tablo 4.22) ölçeğin 1. boyutunda (İşe Bakış) katılımcı görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. ($p<0,05$). Yapılan Scheffe analizine göre ölçeğin 1. boyutunda (İşe Bakış) kıdemi “1-5 yıl arası” grup ile kıdemi “21-25 yıl arası” grup arasında 0,01 düzeyinde, kıdemi “1-5 yıl arası” grup ile kıdemi “31 yıl ve üzeri” grup arasında 0,00 düzeyinde, kıdemi “6-10 yıl arası” grup ile kıdemi “31 yıl ve üzeri” grup arasında 0,02 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Kıdemi “1-5 yıl arası” olan öğretmenlerin işe angaje olma ölçeğinin 1. boyutundaki (İşe Bakış) maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,75$ (Katılıyorum düzeyinde) iken kıdemi “6-10 yıl arası” olan öğretmenlerin verdikleri cevapların aritmetik ortalamasının $\bar{X}=3,81$ (Katılıyorum düzeyinde), “21-25 yıl arası” olan öğretmenlerin $\bar{X}=4,31$ (Kesinlikle Katılıyorum düzeyinde), kıdemi “31 yıl ve üzeri” olan öğretmenlerin ise $\bar{X}=4,35$ (Kesinlikle Katılıyorum düzeyinde) olduğu görülmektedir.

Aritmetik ortalamalara bakıldığında kıdem arttıkça öğretmenlerin işe angaje olma düzeylerinin arttığı görülmektedir. Bu durum, öğretmenlerin kıdemlerinin artmasıyla tecrübelerinin, kendilerine olan güvenlerinin artması, işlerini zaman içerisinde daha çok benimsemeleri ve zamanla işleri ile kişiliklerini bütünleştirmelerinden kaynaklandığı şeklinde açıklanabilir.

Ölçeğin 2. Boyutunda da (İşe Devam) katılımcı görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. ($p<0,05$). Yapılan Scheffe ve Tukey Testi analizlerinde kıdem değişkeninin kategorileri arasında anlamlı bir fark görülemediği için LSD testi yapılmıştır. Yapılan LSD testine göre ölçeğin 2. boyutunda (İşe Devam) kıdemi “1-5 yıl arası” grup ile kıdemi “16-20 yıl arası” grup arasında 0,03 düzeyinde, kıdemi “1-5 yıl arası” grup ile kıdemi “31 yıl ve üzeri” grup arasında 0,00 düzeyinde, kıdemi “6-10 yıl arası” grup ile kıdemi “31 yıl ve üzeri” grup arasında 0,01 düzeyinde, kıdemi “11-15 yıl arası” grup ile kıdemi “31 yıl ve üzeri” grup arasında 0,02 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ölçeğin

2. boyutunda (İşe Devam) maddelere verilen cevapların aritmetik ortalaması kıdemi “1-5 yıl arası” olan öğretmenlerin $\bar{X}=3,94$ (Katılıyorum düzeyinde) iken kıdemi “6-10 yıl arası” olan öğretmenlerin $\bar{X}=3,96$ (Katılıyorum düzeyinde), “11-15 yıl arası” olan öğretmenlerin $\bar{X}=3,98$ (Katılıyorum düzeyinde), kıdemi “16-20 yıl arası” olan öğretmenlerin $\bar{X}=4,19$ (Katılıyorum düzeyinde), kıdemi “31 yıl ve üzeri” olan öğretmenlerin ise $\bar{X}=4,33$ (Kesinlikle Katılıyorum düzeyinde)’tür. Aritmetik ortalamalara bakıldığında kıdem arttıkça öğretmenlerin işe angaje olma ve işte sebat düzeylerinin arttığı, işten ayrılma düşüncelerinin azaldığı bunun da zaman içerisinde işgörenlerin işlerini daha çok benimsemelerinden, işlerine daha fazla bağlanmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

4.3. Öğretmenlerin İşe Angaje Olma Davranışları İle Örgütsel İklim ve Örgütsel Destek Algısı Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Öğretmenlerin işe angaje olmaları ile örgütsel iklim ve örgütsel destek algısı arasındaki ilişkiye dair bulgular Tablo 4.23’te verilmiştir.

Tablo 4.23: Öğretmenlerin işe angaje olmaları ile örgütsel iklim ve örgütsel destek algısı arasındaki ilişkiye ait korelasyon değerleri

		İşe Angaje Olma Ölçeği Toplam Madde Değerleri	Örgütsel İklim Ölçeği Toplam Madde Değerleri	Örgütsel Destek Algısı Toplam Madde Değerleri
İşe Angaje Olma Ölçeği Toplam Madde Değerleri	Pearson Korelasyon	1	,214 **	,258 **
Örgütsel İklim Ölçeği Toplam Madde Değerleri	Pearson Korelasyon		1	,742 **
Örgütsel Destek Algısı Toplam Madde Değerleri	Pearson Korelasyon			1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı (2-tailed)

Tablo 4.23 incelendiğinde işe angaje olma değişkeni ile örgütsel iklim arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. ($r = 0,214$, $p < 0,01$) Determinasyon katsayısı ($r^2 = 0,214 \times 0,214 = 0,05$) dikkate alındığında öğretmenlerin işe angaje olmalarındaki toplam varyansın % 5’inin örgütsel iklimten

kaynaklandığı ifade edilebilir. Örgütsel iklimin, öğretmenlerin işe angaje olma düzeylerini düşük düzeyde etkilediği söylenebilir.

Tablo 4.23 incelendiğinde öğretmenlerin işe angaje olma düzeyleri ile örgütsel destek algısı arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. ($r = 0,258$, $p < 0,01$) Determinasyon katsayısı ($r^2 = 0,258 \times 0,258 = 0,07$) dikkate alındığında öğretmenlerin işe angaje olmalarındaki toplam varyansın % 7'sinin örgütsel destek algısı ile açıklanabileceği ifade edilebilir. Örgütsel destek algısının, öğretmenlerin işe angaje olma düzeylerini düşük düzeyde etkilediği söylenebilir.

Tablo 4.23 incelendiğinde örgütsel iklim değişkeni ile örgütsel destek algısı değişkeni arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. ($r = 0,742$, $p < 0,01$) Determinasyon katsayısı ($r^2 = 0,742 \times 0,742 = 0,55$) dikkate alındığında öğretmenlerin algıladıkları örgütsel desteğe ilişkin toplam varyansın % 55'inin örgütsel iklim ile açıklanabileceği ifade edilebilir. Örgütsel destek algısı ile örgüt iklimi arasında yüksek düzeyde korelasyon olduğu söylenebilir.

İşe angaje olma, örgüt iklimi, örgütsel destek algısı değişkenlerinin boyutları arasındaki ilişkiye dair bulgular ise Tablo 4.24'te verilmiştir.

Tablo 4.24: İşe angaje olma, örgüt iklimi ve örgütsel destek algısı değişkenlerinin boyutları arasındaki ilişkiye ait korelasyon değerleri

		İşe Angaje Olma 1. Boyut (İşe Bakış)	İşe Angaje Olma 2. Boyut (İşe Devam)	Örgütsel İklim 1. Boyut (D. Müdür Davranışı)	Örgütsel İklim 2. Boyut (Emredici Müdür Davranışı)	Örgütsel İklim 3. Boyut (Kısıtlayıcı Müdür Davranışı)	Örgütsel İklim 4. Boyut (Samimi Öğretmen Davranışı)	Örgütsel İklim 5. Boyut (İşbirlikçi Öğretmen Davranışı)	Örgütsel İklim 6. Boyut (Umursamaz Öğretmen Davranışı)	Örgütsel Destek Algısı (Tek Boyutlu)
İşe Angaje Olma 1. Boyut (İşe Bakış)	Pearson Correlation	1	,692(**)	,091	,189(**)	,099(*)	,071	,279(**)	,157(**)	,249(**)
İşe Angaje Olma 2. Boyut (İşe Devam)	Pearson Correlation		1	,083	,187(**)	-,003	,079	,222(**)	,095(*)	,235(**)
Örgütsel İklim 1. Boyut (Destekleyici Müdür Davranışı)	Pearson Correlation			1	,217(**)	,192(**)	,373(**)	,443(**)	,357(**)	,769(**)
Örgütsel İklim 2. Boyut (Emredici Müdür Davranışı)	Pearson Correlation				1	-,028	,141(**)	,209(**)	,074	,243(**)
Örgütsel İklim 3. Boyut (Kısıtlayıcı Müdür Davranışı)	Pearson Correlation					1	-,008	,136(**)	,415(**)	,209(**)
Örgütsel İklim 4. Boyut (Samimi Öğretmen Davranışı)	Pearson Correlation						1	,599(**)	,216(**)	,415(**)
Örgütsel İklim 5. Boyut (İşbirlikçi Öğretmen Davranışı)	Pearson Correlation							1	,461(**)	,505(**)
Örgütsel İklim 6. Boyut (Umursamaz Öğretmen Davranışı)	Pearson Correlation								1	,393(**)
Örgütsel Destek Algısı (Tek Boyutlu)	Pearson Correlation									1

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı (2-tailed)

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı (2-tailed)

Tablo 4.24'te işe angaje olma, örgüt iklimi ve örgütsel destek algısı değişkenlerine ait boyutların birbirleri ile olan ilişkilerine bakıldığında;

İşe angaje olma değişkeninin 1. boyutu (İşe Bakış) ile örgüt iklimi değişkeninin 2. boyutu (Emredici Müdür Davranışı), 3. boyutu (Kısıtlayıcı Müdür Davranışı), 5. boyutu (İşbirlikçi Öğretmen Boyutu) ve 6. boyutu (Umursamaz Öğretmen Davranışı) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. (r değerleri sırasıyla 0.189, 0.099, 0.279, 0.157'dir.) İşe angaje olma değişkeninin 1. boyutu (İşe Bakış) ile örgüt iklimi değişkeninin 1. boyutu (Destekleyici Müdür Davranışı) ve 4. boyutu (Samimi Öğretmen Davranışı Boyutu) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. (r değerleri sırasıyla 0.091, 0.071)

İşe angaje olma değişkeninin 1. boyutu (İşe Bakış) ile örgütsel destek algısı değişkeni (tek boyutlu) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. ($r=0.249$)

İşe angaje olma değişkeninin 2. boyutu (İşe Devam) ile örgüt iklimi değişkeninin 2. boyutu (Emredici Müdür Davranışı), 5. boyutu (İşbirlikçi Öğretmen Boyutu) ve 6. boyutu (Umursamaz Öğretmen Davranışı) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. (r değerleri sırasıyla 0.187, 0.222, 0.095'tir.) İşe angaje olma değişkeninin 2. boyutu (İşe Devam) ile örgüt iklimi değişkeninin 1. boyutu (Destekleyici Müdür Davranışı), 3. boyutu (Kısıtlayıcı Müdür Davranışı) ve 4. boyutu (Samimi Öğretmen Davranışı Boyutu) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. (r değerleri sırasıyla 0.083, 0.003, 0.079)

İşe angaje olma değişkeninin 2. boyutu (İşe Devam) ile örgütsel destek algısı değişkeni (tek boyutlu) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. ($r=0.235$)

Örgütsel destek algısı değişkeni (tek boyutlu) ile örgüt iklimi değişkeninin bütün boyutları arasındaki ilişkinin 0.01 düzeyinde anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. (r değerleri sırasıyla 0.769, 0.243, 0.209, 0.415, 0.505, 0.393'tür.)

4.4. Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel İklim Değişkenleri Öğretmenlerin İşe Angaje Olmalarının Anlamlı Yordayıcıları mıdır?

Örgütsel iklim ve örgütsel destek algısının öğretmenlerin işe angaje olma düzeylerini etkileyip etkilemediği çoklu regresyon analizi ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Yapılan çoklu regresyon analizi neticesinde bağımlı değişkeni (işe angaje olma) açıklamada kullanılan bağımsız değişkenlerin (örgütsel iklim ve örgütsel destek algısı) açıklama oranlarına ilişkin bulgular Tablo 4.25'te gösterilmiştir.

Tablo 4.25: Örgütsel iklim ile örgütsel destek algısının öğretmenlerin işe angaje olmalarını yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi

Değişkenler	B	SE	β	T	P
Sabit	50,545	4,008		12.612	0.000
1-Örgütsel İklim	0.032	0.044	0.050	0.722	0.470
2-Örgütsel Destek Algısı	0.373	0.117	0.221	3,188	0.002
1- R=0.050 R ² =0.0025 F=15.670 p=0.470					
2- R=0.221 R ² =0.048 F=15.670 p=0.000					

Tablo 4.25 incelendiğinde öğretmenlerin işe angaje olmaları ile örgütsel iklim ve örgütsel destek algısı arasındaki ilişkinin düşük düzeyde ve anlamlı olduğu görülmektedir. Açıklanan varyans değerine göre öğretmenlerin işe angaje olma düzeyinin % 5'ini örgütsel iklim, % 7'sini örgütsel destek algısı açıklamaktadır. Bu bulgular örgüt iklimi ve örgütsel destek algısının öğretmenlerin işe angaje olmalarını anlamlı düzeyde yordadığını ortaya koymaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel iklim ve örgütsel destek algısının öğretmenlerin işe angaje olmalarını yordamasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıdaki gibidir:

$$\text{İşe Angaje Olma Düzeyi} = 50.545 + (0.032 \times \text{Örgütsel İklim}) + (0.373 \times \text{Örgütsel Destek Algısı})$$

4.5. Araştırmanın Nitel Kısmı İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya ilişkin elde edilen bulgular betimsel analiz yöntemine göre ele alınmış ve aşağıda yorumlanmıştır.

4.5.1. 1. Tema: İşe Angaje Olma Davranışını Etkileyen Etkenler

Bu temada “*İşe angaje olma davranışını etkileyen etkenler neler olabilir?*” sorusuna ilişkin bulgular ve yorumlar ele alınmıştır. Bulgular, ilk önce araştırmanın nicel verilerine göre işe angaje olma, örgütsel iklim ve örgütsel destek algısı düzeyi en düşük ve en yüksek ortalamaya sahip kurumlardaki katılımcı görüşleri ayrı başlıklar altında kategorize edilerek değerlendirilmiş daha sonra bu temaya ilişkin ortak bulgular tema sonunda temanın genel bulguları şeklinde verilmiştir.

1.Temaya ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir:

İşe Angaje Olma Düzeyi En Yüksek Olan Kurumun Katılımcılarına bu tema altındaki “İşe angaje olma davranışını etkileyen etkenler neler olabilir?” sorusu sorulmuştur. Bu temaya ilişkin bulgulara bakıldığında işe angaje olma davranışını etkileyen etkenler genel olarak şöyledir: “*Bireyin işini, çocukları ve paylaşımı seviyor olması, karakter ve mizacının yaptığı işe uygun olması, işgörenin vicdani davranması ve içindeki Allah korkusu, bireyin yaradılışının kendisini işine tutku ile bağlanmasını sağlaması, yetiştirdiği çocukların geleceğin büyükleri olacağı bilinci, işini yaptığına ilişkin vicdanen rahat olmasının kendisini mutlu etmesi, çevresel faktörler, sorumluluk bilinci, çalışanın okulunu evi olarak benimsemesi, yaptığı işi olabilecek en üst düzeyde iyi yapmaya çalışması.*”

Bu gruptaki katılımcılar işe angaje olma davranışını etkileyen etkenleri daha çok kişisel etkenler şeklinde açıklamışlar, iş koşulları, okul ortamı, fiziki yeterlilikler, işle ilgili materyal yeterliliği gibi dışsal sebeplerden daha az bahsetmişlerdir. Bu, öğretmenlerin işlerine angaje olmalarında çevresel etmenlerden çok bireysel etmenlerin (insanın iç dünyasının, kişiliğinin, karakterinin, işini ve çocukları sevmesinin, vicdanın, çalışmayı sevmesinin) daha etkili olduğunu göstermektedir. Bu durumda, bireyin işe angaje olmasında çevresel etmenlerle birlikte daha çok bireysel faktörlerin etkili olduğu söylenebilir.

Bununla ilgili olarak; Katılımcılardan Ö1 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“İşe angaje olmayı karakter ve mizacın bu işe uygun olması, işi ve çocukları seviyor olmak, vicdan ve Allah korkusu”*

Katılımcılardan Ö2 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“İşimi seviyor olmam, çocukları sevmem, yaratılışımın beni işime tutku ile bağlanmamı sağlaması.”*

Katılımcılardan Ö3 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Çevresel etmenler, sorumluluk bilinci”.*

Katılımcılardan Ö5 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Çocuk sevgisi, çalışma sevgisi, vicdan”*

Alt Tema A: Örgüt İkliminin İşe Angaje Olma Davranışına Etkisi

Bu gruptaki katılımcılara bu alt temadaki *“Örgüt iklimi işe angaje olma davranışını etkilemekte midir?”* sorusu sorulmuştur. Bu alt temaya ilişkin bulgulara bakıldığında örgüt ikliminin işe angaje olma davranışına olan etkisi ile ilgili bulgular genel olarak şöyledir: *“İşe angaje olma davranışının örgüt ikliminden etkileneceğini düşündüğü çünkü örgütten etkilenen duygularının sınıf ortamına da yansıdığı, işe angaje olma davranışının örgüt ikliminden etkilenmekte olduğu, işe angaje olma davranışının örgüt ikliminden nispeten etkilendiği ancak sınıfa girildiğinde olumsuzluğun kapıda bırakıldığı ve vicdanının kendini yeniden tetiklediği, işe angaje olma davranışının örgüt ikliminden mutlak surette etkilendiği, işe angaje olma davranışının örgüt ikliminden çoğunlukla etkilenmediği çünkü sınıfa girdiğinde her şeyin sınıf kapısında kaldığı”*

Katılımcılar bu tema altındaki *“Örgüt iklimi işe angaje olma davranışını etkilemekte midir?”* sorusuna ilişkin olarak genelde örgüt ikliminin işe angaje olma davranışını etkilediği şeklinde cevap vermişlerdir. Bu durumda öğretmenlerin işe angaje olmalarında örgüt ikliminin olumlu ya da olumsuz etkisinin olduğu, örgüt iklimi ile işe angaje olma davranışı arasında ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin birçok bilimsel araştırma ile de ortaya konulduğu bilinmektedir.

Bununla ilgili olarak Ö1: *“Etkileyeceğini düşünüyorum, örgütten etkilenen duygular sınıf ortamını da aynı seviyede etkilemektedir.”*

Katılımcılardan Ö2: *“Etkilemektedir.”*

Katılımcılardan Ö3: *“Nispeten etkilemektedir. Ama sınıfıma girdiğimde vicdanım beni tekrar tetikler, olumsuzluğu kapıda bırakırım.”*

Katılımcılardan Ö4: *“Mutlak surette etkiler.”*

Katılımcılardan Ö5: *“Çoğunlukla hayır. Çünkü sınıfa girdiğim an her şey sınıfın kapısında kalır.”* diyerek bu ilişkiyi açıklayıcı ifadeler kullanmışlardır.

Alt Tema B: Örgütsel Destek Algısının İşe Angaje Olma Davranışına Etkisi

Bu gruptaki katılımcılara bu alt temadaki *“Örgütsel destek algısı işe angaje olma davranışını etkilemekte midir?”* sorusu sorulmuştur. Bu alt temaya ilişkin bulgulara bakıldığında örgütsel destek algısının işe angaje olma davranışına olan etkisi ile ilgili bulgular genel olarak şöyledir: *“Örgütsel destek algısı işe angaje olma davranışını etkilemektedir, örgütsel destek algısı personelin işe adapte olmasını artırır, örgütsel destek algısı ile işi daha çok sahiplenme artar”*

Bu tema altındaki *“Örgütsel destek algısı işe angaje olma davranışını etkilemekte midir?”* sorusuna ilişkin olarak katılımcıların tamamı örgütsel destek algısının işe angaje olma üzerinde etkili olduğunu vurgulamışlardır. Bu durumda katılımcı görüşlerinden hareketle örgütsel destek algısının işe angaje olma davranışını etkilediği görülmektedir. Örgütsel destek algısının, çalışanların örgütlerinin onların katkılarına değer verdiğine ve onların iyiliğini düşündüğüne inanma dereceleri (Robbin ve Judge, 2012) olduğu göz önüne alındığında örgütsel destek algısının işgörenin işe angaje olmasını etkileyeceği ortaya çıkmaktadır.

Bu alt soru ile ilgili olarak katılımcılardan Ö1 ve Ö4: *“Evet etki eder.”*

Katılımcılardan Ö2: *“Etki eder, işe adapte olmam artar.”*

Katılımcılardan Ö3: *“Etki eder, işimi daha çok sahiplenmemi sağlar.”*

Katılımcılardan Ö5: *“Etki edeceğini düşünüyorum.”* diyerek bu ilişkiyi açıklayıcı ifadeler kullanmışlardır.

Alt Tema C: İşe Angaje Olma Düzeyinin Yüksek Düzeyde Çıkmasının Nedenleri

Bu gruptaki katılımcılara bu tema altındaki *“Yapılan araştırmada işe angaje olma düzeyiniz yüksek çıkmıştır. Bunun neden olduğunu düşünüyorsunuz?”* sorusu sorulmuştur. Bu alt temaya ilişkin bulgulara bakıldığında işe angaje olma düzeyinin yüksek çıkmasının nedenleri genel olarak şöyledir: *“İşe angaje olma düzeyinin*

yüksek olmasının temelinde sorumluluk bilincinin olduğu, işgörenin mesleğini sevmesi ve kişinin yapısı ile alakalı olduğu, işgörenin meslektaşları ile bir aile gibi olmaları, işgörenin mesleğine duyduğu sevgi ve saygı, öğretmenin çocukları sevmesi, okulda bireyler arası ilişkinin olumlu olması, okula coşkuyla girmesi, işini iş olarak görmemesi.”

Bu tema altındaki “*Yapılan araştırmada işe angaje olma düzeyiniz yüksek çıkmıştır. Bunun neden olduğunu düşünüyorsunuz?*” sorusuna ilişkin olarak katılımcılar işlerine yüksek düzeyde angaje olmalarının sebeplerini işlerini, mesleklerini, çocukları sevmeleri, okul ortamındaki ilişkinin olumlu olması etkenleri ile açıkladıkları görülmektedir. İşe angaje olma davranışının yüksek olmasının bireylerin işlerini, mesleklerini sevmeleriyle ve iş ortamındaki olumlu ilişkilerin gerçekleşmiş olması ile ilgili olduğu görülmektedir. Olumlu iklimlerin yaşandığı örgüt ortamlarında çalışan ancak işine angaje olmamış işgörenlerin varlığı, diğer taraftan olumsuz örgüt iklimlerinde çalışan ve bu olumsuz iklime rağmen işine angaje olmuş işgörenlerin varlığı işe angaje olmada salt kişisel özelliklerin ya da salt çevresel (örgüt içi ve örgüt dışı) etkenlerin tek başına etkili olmadığını göstermektedir.

Bu alt soru ile ilgili olarak katılımcılardan Ö1: “*Sorumluluk bilinci olduğunu düşünüyorum.*”

Katılımcılardan Ö2: “*Mesleğimi sevdiğim için ve yapıyla alakalı olduğu için*”

Katılımcılardan Ö3: “*Arkadaşlarımın bir aile gibi olmaları, mesleğime duyduğum sevgi ve saygı, çocukları sevmem*”

Katılımcılardan Ö5: “*İşimi iş olarak görmüyorum, okulun kapısından içeri her seferinde coşkuyla giriyor ve vicdan rahatlığıyla çıkmak beni mutlu ediyor.*”

İşe Angaje Olma Düzeyi En Düşük Olan Kurumun Katılımcılarına bu tema altındaki “İşe angaje olma davranışını etkileyen etkenler neler olabilir?” sorusu sorulmuştur. Bu temaya ilişkin bulgulara bakıldığında işe angaje olma davranışını etkileyen etkenler genel olarak şöyledir: “*İşe angaje olma davranışını okuldaki dayanışma, birlik beraberlik, kurumun çalışanlara ve çalışanların emeklerine verdiği değer, okul imkânları, okuldaki öğrencilerin seviyesi, işgörenlerin çalışma süresi, öğrencilerin ve velilerin öğretmenlere karşı sergiledikleri tutum, öğretmen, idareci,*

öğrenci ve veli arasındaki sevgi, saygı ve olumlu ilişki, idarenin öğretmene karşı tutumu, işgörenlerin çabalarının karşılığını alarak mesleki doyuma ulaşması, örgüt içindeki huzur ortamı, okulun fiziki durumunun yeterliliği, işgörenlerin üniversiteye yerleşirken yanlış bölüm seçmeleri, öğretmenin işe başladığı ilk okulunda okul ortamının olumsuz olması bundan dolayı da öğretilmekte oluşan ön yargı, işgörenin bedensel sağlığı ve ailevi sıkıntılar gibi kişisel nedenler, okul çevresinin desteği, meslektaşların okul ortamındaki tutumu, örgüt ortamında karşılaşılan olumlu ya da olumsuz bir olay, öğrencilerle olumlu iletişim kurabilme, insanları sevmeye.”

İşe angaje olma davranışını etkileyen etkenlerin daha çok kişisel, çevresel ve örgüt ortamı ile ilgili etkenler olduğu görülmektedir. İş görenlerin mesleğine karşı tutumu, örgüt ortamında bireyler arasındaki ilişkiler, okul çevresinin etkisi, işgörenin önceki yaşantıları, öğretmenin öğrenci ile iletişimi, işgörenin iş doyumu, iş koşulları, okulun iklimi ve fiziki yeterliliklerden meslek seçimi konusunda yapılan yanlışlıklara kadar birçok konunun işe angaje olma davranışını etkilediği görülmektedir. Bu bakımdan işe angaje olma davranışına etki eden etkenler birbirinden farklı olduğu gibi bu etkenlerin her insanı etkileme düzeyi de birbirinden farklı olabilir. Çünkü insan dünyayı ve olayları daha çok kendi dünyasına göre değerlendirir.

Bu durumla ilgili olarak katılımcılardan Ö6 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“İşe angaje olmayı okuldaki dayanışma, birlik beraberlik, kurumun kişilere verdiği değer, çalıştığı okulun yakın çevresinin özellikleri, okuldaki imkanlar, öğrenci seviyesi, çalışma süresi, öğrencilerin ve velilerin bizlere karşı gösterdiği tutum sevgi ve saygı etkilemektedir.”*

Katılımcılardan Ö7 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Öğrenci başarı durumları, idarenin öğretmene karşı tutumu, çabalarının karşılığını alarak mesleki doyuma ulaşma, örgüt içindeki huzur ortamı, okulun fiziki durumu, okul öğretmen, öğrenci, veli arasındaki ilişki”*

Katılımcılardan Ö8 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Üniversiteye yerleşirken yanlış bölüm seçmek, işe başlanan ilk okulda okul ortamının kişiyi olumsuz etkilediğinden klasik koşullanma yolu ile olumsuz etkilenme, sağlık, ailevi sıkıntılar gibi kişisel nedenler”*

Katılımcılardan Ö9 bu durumu şöyle ifade etmiştir: “*Verdiği emeğin karşılığını almak, ortamda mutlu olmak, çevreden destek, saygı ve değer görebilmek, doğru meslek seçimi yapmak*”

Katılımcılardan Ö10 bu durumu şöyle ifade etmiştir: “*Okul çevresi, meslektaşların tutumu, karşılaşılan olumlu ya da olumsuz bir olay, öğrencilerle olumlu iletişim kurabilme, öğrencilerle sıcak bir ortam yakalayabilme, insanları sevme.*”

Alt Tema A: Örgüt İkliminin İşe Angaje Olma Davranışına Etkisi

Bu gruptaki katılımcılara bu alt temadaki “*Örgüt iklimi işe angaje olma davranışını etkilemekte midir?*” sorusu sorulmuştur. Bu alt temaya ilişkin bulgulara bakıldığında örgüt ikliminin işe angaje olma davranışına olan etkisi ile ilgili bulgular genel olarak şöyledir: “*Örgüt ikliminin işe angaje olma davranışını kesinlikle etkilediği, huzursuz bir örgüt ikliminde insan veriminin olumsuz etkileneceği, öğretmenin işine angaje olmasında en önemli unsurun örgüt iklimi olduğunun söylenebileceği, örgütteki birlik beraberliğin olması durumunda çalışanların bu durumdan olumlu etkileneceği, okulda olumsuz bir örgüt ikliminin olmasının işe gitmeme isteği ile sonuçlanacağı, örgüt ikliminin olumlu olmadığı sürece işgörenlerde huzur ve güvenin olmayacağı ve bundan dolayı da mesleğin olumsuz etkileneceği*”

Katılımcılar bu tema altındaki “*Örgüt iklimi işe angaje olma davranışını etkilemekte midir?*” sorusuna ilişkin olarak genelde örgüt ikliminin işe angaje olma davranışını yüksek seviyede etkilediği yönünde cevaplar vermişlerdir. Bu durumda öğretmenlerin işe angaje olmalarında örgüt ikliminin olumlu ya da olumsuz etkisinin olduğu görülmektedir. Bu durumda örgüt iklimi ile işe angaje olma davranışı arasında ilişkinin mevcut olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan bir çok farklı araştırma işe angaje olma ile örgüt iklimi arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu durumla ilgili olarak katılımcılardan Ö6: “*Örgüt iklimi tabii ki işe bağlılığımızı etkilemektedir. Bir ortamda ne kadar birlik ve beraberlik olursa pozitif, olumlu, saygı ve sevgi çerçevesinde bir ortam olursa biz de bundan olumlu etkileniriz.*”

Katılımcılardan Ö7: *“Kesinlikle etkilemektedir. Sınıfa, derse girmeden önce kendinizi rahatsız hissederseniz derste verimli olmazsınız, okulda huzur ortamı yoksa da okula yani işe gitmek istemezsiniz, ”*

Katılımcılardan Ö8: *“Evet etkiler. Örgüt iklimi iyi olmadığı sürece kişide huzur ve güven olmayacaktır. Bu nedenle meslek seviyesi de bu durumdan dolayı da olsa etkilenir.”*

Katılımcılardan Ö9: *“Kesinlikle etkilenmektedir. Sizi huzursuz eden, kendinizi ifade edemediğiniz bir ortamda insanın kendi verimini de etkiler.”*

Katılımcılardan Ö10: *“Evet etkiler. Öğretmenin işine angaje olabilmesi için en önemli unsur örgüt iklimidir denebilir.”* diyerek bu ilişkiyi açıklayıcı ifadeler kullanmışlardır.

Alt Tema B: Örgütsel Destek Algısının İşe Angaje Olma Davranışına Etkisi

Bu gruptaki katılımcılara bu alt temadaki *“Örgütsel destek algısı işe angaje olma davranışını etkilemekte midir?”* sorusu sorulmuştur. Bu alt temaya ilişkin bulgulara bakıldığında örgütsel destek algısının işe angaje olma davranışına olan etkisi ile ilgili bulgular genel olarak şöyledir: *“Örgütsel destek algısının işe angaje olma davranışına etki ettiği, kendisine kurumunun değer verdiğini hisseden personelin kendini daha iyi ifade edeceği ve işe daha çok bağlanılacağı, örgüt desteği olursa işgörenin verimli olacağı, işgören örgütün kendi arkasında olduğuna inanmazsa ve örgütte güven ortamı sağlanmazsa işe angaje olma davranışının bundan olumsuz etkileneceği.”*

Katılımcılar bu tema altındaki *“Örgütsel destek algısı işe angaje olma davranışını etkilemekte midir?”* sorusuna ilişkin olarak genelde örgütsel destek algısının işe angaje olma üzerinde yüksek düzeyde etkili olduğu vurgulanmıştır. Bu durumda katılımcı görüşlerinden hareketle örgütsel destek algısının işe angaje olma davranışını etkilediği, işe angaje olma ile örgütsel destek algısı arasında ilişkinin olduğu görülmektedir. Emeğinin örgüt için kıymetli olduğunu bilen ve örgütünün kendi iyiliğini istediğine inanan işgörenlerin işlerine coşku ile sarılmaları olumlu olarak etkileneceği, iş memnuniyeti ve verimliliğin artacağı söylenebilir.

Bu durumla ilgili olarak katılımcılardan Ö6: *“Evet etkilemektedir. Kurumumuzun bize değer verdiğini hissederek kendimizi daha iyi ifade eder ve işimize daha çok bağlanırız.”*

Katılımcılardan Ö7: *“Kesinlikle etkilemektedir. Örgüt sizi desteklerse daha verimli olunacaktır.”*

Katılımcılardan Ö8: *“Evet etkiler. Kişi örgütün arkasında olduğuna inanmaz, güven ortamı sağlanmazsa doğrudan etkilenir.”*

Katılımcılardan Ö9: *“Kesinlikle etkilemektedir. Destek algısı olmasa bile bir şeyler yolunda gider ama değer verildiğinde her şey daha kıymetli olacaktır.”*

Katılımcılardan Ö10: *“Evet etkiler. İşe angaje olabilmek için kişinin o sağlam ruh halini de yakalayabilmesi lazım.”* diyerek bu ilişkiyi açıklayıcı ifadeler kullanmışlardır.

Alt Tema C: İşe Angaje Olma Düzeyinin Orta Düzeyde Çıkmasının Nedenleri

Bu gruptaki katılımcılara bu tema altındaki *“Yapılan araştırmada işe angaje olma düzeyiniz orta düzeyde çıkmıştır. Bunun neden olduğunu düşünüyorsunuz?* sorusu sorulmuştur. Bu alt temaya ilişkin bulgulara bakıldığında işe angaje olma düzeyinin orta düzeyde çıkmasının nedenleri genel olarak şöyledir: *“Okullarının imkânlarının genel olarak orta düzeyde olması, okul içinde birlik ve beraberliğin çok iyi olmaması, okullarda gruplaşmaların olması, okuldaki öğrenci seviyesinin orta düzeyde olması, öğretmene karşı sergilenen tutumlar, okulda olumlu örgütsel iklimin istenen düzeyde olmaması bundan dolayı da işe gitme isteğinin azalması ve işgörenlerin okuldan ve okul ortamından kaçmak istemesi, okulun il merkezine mesafe olarak çok uzak olması bunun gidiş geliş yapan öğretmenlerde bedensel yorgunluğu arttırması, öğretmenlerin verdikleri emeklerinin karşılıklarını alamamaları, okulda öğretmenler arasında gerçek arkadaşlığın olmaması, çalışma saatlerinin yoğun olması, bir kısım öğretmenlerin mesleğini sevmemesine rağmen sistemden dolayı işine devam etmek zorunda kalması, öğrenci-öğretmen-veli-idare arasında olumlu ilişkilerin kurulmasında sorunlar yaşanması, üniversitede alınan eğitimlerin öğretmenlerin işe motivasyonunu sağlamada yetersiz kalması, insanların yaşam koşullarının zorluğu, öğretmen dışındaki kişilerin eğitime bakışı, öğretmenlerin belli bir zamandan sonra bir şeyleri kökten değiştiremeyeceğine*

inanması, öğretmenlerin çalışma ortamındaki stresi birbirine yansıtmaları, öğretmenlerin yaptığı olumlu çalışmaların görülmemesi ve takdir edilmemesi.”

Öğretmenlerin işlerine orta düzeyde angaje olmaları, öğretmenler tarafından genelde olumsuz olarak algılanmaktadır. Bu, öğretmenlerin işlerine yüksek düzeyde angaje olmak istedikleri şeklinde yorumlanabilir. Öğretmenlerin işlerine angaje olmalarında bireysel, örgütsel, çevresel ve öğrenci kaynaklı etkenler bulunmaktadır. Bu etkenlerinin yeterli düzeye getirilmesi ile işe angaje oranı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yukarıda da belirtilen bu etkenler eğitim yöneticilerince dikkate alınmalıdır.

Bununla ilgili olarak katılımcılardan Ö6: *“Okulumuzun imkanları genel olarak orta düzeydedir. Okuldaki birlik ve beraberlik de çok iyi değildir. Gruplaşmalar olabilmektedir. Ayrıca çalışma süreleri de bunu etkilemektedir. Okuldaki öğrenci seviyesi de orta düzeydedir. Bize karşı gösterilen tutumlar da bu durumu etkilemektedir.”*

Katılımcılardan Ö7: *“Okulda örgütsel iklim anlamında çok kopukluk ve gruplaşma var ve bu bizim işe gitme isteğimizi azaltıyor. Okuldan ve ortamdan kaçmak istiyorum sürekli. Okulumuzun merkeze çok uzak olması, ders başarısı anlamında emeklerimin karşılığını alamamak, okulda gerçek arkadaşlığın olmaması, çalışma saatlerimizin yoğun olması.”*

Katılımcılardan Ö8: *“Okul iklimi bu konuda çok önemlidir. İdare ve öğretmenler arası ilişki başta gelir. Kişisel sebepler örneğin; öğretmenin mesleğini sevmemesine rağmen sistemden dolayı devam etmesi, öğrenci-öğretmen-veli-idare arası ilişkilerin kurulmasında sorunlar çıkması, üniversitede alınan eğitimlerde yeterince angaje olma üzerinde durulmaması, öğretmenin motive edilmemesi.”*

Katılımcılardan Ö9: *“Yaşam koşullarının zorluğundan olduğunu düşünüyorum, bedensel yorgunluğun fazla olması sebebiyle insanların mutsuz oldukları ve istenilen verimi elde edememesi (1 saat yol + 7 saat ders + kurs + 1 saat yol insanı yoruyor) İnsanların eğitime bakış açısını etkiliyor olsa gerek.”*

Katılımcılardan Ö10: *“Olumlu işlerin görülüp takdir edilmemesi”* diyerek bu etkenleri ve işe angaje olmaya etkilerini ifade etmişlerdir.

Örgütsel İklim Düzeyi En Yüksek Olan Kurumun (Aynı Kurum Örgütsel Destek Algısı Değişkeninde de Oranı En Yüksek Olan Kurum Olduğundan Dolayı Hem Örgütsel İklim Düzeyi Hem de Örgütsel Destek Algısı Düzeyi En Yüksek Kurum Olarak Tek Başlık Altında Değerlendirmeye Alınmıştır) **Katılımcılarına bu tema altındaki “İşe angaje olma davranışını etkileyen etkenler neler olabilir?”** sorusu sorulmuştur. Bu temaya ilişkin bulgulara bakıldığında işe angaje olma davranışını etkileyen etkenler genel olarak şöyledir: *“Okul ikliminin, işgörenlerin kendilerini ifade etme ihtiyacını karşılayacak nitelikte olması, kurumda iş sahibinin ideallerini gerçekleştirecek nitelikte maddi ve manevi şartların oluşması, öğretmen emeğinin karşılık bulması, okul ikliminin olumlu olması, öğrencilerdeki öğrencilerin derse ve okula karşı tutumu, isteği, ilgisi, velilerin tutumu, öğretmenin işini, çocukları sevmesi, öğretmenlerin okul ortamında kendini rahat ve güvende hissetmeleri.”*

İşe angaje olma davranışını kişisel ve çevresel (öğrenci, örgüt ortamı...) unsurların etkilediği yukarıda açıklanan bulgulardan anlaşılmaktadır. İş görenlerin algıladıkları örgütsel destek ile olumlu okul ikliminin işe angaje olmayı olumlu yönde etkileyen unsurlardan olduğu görülmektedir.

Bununla ilgili olarak; katılımcılardan Ö11 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Kişinin kendini ifade etme ihtiyacını karşılar nitelikte kurum ikliminin olması, iş sahibinin ideallerinin gerçekleştirilebilirlik düzeyini karşılayacak maddi-manevi şartların oluşması, ortaya konan emeğin olumlu bir aksülamel göstermesi.”*

Katılımcılardan Ö12 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Okul ortamındaki huzur, çocukların gözlerindeki öğrenme aşkı, öğrenciler derse ne kadar istekli olursa ben o kadar coşku dolu anlatıyorum, yaptığım işi daha çok seviyorum, kısacası emeğimin karşılığını hissettiğimde.”*

Katılımcılardan Ö13 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Öğrencilerin tutumu, isteği, ilgisi... Okul ortamı... Velilerin tutumu. Öğrenci, okul, veli üçlüsünden pozitif bir tutum algıladığım zaman işimi daha tutku ile yapabilirim.”*

Katılımcılardan Ö14 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Öncelikle işimizi sevmemiz işe angaje olmamızı etkilemektedir. İşi sevmek derken çocukları sevmek, onların o masumiyetlerini görmek, onların hayal dünyalarına dokunabilmek, farklı kapılar açmak işi severek yapmamızı sağlar.”*

Katılımcılardan Ö14 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Başlangıçta kendimi o okulda rahat ve güvende hissetmem. Bu olduktan sonra zaten mesleğime bağlılığım gereği okuluma, işime angajeyim zaten.”* diyerek işe angaje olmada farklı unsurların etkili olduğunu ifade etmişler, örgüt iklimi ve örgütsel destek algısının önemine vurgu yapmışlardır.

Alt Tema A: Örgüt İkliminin İşe Angaje Olma Davranışına Etkisi

Bu gruptaki katılımcılara bu alt temadaki *“Örgüt iklimi işe angaje olma davranışını etkilemekte midir?”* sorusu sorulmuştur. Bu alt temaya ilişkin bulgulara bakıldığında örgüt ikliminin işe angaje olma davranışına olan etkisi ile ilgili bulgular genel olarak şöyledir: *“Örgüt ikliminin işe angaje olmayı kati surette etkilediği, işgörenin rahat olduğu ortamda ürün verebileceği, okul ortamındaki tatsızlığın davranışlara yansıtacağı bunun da öğretmenin çalışmalarını olumsuz etkileyeceği, huzurun, güvenin ve güler yüzün olduğu olumlu iklimde ise öğretmenlerin işine tutku ile bağlanacakları, okul ikliminin olumlu olmasının işgörenlerin işlerini severek yapmalarını sağlayacağı.”*

Katılımcılar bu tema altındaki *“Örgüt iklimi işe angaje olma davranışını etkilemekte midir?”* sorusuna ilişkin olarak genelde örgüt ikliminin işe angaje olma davranışını çok yüksek seviyede etkilediği yönünde cevaplar vermişlerdir. Bu durumda öğretmenlerin işe angaje olmalarında örgüt ikliminin olumlu ya da olumsuz etkisinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. İş görenin çalıştığı yerle ilgili algısının işe karşı tutumunu etkilediği görülmektedir.

Bununla ilgili olarak katılımcılardan Ö11: *“Örgüt ortamı işe angaje olma davranışını kati olarak etkilemektedir. Çünkü kişi rahat olduğu iklimde meyve verir.”*

Katılımcılardan Ö12: *“Etkiler. Okul ortamındaki tatsızlık ister istemez davranışlarıma yansır. Bu da dersi anlatmamı, işimi olumsuz etkiler. Diğer türlü huzurlu, güvenilir, güler yüzlü bir ortam ise işe daha tutkulu yaklaşmamı sağlar.”*

Katılımcılardan Ö13: *“Kesinlikle etkilemekte olduğunu düşünüyorum. Eğer çok hevesle derslere girip çıkıyorsam okulumdaki ortamın iyi olmasından kaynaklandığını düşünüyorum.”*

Katılımcılardan Ö14: *“Evet. Kesinlikle. Sonuçta çalışılan ortamdaki hava, ekmek gibi su gibi her gün alınan bir şey. Bu iklim güzel olacak ki insan işine her gün gitmek istesin.”*

Katılımcılardan Ö15: *“% 100 etkiler.”* diyerek örgüt iklimi ile işe angaje olma arasında yüksek düzeyde ilişkinin olduğunu ifade etmişlerdir.

Alt Tema B: Örgütsel Destek Algısının İşe Angaje Olma Davranışına Etkisi

Bu gruptaki katılımcılara bu alt temadaki *“Örgütsel destek algısı işe angaje olma davranışını etkilemekte midir?”* sorusu sorulmuştur. Bu alt temaya ilişkin bulgulara bakıldığında örgütsel destek algısının işe angaje olma davranışına olan etkisi ile ilgili bulgular genel olarak şöyledir: *“Örgüt tarafından desteklendiğine inanan öğretmenlerin işlerini daha çok sahiplenecekleri, öğretmenlerin yaptıkları işler ve gösterdikleri başarıların idare ve diğer arkadaşlar tarafından takdir edilmesi durumunda öğretmenlerde daha fazla başarıma isteği uyanacağı, kurum personeline değer verilmesi durumunda işgörenin daha çok motive olacağı.”*

Örgütsel destek algısının işe angaje olma üzerinde yüksek düzeyde etkili olduğu görülmektedir. Emeginin, örgüt için kıymetli olduğunu bilen ve örgütünün kendi iyiliğini istediğine inanan işgörenler işlerine coşku ile sarılacaklardır. Bu durumda işgörenin iş memnuniyeti ve verimliliği artacaktır.

Bununla ilgili olarak katılımcılardan Ö11 *“Destek algısının etkisi mutlaka vardır. Sebebi: İnsan çalıştığı kurumun amirlerince desteklendiğini hissederse yaptığı işi sahiplenir.”*

Katılımcılardan Ö12: *“Kesinlikle vardır. Özellikle idarecilerde, öğretmenlerde yaptığın işler, başarılar takdir edilirse daha fazla başarıma isteği uyandırır bu yüzden vardır.”*

Katılımcılardan Ö13: *“Evet vardır. İnsanların, idarecilerin, öğretmen arkadaşlarımdan bana yardımcı olmaları ve bana değer vermeleri bana ve mesleğime saygı göstermeleri daha çok beni motive eder.”*

Katılımcılardan Ö14: *“Evet kesinlikle. İnsanoğlu her zaman yaptığı işlerin takdir edilmesini ister. Aynı şekilde okul yöneticilerinin ya da arkadaşların sizi takdir etmesi veya yapılan işin beğenildiğini söylemesi önemli etkidir”*

Katılımcılardan Ö15: *“Etkilediğini gördüm. Çocuklara beyaz tahta aldım. İdarecilerim tebrik bile etmedi. Hatta surat astılar. Bu benim işe angaje olmamı olumsuz etkiledi.”* diyerek bu ilişkiyi açıklayıcı ifadeler kullanmışlardır.

Alt Tema C: İşe Angaje Olma Düzeyinin Orta Düzeyin Üzerinde Çıkmasının Nedenleri

Bu gruptaki katılımcılara bu tema altındaki *“Yapılan araştırmada işe angaje olma düzeyiniz orta düzeyin üzerinde çıkmıştır. Bunun neden olduğunu düşünüyorsunuz?”* sorusu sorulmuştur. Bu alt temaya ilişkin bulgulara bakıldığında işe angaje olma düzeyinin orta düzeyin üzerinde olmasının nedenleri genel olarak şöyledir: *“İdareci ve öğretmenlerin inisiyatif kullanabilme becerilerinin yüksek olması, kurumda çalışan öğretmenlerin yeni ve genç öğretmenler olmaları, kişinin öğretmenlik mesleğini bilerek, isteyerek ve sevdiği için seçmesi, öğretmenlerdeki idealistlik, olumlu okul iklimi, öğrenci ve öğretmen arasındaki sevgi, okulun fiziksel yeterliliği, öğretmenler arasındaki dayanışmanın varlığı, öğretmenlerin iş dışında da görüşme ortamlarının olması, okul içinde insanların birbirine karşı duydukları sevgi ve saygı, okul idarecilerinin ve öğretmenlerin birlikte geçirdikleri zaman.”*

Öğretmenlerin işlerine angaje olmalarında idareciler ile öğretmenler arasındaki ilişkilerin önemli olduğu görülmektedir. Okul ortamında çalışanlar arasındaki ilişkiler okul iklimini doğrudan etkilemektedir. Okul ikliminin de işe angaje olma düzeyinin önemli bir belirleyicisi olduğu anlaşılmaktadır. Kişinin mesleğe karşı tutumu, hem işgörenin kendisinden hem de çevresel etkenlerden etkilenmektedir.

Bu durumu katılımcılardan Ö11: *“İdarecinin ve öğretmenlerin inisiyatif kullanabilme becerilerinin yüksek olmasından kaynaklanıyor.”*

Katılımcılardan Ö12: *“Yeni, genç öğretmenlerden oluştuğundan, istediğim mesleğin küçüklükten beri öğretmenlik olduğundan daha tutku ile bağlıyım işime. İdealistlik...”*

Katılımcılardan Ö13: *“Okul ortamındaki ilişkilerin iyi ve güzel olması, samimi bir ortam, öğrencilerin bizleri sevmesi gibi nedenlerden olduğunu düşünüyorum.”*

Katılımcılardan Ö14: *“Kendi okulum adına çok sevindim. Bence okulun hem fiziksel yapısı hem sosyal yapısı buna çok uygun. Okulun dinamik, genç yapısı.”*

Öğretmenlerin birbirlerine her konuda destek olmaya çalışması, sevgi, saygı ortamının her zaman olması ve bu ortamın korunması. İşimi iş olarak görmüyorum, okulun kapısından içeri her seferinde coşkuyla giriyor ve vicdan rahatlığıyla çıkmak beni mutlu ediyor.”

Katılımcılardan Ö15: *Okulda genç ve dinamik bir kadronun olması, idare ve diğer personellerin aynı servisle okula gelip gitmesi etkilemiştir.”* diyerek ifade etmişlerdir.

Örgütsel İklim Düzeyi En Düşük Olan Kurumun Katılımcılarına bu tema altındaki “İşe angaje olma davranışını etkileyen etkenler neler olabilir?” sorusu sorulmuştur. Bu temaya ilişkin bulgulara bakıldığında işe angaje olma davranışını etkileyen etkenler genel olarak şöyledir: *“Veli desteği ve veli ile olan iletişimin niteliği, okul personelinin pozitif düşüncede olması, personelin yaşıt olması, işgörenlerin aile mutluluğu, öğretmenlerin mesleğini ve çocukları sevmeleri, öğretmenlerin kazançlarını helal ettirme çabaları, işgörenlerin sevdiği ve istediği mesleği seçmiş olmaları, okul idaresinin sergilediği tutum, okul çalışanlarının birbirine karşı sergilediği davranışlar, öğrenci veli öğretmen iletişimi, öğretmenlerdeki fedakârlık düzeyi, okul müdürü ve yardımcılarının öğretmenlerle olan iletişimin niteliği, idarecilerin çalışkan ve motive edici olmaları.”*

İşe angaje olma davranışını etkileyen kişisel etkenlere bireyin aile yaşamının ve kişinin sahip olduğu inancının da eklenebileceği ortaya çıkmaktadır. Aile yaşamının olumlu olması işe angajeyi olumlu etkilemektedir. Kişinin olumlu bir aile yaşamına sahip olması işe angaje olmayı etkileyen çevresel etken olarak değerlendirilebilir. Birey, sahip olduğu inanç gereği kendisini işini iyi yapmak zorunda hissedebilmektedir. Bu zorunluluğun işe angaje olma davranışı ile mi sonuçlandığı yoksa sadece işin gereğini yapmakla mı sonuçlandığı araştırılacak başka bir husus olarak görülmektedir.

Bu bulgularla ilgili olarak katılımcılardan Ö16 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Ailemle mutlu olmak benim işime angaje olmama etkendir.”*

Katılımcılardan Ö17 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Öğretmen olarak çocukları sevme, sevdiği istediği mesleği seçmesi.”*

Katılımcılardan Ö18 bu durumu şöyle ifade etmiştir: “*Sahip olamadığım şeye daha sonra sahip olmam (işsizlikten kurtularak bir iş sahibi olma)*”.

Katılımcılardan Ö20 bu durumu şöyle ifade etmiştir: “*Okul müdürü ve müdür yardımcılarının güler yüzlü, çalışkan, motive edici davranışları.*” demişlerdir.

Alt Tema A: Örgüt İkliminin İşe Angaje Olma Davranışına Etkisi

Bu gruptaki katılımcılara bu alt temadaki “*Örgüt iklimi işe angaje olma davranışını etkilemekte midir?*” sorusu sorulmuştur. Bu alt temaya ilişkin bulgulara bakıldığında örgüt ikliminin işe angaje olma davranışına olan etkisi ile ilgili bulgular genel olarak şöyledir: “*Örgüt iklimi işe angaje olma davranışını kesinlikle etkilemektedir, okul ortamının mutsuz olması işe olumsuz olarak yansıtacaktır, olumsuz örgüt iklimi dışında kalmak için işgörenlerin daha fazla işe angaje olmaları gerekmektedir.*”

Öğretmenlerin işe angaje olmalarında örgüt ikliminin olumlu ya da olumsuz etkisinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. İş görenin çalıştığı yerle ilgili algısı işe karşı tutumunu belirlemektedir.

Bu durumu katılımcılardan Ö16: “*Kesinlikle etkilediğine inanıyorum. Mutsuz ortam mutsuz işle sonuçlanacaktır.*”

Katılımcılardan Ö17: “*Bazı olumsuz örgüt iklimi durumlarına bulaşmamak için beni daha çok işe angaje olmam yönünde etkiliyor.*”

Katılımcılardan Ö18: “*Nispeten etkilemektedir. Ama sınıfıma girdiğimde vicdanım beni tekrar tetikler, olumsuzluğu kapıda bırakırım.*”

Katılımcılardan Ö18, Ö19 ve Ö20: “*Olumlu olumsuz örgüt iklimi işe angaje olma davranışını etkilemektedir.*” biçiminde ifade etmişlerdir.

Alt Tema B: Örgütsel Destek Algısının İşe Angaje Olma Davranışına Etkisi

Bu gruptaki katılımcılara bu alt temadaki “*Örgütsel destek algısı işe angaje olma davranışını etkilemekte midir?*” sorusu sorulmuştur. Bu alt temaya ilişkin bulgulara bakıldığında örgütsel destek algısının işe angaje olma davranışına olan etkisi ile ilgili bulgular genel olarak şöyledir: “*Örgütsel destek algısı işe angaje olma davranışını etkilemektedir. Örgütsel destek algısı ile işe angaje olma davranışı arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır.*”

Örgütsel destek algısı ile işe angaje olma davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çok araştırma örgütsel destek algısının işgören performansını ve işe angaje olmasını etkilediğini ortaya çıkarmışlardır. Kuruma kattıklarının kurum için değerli olduğuna inanmış işgörenler işlerine daha sıkı bağlanacaklardır.

Bu durumu Ö18, Ö19 ve Ö20: “*Olumlu etkiler.*”

Katılımcılardan Ö16: “*Kesinlikle etkilemektedir. Küçük bir teşekkür sözle ifade edilince bile olumlu sonuç alınmaktadır.*”

Katılımcılardan Ö17: “*Olumlu taltif ve teşekkürler işe angaje olmamı daha da çok artırıyor. Etkiler. Bana göre % 100 etkiler.*” şeklinde açıklamışlardır.

Alt Tema C: İşe Angaje Olma Düzeyinin Orta Düzeyin Üzerinde Çıkmasının Nedenleri

Bu gruptaki katılımcılara bu tema altındaki “*Yapılan araştırmada işe angaje olma düzeyiniz orta düzeyin üzerinde çıkmıştır. Bunun neden olduğunu düşünüyorsunuz?*” sorusu sorulmuştur. Bu alt temaya ilişkin bulgulara bakıldığında işe angaje olma düzeyinin orta düzeyin üzerinde olmasının nedenleri genel olarak şöyledir: “*Okul ortamında işgörenler arasında birlikteliğin sağlanması, okul idaresinin öğretmenlere olumlu yaklaşımı, öğretmenler arasında fikir alışverişinin sağlanması, öğretmenlerin işini, çalışmayı ve çocukları sevmesi, örgütsel desteğin varlığı, öğretmenlerin yaş ortalamalarının yüksek olması ve buna bağlı olarak ta hayata bakışın bundan olumlu etkilemesi.*”

Öğretmenlerin işlerine angaje olmalarında öğretmenler örgütsel destek algısını ve okul iklimini çok fazla önemsemektedirler. Bunun sebebinin işgörenin örgüt ikliminden ve örgütsel destek algısından doğrudan etkilenmesi olduğu söylenebilir.

Örgütsel destek algısının, örgüt iklimin ve mesleğe karşı işgören tutumunun işe angaje olma davranışını etkilemesi ile ilgili olarak katılımcılardan Ö18: “*İşimi sevmek, çalışmayı sevmek, örgütsel desteğin olumlu olması*”

Katılımcılardan Ö19: “*Yaş ortalamalarının yüksek olması ve buna bağlı olarak ta hayata bakışta farklılığın yaşa göre değişimi.*”

Katılımcılardan Ö20: “*Okul idaresinin tutum ve davranışları, velilerin ilgili olması, bu mesleği severek yapıyor olmamızın etkisi olabilir.*” diye ifade etmişlerdir.

Örgütsel Destek Algısı Düzeyi En Düşük Olan Kurumun Katılımcılarına bu tema altındaki “İşe angaje olma davranışını etkileyen etkenler neler olabilir?” sorusu sorulmuştur. Bu temaya ilişkin bulgulara bakıldığında işe angaje olma davranışını etkileyen etkenler genel olarak şöyledir: “*Öğretmenlerin çocukları, insanları ve mesleğini sevmeleri, öğretmenlerin ülkesinin kalkınmasında kendilerini sorumlu hissetmeleri, okulda belli bir düzen durumunun ve iyi bir okul yöneticisinin varlığı, iyi bir okul kültürünün varlığı, yönetim tarafından öğretmenlerin işlerinin kolaylaştırılması, yönetimin insan onuruna yakışır yaklaşımı, çalışanların yönetim tarafından onore edilmesi, okul ortamında tüm çalışanlar arasında saygı ve hoş görünün tesis edilmesi, okul idaresinin öğretmenlere olan desteği, okul idaresinin çalışanlarına güvenmesi.*”

Örgütsel destek algısının ve bireyler arasındaki ilişkilerin niteliği işe angaje olma davranışını etkilemektedir. İnsan sosyal bir varlıktır. Çoğu zaman duyguları ile hareket eder. İş görene sağlanacak örgütsel desteğin miktarı, niteliği ve diğer kişilerle kurulacak ilişki işgörenlerin duygularını da olumlu ya da olumsuz etkileyecektir. Bu bakımdan örgütsel desteğin ve kişiler arasındaki ilişkilerin türünün işe angaje olmada önemli bir yeri olduğu söylenebilir.

Bu durumu katılımcılardan Ö22 şöyle ifade etmiştir: “*İyi bir okul yöneticisinin varlığı, iyi bir okul kültürünün oluşması işimize angaje olmamızı kolaylaştırmaktadır.*”

Katılımcılardan Ö23 bu durumu şöyle ifade etmiştir: “*İşimizin kolaylaştırılması, yönetimin insan onuruna yakışır yaklaşımı, çalışmalarımızın onore edilmesi, tüm tarafların saygılı ve hoşgörülü olması*”

Katılımcılardan Ö24 bu durumu şöyle ifade etmiştir: “*Okul idaresinin arkamda olmasını isterim, güvenmesini isterim, çalışana sosyal yönden destek vermesini isterim.*” diyerek açıklamışlardır.

Alt Tema A: Örgüt İkliminin İşe Angaje Olma Davranışına Etkisi

Bu gruptaki katılımcılara bu alt temadaki “*Örgüt iklimi işe angaje olma davranışını etkilemekte midir?*” sorusu sorulmuştur. Bu alt temaya ilişkin bulgulara bakıldığında örgüt ikliminin işe angaje olma davranışına olan etkisi ile ilgili bulgular genel olarak şöyledir: “*Örgüt iklimi işe angaje olma davranışını etkilemektedir,*

olumlu bir çalışmanın örgüt tarafından desteklenmesi işgörenin çalışma isteğini arttıracaktır.”

Öğretmenlerin işe angaje olmalarında örgüt ikliminin olumlu ya da olumsuz etkisinin olduğu görülmektedir. Örgüt iklimi ile işe angaje olma davranışı arasında ilişkinin var olduğu bulgulardan anlaşılmaktadır.

Bu durum katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

Katılımcılardan Ö22, Ö23, Ö24: *“Etkiler.”*

Katılımcılardan Ö25: *“Etkilemez ancak işimi zevkle yapmamı engeller, isteksiz olsam da işimi yaparım.”*

Alt Tema B: Örgütsel Destek Algısının İşe Angaje Olma Davranışına Etkisi

Bu gruptaki katılımcılara bu alt temadaki *“Örgütsel destek algısı işe angaje olma davranışını etkilemekte midir?”* sorusu sorulmuştur. Bu alt temaya ilişkin bulgulara bakıldığında örgütsel destek algısının işe angaje olma davranışına olan etkisi ile ilgili bulgular genel olarak şöyledir: *“Örgütsel destek algısı işe angaje olma davranışını büyük oranda etkilemektedir, işgörenler yaptıkları iyi çalışmalarının herkes tarafından görülmesini istemektedir, takdir görmek çalışanları motive edecektir, işgörenler onore edilmeyi istemektedir, değer gördüğüne inanan insanlar işlerini daha zevkle yapacaklardır.”*

Bütün insanlar yaptıkları çalışmaların takdir edilmesini, olumlu çalışmalarının ödüllendirilmesini ve kendisine değer verilmesini isterler. Bu durum öğretmenler için de geçerli olan bir husustur. Eğitim yöneticilerinin bu hususu göz önünde bulundurmaları durumunda bireylerin işlerine angaje olma düzeylerinin pozitif yönde etkilenmesi beklenir.

Bu durumla ilgili olarak katılımcılardan Ö21, Ö22, Ö24, Ö25 *“Etkiler.”*

Katılımcılardan Ö23: *“Örgütün desteği beni ilgilendirmez işime bakarım. Ancak onore edilmekte isterim.”* demişlerdir.

Alt Tema C: İşe Angaje Olma Düzeyinin Yüksek Çıkmasının Nedenleri

Bu gruptaki katılımcılara bu tema altındaki *“Yapılan araştırmada işe angaje olma düzeyiniz yüksek çıkmıştır. Bunun neden olduğunu düşünüyorsunuz?”* sorusu sorulmuştur. Bu alt temaya ilişkin bulgulara bakıldığında işe angaje olma düzeyinin

yüksek olmasının nedenleri genel olarak şöyledir: “*Öğretmenlerin mesleklerini sevmesi, önemsemesi ve geleceğin kendi mesleklerinde olduğunun bilincinde olmaları, okul idaresinin bir düzen içinde olması, eğitim işgörenlerinin eğitimin öneminin farkında olmaları, öğretmenlerin ülkesini ve insanını sevmeleri, öğretmenlerin işini yaparken duydukları haz.*”

Öğretmenlerin, mesleklerinin öneminin farkında olmaları hem işlerine angaje olmalarında hem de işlerini daha iyi yapmaları yönünde kendileri için itici bir unsur olduğu görülmektedir. İyi bir geleceğin kendi ellerinde şekilleneceğinin bilincinde olan öğretmenlerin işe angaje olma düzeylerinin bu bilinçte olmayan işgörelere göre daha üst düzeyde olmaları beklenir. Bu alt tema ile ilgili olarak;

Katılımcılardan Ö18: “*Yaptığım işin ibadet olduğunu kabul ediyorum.*”

Katılımcılardan Ö19: “*Okul idaresinin bir düzen içinde olması, eğitimin öneminin farkında olma, çalışmanın verdiği zevk.*”

Katılımcılardan Ö20: “*Bütün peygamberlerin öz mesleğidir, ülkemi ve insanımı çok seviyorum. İşimi yapmaktan büyük bir haz duyuyorum.*” diyerek bu durumu ifade etmeye çalışmışlardır.

1. Temaya (İşe Angaje Olma Davranışını Etkileyen Etkenler) ilişkin bulgulara genel olarak bakıldığında;

İşe angaje olma davranışı bireysel ve çevresel etkenlerden etkilenmektedir.

İşe angaje olmada etkili olan bireysel etkenler şunlardır:

İşgörenin aile yaşamı, inançları, meslek seçimi konusunda yapılan yanlışlıklar, mesleki (iş) doyum, öğretmenlerin öğrenci ile iletişimi, işgörenin önceki yaşantıları, öğretmenlerin mesleklerine karşı sergiledikleri tutum, bireyin iç dünyası, öğretmenlerin kişiliği ve karakterleri, öğretmenlerin işlerini, öğrencilerini ve çalışmayı sevmeleri, öğretmenlerin işlerini icra ederken sergiledikleri vicdani hassasiyet.

İşe angaje olmada etkili olan çevresel etkenler şunlardır:

Örgüt ikliminin niteliği ve düzeyi, okullarda örgütsel desteğin ve iyi bir okul kültürünün varlığı, öğretmenlerin iş koşulları, okulların fiziki yeterlilikleri, öğrencilerin ilgisi ve isteği, okul paydaşları arasındaki iletişim ve etkileşimin düzeyi

ve niteliği, örgüt ortamında bireyler arasındaki ilişkilerin düzeyi ve niteliği, okullarda iyi bir idari kadronun bulunması durumu.

1. Tema altındaki 1. alt temaya (Örgüt İkliminin İşe Angaje Olma Davranışına Etkisi) ilişkin bulgulara genel olarak bakıldığında;

Örgüt iklimi işe angaje olma davranışını etkilemektedir. Örgüt ikliminin olumlu olması durumunda işe angaje olma davranışı olumlu aksi halde olumsuz etkilenecektir.

1. Tema altındaki 2. alt temaya (Örgütsel Destek Algısının İşe Angaje Olma Davranışına Etkisi) ilişkin bulgulara genel olarak bakıldığında;

Örgütsel destek algısının işe angaje olma üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Yapılan işin değer gördüğü durumlarda örgütsel destek algısı seviyesi yükselecek aksi halde düşecektir. Öğretmenler, yaptıkları olumlu çalışmalar için örgütleri tarafından takdir görmek istemektedirler. Örgütün kendi iyiliğini istediğine inanmış öğretmenlerin örgütsel destek algıları düzeyi de yüksektir.

1. Tema altındaki 3. alt temaya (İşe Angaje Olma Düzeyinin Düşük/Orta/Yüksek Düzeyde Çıkmasının Nedenleri) ilişkin bulgulara genel olarak bakıldığında;

İşe angaje olma düzeyinin düşük/orta/yüksek çıkmasında şu etkenlerin belirleyici oldukları ortaya çıkmıştır:

Öğretmenlerin mesleklerini, öğrencileri sevmeleri, okul ortamında öğretmenler ve idare arasındaki ilişkilerin niteliği, çalışılan okulların imkânları, okul ikliminin olumlu ya da olumsuz olması, öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeyleri ve öğrencilerden alınan geribildirimler, öğretmenlerin çalışma saatlerinin yoğun olması, öğretmenlerin mesleklerinde sevdiği için ya da zorunluluktan dolayı kalma durumları, üniversitede alınan eğitimlerin öğretmenlerin iş motivasyonunu sağlamadaki yeterliliği, öğretmenlerin yaşam koşulları, öğretmenlerin yaptıkları işlerden dolayı takdir edilmesi, öğretmenlerin örgütlerinden gördükleri destek, okul idarecilerin sergiledikleri olumlu tutum ve yaklaşımlar, geleceğin kendi mesleklerinde olduğuna ilişkin öğretmenlerin inançları, okul idarelerinin görevlerini

layıkıyla yerine getirmeleri, öğretmenlerin iş tatmini, öğretmenlerdeki ülke ve insan sevgisi.

İşe angaje olma davranışının bireysel ve çevresel (örgütsel, öğrenci ...) kaynaklı etkenler gibi geniş bir alandan etkilendiği görülmektedir.

4.5.2. 2. Tema: Örgütsel Destek Algısının Arttırılması

Bu temada “*Örgütsel destek algısı nasıl arttırılır, örgütsel destek algısını neler arttırır?*” sorusuna ilişkin bulgular ve yorumlar ele alınmıştır. Bulgular, ilk önce araştırmamanın nicel verilerine göre işe angaje olma, örgütsel iklim ve örgütsel destek algısı düzeyi en düşük ve en yüksek ortalamaya sahip kurumlardaki katılımcı görüşleri ayrı başlıklar altında kategorize edilerek değerlendirilmiş daha sonra bu temaya ilişkin ortak bulgular tema sonunda temanın genel bulguları şeklinde verilmiştir.

2.Temaya ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir:

İşe Angaje Olma Düzeyi En Yüksek Olan Kurumun Katılımcılarına bu tema altındaki “Örgütsel destek algısı nasıl arttırılır, örgütsel destek algısını neler arttırır?” sorusu sorulmuştur. Bu temaya ilişkin bulgulara bakıldığında örgütsel destek algısını arttıran unsurların genel olarak şunlar olduğu söylenebilir: “*İş görenlerin takdir edilmesi, işgörenlere yapılacak uyarıların ölçülü olması, kurum tarafından çalışana gerekli değer verilmesi, işgörenin yaptığı olumlu çalışmaların örgüt tarafından fark edilmesi, işgörenlerin fikirlerinin dikkate alınması, öğrenciye verilen emeğin olumlu etkilerinin öğrenci üzerinde görülmesi, iş ortamında sevgi, saygı, hoş görü ve güler yüzün tesis edilmesi.*”

İşgörenlerin örgüte katkılarının örgüt için değerli olduğu işgören tarafından algılanırsa bu algı işgörenin kendini önemli görmesini sağlayacaktır. Her birey yaptığı olumlu çalışmanın takdir edilmesini ister ve başarılarının ödüllendirilmesi bireyi yaptığı iş noktasında daha çok motive eder. Başarı hazzını tadan, emeğinin değerli olduğunun fark edildiğini algılayan birey yaptığı işi daha iyi yapmaya çalışacak, bu durumda bireylerin algıladıkları örgütsel destek de haliyle yüksek olacaktır.

Bu durumu katılımcılar şöyle ifade etmişlerdir: Katılımcılardan Ö1 *“Takdir edilme, uyarıların ölçülü yapılması.”*

Katılımcılardan Ö2 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Çalışana değer verilmesi lazım, sevgi, saygı, takdir edilerek.”*

Katılımcılardan Ö3 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Yaptığım olumlu çalışmaların farkına varılması, değer verilmem, fikirlerimin dikkate alınması.”*

Katılımcılardan Ö4 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Okul idaresinin takdiri, verilen emeğin etkisinin öğrenci üzerinde görülmesi.”*

Katılımcılardan Ö5 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“İş ortamındaki sevgi, saygı ve hoşgörünün olması, takdir, uyarıların uygun dille ifade edilmesi, güler yüz.”*

Alt Tema A: Örgütsel Destek Düzeyinin Orta Düzeyde Çıkmasının Nedenleri

Bu gruptaki katılımcılara bu tema altındaki *“Yapılan araştırmada örgütsel destek düzeyiniz orta düzeyde çıkmıştır. Bunun gerekçeleri neler olabilir?”* sorusu sorulmuştur. Bu alt temaya ilişkin bulgulara bakıldığında örgütsel destek algısının orta düzeyde çıkmasının nedenlerine dair bulgular genel olarak şöyledir: *“İş görenin başına bir iş geldiğinde örgütü tarafından destek görmemesi, okul idarelerinin öğretmenlerin fikirlerini dikkate almaması, okullarda öğretmenler arasında gruplaşmaların örgütsel destek algısının düzeyini belirlemede etkili unsur olması.”*

İşgörenler emek verdikleri kurumun idaresinden ve diğer personelden bir takım beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentilerden birisi de işgörenin desteğe ihtiyaç olduğu zaman yanında çalıştığı kurumun idaresini ve iş arkadaşlarını görmek istemesidir. Bu beklentisi karşılanan işgörenin örgütsel destek algısı da yüksek olacaktır.

Öğretmenler, örgütsel destek algısının orta düzeyde çıkmasını genelde çok olumlu algılamamışlardır. Bulgularda daha çok örgütsel destek algısının niçin yüksek çıkmadığının nedenleri öğretmenler tarafından ifade edilmiştir. Bu, öğretmenlerin örgütsel desteği daha çok algılamak istediklerini göstermektedir. Örgütsel destek algısının daha çok algılanması için de örgüt yönetimine ve örgüt çalışanlarına örgütsel desteği sağlamada iş düşmektedir. Öğretmenlerin örgütsel destek algısının yüksek düzeyde olmasında okul idarelerine ve okullarda çalışan diğer işgörenele ilişkin öğretmen görüşlerinin belirleyici olduğu görülmektedir.

Bu durumu katılımcılar şöyle ifade etmektedirler: Katılımcılardan Ö2: *“Başıma bir iş geldiğinde destek görmüyorum..”*

Katılımcılardan Ö3: *“Tamamen idareyle kısmen de personelle alakalı. İdarenin fikirlerimi çok ta dikkate almaması.”*

Katılımcılardan Ö4: *“Okuldaki öğretmenler arasındaki gruplaşmadan etkilenmiş olabilir.”*

Katılımcılardan Ö5: *“İşlerimi yaparken örgütsel destek algısının beni fazla etkilediğini düşünmüyorum..”*

İşe Angaje Olma Düzeyi En Düşük Olan Kurumun Katılımcılarına bu tema altındaki “Örgütsel destek algısı nasıl artırılır, örgütsel destek algısını neler artırır?” sorusu sorulmuştur. Bu temaya ilişkin bulgulara bakıldığında örgütsel destek algısını arttıran unsurların genel olarak şunlar olduğu söylenebilir: *“Okul idaresinin ve diğer çalışanların her zaman öğretmenin yanında olması ve öğretmene destek olması, okulun ve diğer işgörenlerin öğretmenin iyiliğini istemesi, okul ortamında birlik beraberlik ve dayanışmanın olması, iş ortamındaki bireylerin başkalarının iyiliğini de düşünmesi, işgörenlerin yapıcı olması, okul idaresinin öğretmenleri materyallerle desteklenmesi, öğretmenlere ve öğretmenlik mesleğine toplum nazarında saygınlık kazandırılması, öğretmenlik mesleğinin maddi ve manevi olarak desteklenmesi, idarecilerin adaletli olması, öğretmenler arasında gruplaşma ve dışlanmanın olmaması, çalışana saygı duyulması ve inanılması, iş ortamında yardımlaşmanın olması, yapılan olumlu çalışmaların takdir edilmesi, iş ortamında meslektaşların rakip olarak değil de arkadaş olarak görülmesi.”*

İş görenler, örgütlerinin yanında olduklarını ve örgütlerinin kendi iyiliklerini istediğini görmek isterler. Örgütü tarafından maddi ve manevi destek sağlanan bireylerin örgütlerine olan güvenlerinin artması beklenir. İdarecilerin adil, dürüst olduğuna inanan işgörenler kendilerine haksızlık yapılmayacağına inanırlar. Böyle bir örgütte çalışanların algıladığı örgütsel desteğin de yüksek olması doğal karşılanır.

Öğretmenlik mesleğinin değerinin ve saygınlığının azaldığına ilişkin öğretmen algıları öğretmenlik mesleğinin maddi ve manevi yönden desteklenmeye ihtiyacının olduğunu göstermektedir. Bununla ilgili yapılacak ciddi araştırmalarla

öğretmenlik mesleğinin değeri ve saygınlığına ilişkin elde edilecek bulgular ilgili kişi ve kurumlarca değerlendirmeli ve bu konuda gerekli olan çalışmalar yapılmalıdır.

Bu hususla ilgili olarak katılımcı görüşlerine bakıldığında; Katılımcılardan Ö6 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Okulun her zaman öğretmenine destek olması ve yanında olması gerekir. Öğretmenin arkasında durmalı, iyiliğimizi istemelidir. Birlik beraberlik ve dayanışma olmalıdır. Bireylerin sadece kendilerini düşünmekten ziyade başkalarının da iyiliğini düşünmesi gerekmektedir. Yıkıcı olmaktansa yapıcı olunmalıdır.”*

Katılımcılardan Ö7 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Okulun, öğretmenin yanında olması gerekir. Ders materyallerini ayarlamalı yönetim. Öğretmenin toplum gözünde değerli ve önemli olduğu algısı arttırılmalı, bu mesleğin kutsallığı maddi ve manevi olarak desteklenmeli.”*

Katılımcılardan Ö8 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“İdarecinin bu konuda daha adil davranması gerekir. Ayrım yapılmadan, öğretmen veli tarafı tutulmadan adil tavırlar sergilenmelidir. Öğretmenin herhangi bir sorununda sorgulamak yerine yanında olmak tercih edilmelidir. Öğretmenler arası gruplaşma, dışlama olmadığı sürece algının artacağını düşünüyorum.”*

Katılımcılardan Ö9 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Çok bir şeye ihtiyaç yok aslında insanların empati yapması yeterli. Orada bulunan insanların belli bir amacı var. Buna saygı duymak, o insana inanmak hatta birbirimize yardımcı olmak gerekmektedir. Robot olmadığımızın insan ve duygularımızın olduğunu bilmek.”*

Katılımcılardan Ö10 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Yapılan çalışmalar takdir edilirse arttırılır, somut bir şeyler görüldüğünde, kendi meslektaşlarının da rakip değil de arkadaş olarak görüp desteklediklerinde artar.”* diyerek değerlendirmeler de bulunmuşlardır.

Alt Tema A: Örgütsel Destek Düzeyinin Orta Düzeyde Çıkmasının Nedenleri

Bu gruptaki katılımcılara bu tema altındaki *“Yapılan araştırmada örgütsel destek düzeyiniz orta düzeyde çıkmıştır. Bunun gerekçeleri neler olabilir?”* sorusu sorulmuştur. Bu alt temaya ilişkin bulgulara bakıldığında örgütsel destek algısının orta düzeyde çıkmasının nedenlerine dair bulgular genel olarak şöyledir: *“Okul ikliminin orta düzeyde olması, okul ortamında birlik ve beraberliğin çok iyi durumda*

olmaması (okul ikliminin olumsuz olması), öğretmene verilen değerlerin yetersiz kalması, okulda daha ılımlı, daha yapıcı ve destekleyici bir ortam olmaması, öğretmenlerin gerek materyal gerekse manevi anlamda desteklenmemesi, öğretmenler arasında gruplaşmaların ve anlaşmazlıkların olması, okul idarelerinin öğretmenin arkasında olduğu güvenini öğretmenlere vermemeleri, öğretmenlerin yaptıkları çalışmaların yeterince takdir görmemesi, çalışılan ortamda sadece öğretmenin önemli olduğunun düşünülerek eğitimin diğer paydaşlarının göz ardı edilmesi.”

Öğretmenler okullarındaki orta düzey örgütsel destek algısı düzeyini daha çok bir olumsuzluk olarak algılamaktadırlar. Bu durum öğretmenlerin örgütlerine ilişkin destek algılarının yüksek olmasını istediklerini ve bu yönde bir beklentilerinin olduğunu göstermektedir.

Okullarda bireyler arasındaki ilişkiler işgörenlerin örgüte bağlılığı noktasında belirleyici bir etkidir. Örgütlerine bağlı olan bireylerin işlerine de bağlı olmaları beklenir. Örgüte bağlılıkla örgütün iklimi arasında da sıkı bir ilişki vardır. Olumlu örgüt iklimi aynı zamanda örgütsel desteğinde habercisidir. Karşılıklı güvenin, dayanışmanın, yardımlaşmanın olduğu, sevgi, saygı, dürüstlük ve güven gibi değerlerin tesis edildiği örgütlerde örgüt ikliminin olumlu, örgütsel destek algısının yüksek ve işe tutkunluğun da üst düzeyde olması beklenir.

Bu durumu katılımcılar şöyle ifade etmektedirler:

Katılımcılardan Ö6: *“Okuldaki iklimin orta düzey olmasından kaynaklanabilir. Birlik ve beraberlik çok iyi durumda değildir. Verilen değerden daha çok değer verilmesi gerektiğini göstermektedir. Daha ılımlı, daha yapıcı, destekleyici bir ortam olması gerekmektedir.”*

Katılımcılardan Ö7: *“Kendi okulumda materyal anlamda ve manevi anlamda desteklendiğimi hissetmiyorum.”*

Katılımcılardan Ö9: *“Yapılan şeylerin yeterli takdir görmemesi, okulun öğretmenleri olarak yeterli sahiplenmeyi hissedemememiz.”*

Katılımcılardan Ö10 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Çalışan bireyin de bir insan olduğunun unutulmaması ve sürekli okulda olmanın başarıyı arttırdığının*

düşünülmesi, çalışılan ortamda sadece öğretmenin önemli olduğunun düşünülmesi ve idarenin bu boyutta değerlendirmesi.”

Örgütsel İklim Düzeyi En Yüksek Olan Kurumun (Aynı Kurum Örgütsel Destek Algısı Değişkeninde de Oranı En Yüksek Olan Kurum Olduğundan Dolayı Hem Örgütsel İklim Düzeyi Hem de Örgütsel Destek Algısı Düzeyi En Yüksek Kurum Olarak Tek Başlık Altında Değerlendirmeye Alınmıştır) **Katılımcılarına bu tema altındaki “Örgütsel destek algısı nasıl artırılır, örgütsel destek algısını neler artırır?”** sorusu sorulmuştur. Bu temaya ilişkin bulgulara bakıldığında örgütsel destek algısını arttıran unsurların genel olarak şunlar olduğu söylenebilir: *“Kurum içerisinde sağlanacak etkili iletişim, okul ortamının güvenilir olması, işgörenlerin samimi, yardımsever, hoş görülü olmaları, okulda sosyal etkinliklerin yapılması (piknik, gezi vb organizasyonlar).”*

İş dışı sosyal faaliyetlerin insan kaynakları yönetimine olumlu katkıda bulunduğu bilinmektedir. Her insan, samimi ilişkilerin yaşandığı, bütün çalışanların güvenilir olduğu ve olumlu örgüt ikliminin hâkim olduğu kurumlarda görev yapmayı ister. Böyle kurumların çalışanları daha mutlu ve güven içindedir. Görüşlerine başvurulmuş katılımcılar da böyle ortamlarda örgütsel destek algısının yüksek olacağını ifade etmişlerdir.

Bu hususla ilgili olarak katılımcı görüşlerine bakıldığında;

Katılımcılardan Ö11 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Kurum içerisinde etkili iletişim arttıkça örgütsel destek algısı da artacaktır.”*

Katılımcılardan Ö12 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Güvenilir bir ortam gerekli, yalansız, iki yüzlülüğten uzak, samimiyet, yardımseverlik, bizim okulda hepsi var.”*

Katılımcılardan Ö13 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Güven ve samimiyet olduktan sonra örgütsel destek algısının daha da artacağına eminim. Kimse kimseyi hor görmeyecek, küçümsemeyecek, birbirimize yardımcı olmalıyız ki artabilsin.”*

Katılımcılardan Ö14 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Öncelikle iletişim her zaman ön planda olmalıdır. Müdür, müdür yardımcısı, öğretmenler, hizmetliler her konuda birbirleri ile iletişime açık olabilmeli. Bunun için de bence piknik, gezi organizasyonları etkili olabilir.”*

Katılımcılardan Ö15 bu durumu şöyle ifade etmiştir: “*Bence tamamen iletişim ve saygıyla araya olumlu bir örgüt iklimi eklenirse tadından yenmez.*” diyerek bu hususla ilgili değerlendirmelerde bulunmuşlardır.

Alt Tema A: Örgütsel Destek Düzeyinin Yüksek Düzeyde Çıkmasının Nedenleri

Bu gruptaki katılımcılara bu tema altındaki “*Yapılan araştırmada örgütsel destek düzeyiniz yüksek düzeyde çıkmıştır. Bunun gerekçeleri neler olabilir?*” sorusu sorulmuştur. Bu alt temaya ilişkin bulgulara bakıldığında örgütsel destek algısının yüksek düzeyde çıkmasının nedenlerine dair bulgular genel olarak şöyledir: “*İş görenlerin kendisini çalışma ortamında rahat ifade edebilmesi, kurum idaresinin inisiyatif kullanabilmesi ve çalışanlarını desteklemesi, öğretmenlerin emeklerine karşı öğrencilerden gelen olumlu dönüt, öğretmenler arasındaki güven, yardımlaşma ve samimiyetin varlığı, idarecilerin öğretmenlere karşı sergiledikleri pozitif tutumlar, okul idaresinin ve diğer öğretmenlerin ihtiyacı olduğunda öğretmenin yanında olması, okul çalışanları arasında düzenlenen kahvaltı ve öğle yemekleri gibi sosyal etkinlikler.*”

Kurum içinde bireyler arasındaki iletişimin açık olması, personel arasında yaşanan olumlu ilişkiler, idarenin inisiyatif kullanması ve gerektiğinde bu inisiyatifi işgöreninin lehine kullanması, öğretmenler arasında birlikte geçirilen zamanda ortak sosyal faaliyetlerin yapılması çalışanların örgütsel destek algılarını yükseltmektedir. Örgütsel destek algısının yüksek düzeyde çıkmış olmasında öğretmenlerin okul idarelerine, meslektaşlarına ve okul ortamlarına ilişkin algılarının belirleyici olduğu görülmektedir.

Öğretmenler bu konu ile ilgili şunları söylemişlerdir: Ö11: “*Kendimi çalışma ortamında rahat ifade edebilmem, inisiyatif kullandığımda (yerinde ve zamanında) idarece destek görmem, öğrencilerin (ürünlerin) gerek akademik gerekse duyuşsal açıdan olumlu dönüt vermesi.*”

Katılımcılardan Ö13: “*Samimiyet, güven, kardeşlik, idarecilerimizin bize karşı pozitif tutumları ve yardımcı olmaları.*”

Katılımcılardan Ö14: “*Biliyorum ki problem olduğunda müdürüm benim her zaman yanımda. Biliyorum ki öğretmen arkadaşlarım ve diğer çalışanlar yanımda. Okul ortamı gerçekten bu duygu ve düşüncemi bize veriyor.*”

Katılımcılardan Ö15 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Merkeze 40 km uzakta bir okula gidip gelmek hem de aynı servis ile... Servis iletişimin başlaması oluyor. Çünkü; yolculuk 1 saat: 60 dakika: 3600 saniye sürüyor. Öğlen arası yemekleri ve sabah kahvaltılar.”*

Örgütsel İklim Düzeyi En Düşük Olan Kurumun Katılımcılarına bu tema altındaki “Örgütsel destek algısı nasıl artırılır, örgütsel destek algısını neler artırır?” sorusu sorulmuştur. Bu temaya ilişkin bulgulara bakıldığında örgütsel destek algısını arttıran unsurların genel olarak şunlar olduğu söylenebilir: *“Örgüt çalışanlarının birbirlerine teşekkür etmeyi bilmeleri, örgüt ortamında güler yüzün ve olumlu iletişimin hâkim olması, başarının belgelerle ödüllendirilmesi, çalışanlar arasında kıskançlık gibi olumsuz davranışların olmaması, örgüt çalışanlarının birbirlerini yapılan iyi işlerden dolayı takdir etmeleri, kurum içindeki işbirliği, çalışanlar arasındaki paylaşım, saygı ve sevgi, idarenin öğretmenlerin fikirlerine değer vermesi, okul idaresinin öğretmenlerin arkasında durması, olumlu bir okul iklimi.”*

Başarıların ödüllendirildiği, çalışanlar arası iyi ilişkilerin kurulduğu ve çalışanların fikirlerine değer verilen iş ortamları işgörenler tarafından istendik ortamlardır. Bu ortamlarda sevgi, saygı ve hoş görünün olması beklenir. Takdir edilme ve değer verilme her işgörenin iş ortamında karşılaşmak istediği durumlardır.

Bu hususla ilgili olarak katılımcılardan Ö16 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Sözlü sihirli sözcükler (teşekkür), güler yüz, haftada bir defa da olsa halini hatırını sorma gibi aktiviteler.”*

Katılımcılardan Ö17 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Teşekkür belgesi verilebilir, kıskançlık olmaması, herkesin birbirine takdirle bakması.”*

Katılımcılardan Ö18 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“İşbirliği paylaşım, saygı, sevgi ve yapılan iyi davranışların takdir edilmesi.”*

Katılımcılardan Ö20 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Okul idaresinin öğretmenin arkasında durması, başarıların ödüllendirilmesi, huzurlu bir ortam örgütsel destek algısını artırır.”*

Alt Tema A: Örgütsel Destek Düzeyinin Orta Düzeyin Üstünde Çıkmasının Nedenleri

Bu gruptaki katılımcılara bu tema altındaki “*Yapılan araştırmada örgütsel destek düzeyiniz orta düzeyin üstünde bir düzeyde çıkmıştır. Bunun gerekçeleri neler olabilir?*” sorusu sorulmuştur. Bu alt temaya ilişkin bulgulara bakıldığında örgütsel destek algısının orta düzeyin üstünde bir düzeyde çıkmasının nedenlerine dair bulgular genel olarak şöyledir: “*Öğretmenlerin takdir edilme durumu, insanlar arası ilişkilerde negatif görüşlerin daha ağırlıklı olması durumu, bireysel algı farklılıkları, öğretmenlerin fikirlerinin örgüt idaresi ve diğer öğretmenlerce dinleniyor olması, okul idaresinin işine motive olması, okul idaresinin tarafsız tutum ve davranışları.*”

Örgütsel destek algısı, örgüte ilişkin algıları içermektedir. Algı, bireye hastır ve öznelir. Bu bakımdan işgörenler örgütsel desteği birbirinden farklı algılayabilirler. Bu gruptaki katılımcılar okullarında kendilerine sağlanan örgütsel desteğin fazla olmasına rağmen algılanan desteğin çok yüksek çıkmamasını nicel araştırmaya katılımcı olarak katılan öğretmenlerin olumsuz algılarına bağlamışlardır. Bu durumda öğretmenlerin beklentilerinin de örgütsel destek algısı düzeyini etkilediği söylenebilir.

Bununla ilgili olarak katılımcılardan Ö16: “*Pozitif yaklaşım, ön yargıyı kırma, her an biri bizi gözetliyor havasının olmaması.*”

Katılımcılardan Ö17: “*Çalışanların takdir edilmemesi, insanlar arası ilişkilerde negatif görüşlerin daha çok olması.*”

Katılımcılardan Ö19: “*Öğretmen okul iletişiminde objektif olunması, öğretmenlerin fikirlerinin en azından dinleniyor olması, okul idaresinin aşırı motivasyonu.*” diyerek bu durumu ifade etmeye çalışmışlardır.

Örgütsel Destek Algısı Düzeyi En Düşük Olan Kurumun Katılımcılarına bu tema altındaki “Örgütsel destek algısı nasıl arttırılır, örgütsel destek algısını neler arttırır?” sorusu sorulmuştur. Bu temaya ilişkin bulgulara bakıldığında örgütsel destek algısını arttıran unsurların genel olarak şunlar olduğu söylenebilir: “*Eğitim çalışanlarının yeniliklere açık olması, örgüt ortamında çalışmaların ödüllendirilmesi, işgörenlerin çalışmalarının önündeki engellerin kaldırılması ve işgörenlerin cesaretlendirilmesi, kurum içi olumlu ilişkiler, işgörenin iş bilincinin*

sağlanması, çalışanın iş motivasyonunun sağlanması, iş ortamında doğruluk ve samimiyetin varlığı, işgörenlerin başarılarının ödüllendirilmesi.”

Diğer gruplardaki katılımcı öğretmenler de dâhil olmak üzere öğretmenler genelde örgüt tarafından desteklenmeyi, cesaretlendirilmeyi, çalışmalarının önündeki engellerin kaldırılmasını, başarılarının ödüllendirilmesini istemektedirler. İdarenin işgörene sağlayacağı destek, işgörenin başarılarının ödüllendirilmesi ve çalışmalarının takdir edilmesinin örgütsel destek algısının en önemli belirleyicisi oldukları görülmektedir. Bu durum katılımcı görüşlerinden anlaşılmaktadır.

Katılımcı görüşlerine bakıldığında katılımcılardan Ö21 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Yeniliklere açık olunması, idarenin çalışmayı ödüllendirmesi, destek olması, çalışma esnasında başarıyı yükseltmek için gayret beklerim, önümdeki engellerin kaldırılmasını ve beni cesaretlendirmelerini isterim. Olumlu isteklerimin acil karşılanmasını isterim.”*

Katılımcılardan Ö23 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Doğru sözlü ve samimi olunmalı, rütbe insanların aklını başından almamalı, başarı ödüllendirilmeli.”*

Katılımcılardan Ö24 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Güvenle arttırılır.”*

Katılımcılardan Ö25 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Davranışlarıyla da arttırılabilir, örgütsel destek algısı güzel bir sözle de arttırılabilir. Samimiyet olursa arttırılır.”*

Alt Tema A: Örgütsel Destek Düzeyinin Düşük Orta Düzey Çıkmasının Nedenleri

Bu gruptaki katılımcılara bu tema altındaki *“Yapılan araştırmada örgütsel destek düzeyiniz düşük orta düzeyde çıkmıştır. Bunun gerekçeleri neler olabilir?”* sorusu sorulmuştur. Bu alt temaya ilişkin bulgulara bakıldığında örgütsel destek algısının düşük orta düzey çıkmasının nedenlerine dair bulgular genel olarak şöyledir: *“Okul örgütünde hata arayan ve eksik bulmaya çalışan idari yapının varlığı, işgörenler arasında birlikteliğin kurulamaması, okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişime geçmemesi, yöneticilerin kuralları uygulamada aşırılığa kaçmaları, idarecilerin inisiyatif kullanmamaları, okul idarelerinin öğretmenlere üstten bakmaları, okul idarecilerinin dürüst olmaması, okul idarelerinin fiziki yapıya verdikleri değeri ve bunun için yaptıkları harcamaları eğitimin niteliğinin arttırılması için yapmamaları.”*

İdarenin güven yaratmamış olması, işgörenlerin yöneticilerini güvenilmez bulmaları, yöneticilerin aşırı kuralcı, şekilci ve inisiyatif almayan yapılarının olması örgütsel destek algısının düşük çıkmasına etki eden unsurlar olarak görülmektedir.

Bu durumu katılımcılar şu şekilde ifade etmişlerdir:

Katılımcılardan Ö22: *“Okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişime geçmemesi, aşırı kural uygulanması, inisiyatif kullanmamaları.”*

Katılımcılardan Ö23: *“İdarenin insanlara üstten bakması, idarecinin dürüst olmaması, fiziki yapıya para verip eğitimin eksikliklerine yeteri ödeneğin verilmemesi.”*

Katılımcılardan Ö24: *“Çalıştığımız kurumdaki yöneticilere güvenmediğimizden.”*

Katılımcılardan Ö25: *“Samimiyetsizlik, konuşma bozukluğu, güvensizlik.”*

2.Temaya (Örgütsel Destek Algısının Arttırılması) ilişkin bulgulara genel olarak bakıldığında;

Örgütsel destek algısının nasıl arttırılacağı ve nelerin örgütsel destek algısını arttıracacağı ile ilgili bulgular genel olarak şöyledir:

Öğretmenlerin yaptıkları işlere, üretilen hizmete okul idaresi tarafından değer verilmesi, öğretmenlerin hizmetinin değerli olduğunun okul idaresince öğretmenlere hissettirilmesi, öğretmenler tarafından yapılan olumlu çalışmaların okul idaresince ve okuldaki diğer çalışanlarca takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanlar arasındaki sevgi, saygı ve hoşgörünün tesis edilmesi, örgüt içinde dayanışma ve yardımlaşmanın varlığı, öğretmenin çalıştığı örgüt tarafından maddi ve manevi olarak desteklemesi, örgütteki bireyler arasında etkili ve olumlu bir iletişim ile güvenilir bir okul ortamının varlığı, olumlu örgüt iklimi ile olumlu okul kültürünün varlığı, okul çalışanları arasında sosyal etkinliklerin yapılma düzeyi örgütsel destek algısının artmasını sağlayan unsurlardır.

2. Tema altındaki 1. alt temaya (Örgütsel Destek Düzeyinin Düşük/Orta/Yüksek Düzeyde Çıkmasının Nedenleri) ilişkin bulgulara genel olarak bakıldığında;

Örgütsel destek düzeyinin düşük/orta/yüksek düzeyde çıkmasının nedenlerine ilişkin bulgular genel olarak şunlardır:

Öğretmenlerin örgütleri tarafından desteklenme düzeyleri, öğretmenlerin örgütlerine güvenme durumunun varlığı ve bu güvenin düzeyi, okul içinde öğretmenlerin fikirlerinin dikkate alınması durumu, okulda çalışanlar arasında olan gruplaşmaların varlığı, öğretmenler arasındaki ilişkilerin türü ve düzeyi, okuldaki olumlu ya da olumsuz örgüt iklimi, öğretmen çalışmalarının takdir görmesi durumu, okuldaki bireyler arasında kurulan iletişimin açıklık durumu, eğitim öğretim faaliyetlerinin öğrencilere yansması durumu, okul içinde çalışanların birlikte geçirdikleri zaman diliminde yapılan sosyal faaliyetler ve yöneticilerin yönetim tarzları öğretmenlerin örgütsel destek algılarının düşük/orta/yüksek düzeyde olmasını belirleyen unsurlardandır.

4.5.3. 3. Tema: Olumlu Örgüt İkliminin Sağlanması

Bu temada “*Örgüt iklimi (okul iklimi) pozitif anlamda nasıl geliştirilmelidir veya arttırılmalıdır?*” sorusuna ilişkin bulgular ve yorumlar ele alınmıştır. Bulgular, ilk önce araştırmanın nicel verilerine göre işe angaje olma, örgütsel iklim ve örgütsel destek algısı düzeyi en düşük ve en yüksek ortalamaya sahip kurumlardaki katılımcı görüşleri ayrı başlıklar altında kategorize edilerek değerlendirilmiş daha sonra bu temaya ilişkin ortak bulgular tema sonunda temanın genel bulguları şeklinde verilmiştir.

3.Temaya ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir:

İşe Angaje Olma Düzeyi En Yüksek Olan Kurumun Katılımcılarına bu tema altındaki “Örgüt iklimi (okul iklimi) pozitif anlamda nasıl geliştirilmelidir veya arttırılmalıdır?” sorusu sorulmuştur. Bu temaya ilişkin bulgulara bakıldığında olumlu örgüt iklimi düzeyini arttıran unsurların genel olarak şunlar olduğu söylenebilir: “*Sosyal etkinliklerin arttırılması, kurum içi birliktelik, sevgi ve saygının arttırılması, sosyal faaliyetleri yapmada idari kadronun gönüllü davranması, okulda çalışanlar arasında kutuplaşmaların ortadan kaldırılması.*”

Örgüt iklimi, çalışanların örgütleri ile ilgili algılarıdır. Bu algı örgüt ortamındaki olumlu ve olumsuz bütün durumlardan etkilenmektedir. Eğitim yöneticisi örgüt iklimini olumlu olarak etkileyecek olan çalışmalar yapmak durumundadır. Sosyal faaliyetler (ev ziyaretleri, okul içi etkinlikler..) bireylerin

birbirine yakınlaşmasını, birbirlerini daha iyi tanımalarını ve aralarında daha sıcak ilişkilerin oluşmasını sağlar. Bu bakımdan örgütünde olumlu iklime sahip olmak isteyen yöneticilerin çalışanlar arasında düzenleyecekleri iş dışı sosyal faaliyetlere ağırlık vermeleri gerekmektedir.

Bu durumu katılımcılardan Ö1, Ö2, Ö3, Ö4 şöyle ifade etmiştir: “*Sosyal aktiviteler arttırılarak, sosyal faaliyetlerle öğretmenlerin kaynaşmaları sağlanarak.*” Katılımcılardan Ö5 bu durumu şöyle ifade etmiştir: “*Birliktelik, güler yüz, sevgi, saygı ve hoşgörü.*”

Alt Tema A: Örgütsel İklim Düzeyinin Orta Düzeyde Çıkmasının Nedenleri

Bu gruptaki katılımcılara bu tema altındaki “*Yapılan araştırmada örgüt iklimi düzeyiniz orta düzeyde çıkmıştır. Bunun gerekçeleri neler olabilir?*” sorusu sorulmuştur. Bu alt temaya ilişkin bulgulara bakıldığında örgüt iklimine ilişkin düzeyin orta düzey çıkmasının nedenlerine dair bulgular genel olarak şöyledir: “*Öğretmenler ile idare arasındaki iletişimsizlik ya da iletişimin bozukluğu, öğretmenlerin kendi aralarındaki kopukluğu, bireysel algılar.*”

Örgütsel iklim düzeyinin orta düzeyde çıkmış olması öğretmenler tarafından olumsuz olarak algılanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel iklim düzeyinin daha iyi durumda olması yönünde beklentileri bulunmaktadır.

Kurum çalışanlarının iletişim halinde olması, çalışanlar arasında kurulan ilişkilerinin olumlu olması çalışanların enerjilerini sinerjiye çevirecektir. Böylelikle örgütsel ve bireysel hedeflere daha kolay ulaşılabilecektir. Aksi halde örgütsel ve bireysel hedeflerden sapmalar olacağı gibi örgüt ortamında mutsuz çalışanlar, güvenden mahrum bir örgüt ortamı ve atalet görülebilecektir.

Bu konuyu katılımcı öğretmenler şöyle ifade etmişlerdir:

Katılımcılardan Ö1, Ö2, Ö3, Ö4: “*Personel ile örgütün iletişimsizliği, iletişim bozukluğu, idari personel ile öğretmenler arasındaki iletişim bozukluğu, değer adaletsizliği, personel arasındaki kopukluk, kişisel algı ve iletişimsizlik.*”

İşe Angaje Olma Düzeyi En Düşük Olan Kurumun Katılımcılarına bu tema altındaki “Örgüt iklimi (okul iklimi) pozitif anlamda nasıl geliştirilmelidir veya arttırılmalıdır?” sorusu sorulmuştur. Bu temaya ilişkin bulgulara bakıldığında

olumlu örgüt iklimi düzeyini arttıran unsurların genel olarak şunlar olduğu söylenebilir: *“Okul içinde ve dışında tüm personelin katılımıyla yapılacak sosyal etkinlikler, okul imkânlarının geliştirilmesi, okul içinde bireyler arasında tesis edilecek birliktelik, saygı ve sevgi ortamı, işgörenlerin birlikte daha fazla vakit geçirmeleri, bireylerin örgüt ortamında sergileyecekleri olumlu tutumlar, çalışanlara ve öğrencilere değerli olduklarının hissettirilmesi, işgörenlerin başarılarının takdir edilmesi, okulun sadece derse girilen ve dersten çıkan bir ortam olmadığının düşünülmesi.”*

Okullarda, çalışanların katılımlarıyla yapılacak sosyal etkinlikler çalışanlar açısından moral yüksekliği ve örgüte bağlanma ile sonuçlanırken örgüt açısından ise örgütünü benimsemiş ve örgütüne bağlanmış çalışanlara sahip olma ile sonuçlanacaktır. Bu bakımdan örgütler, birey ve örgüt açısından faydası olan sosyal etkinlikleri planlamalı ve uygulamalıdır. Sosyal etkinlikler için ayrıca bütçeden belli oranlarda ödenekler de tahsis edilebilir.

Bu konu ile ilgili olarak katılımcılardan Ö6 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Birlik, beraberlik sağlanarak arttırılabilir. Beraber hareket etme, dayanışma içinde olma, samimi ve yapmacılıktan uzak durma gibi özelliklere sahip olunursa okul iklimi güzelleşir. Beraber etkinlikler düzenlenerek, birlikte hareket edilmelidir. Okul imkânlarının da geliştirilmesi etkileyecektir.”*

Katılımcılardan Ö7 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Aslında bunun için öğretmenlerin kişiliğini değiştiremediğimiz için pek bir şey yapamayız bence. Birliktelik, saygı, sevgi ortamı oluşturulmalı, arkadaşlık ortamı geliştirilmeli ama ne yazık ki bunun için de bazı hocalarımızın kafasını değiştirmek gerekiyor.”*

Katılımcılardan Ö8 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Daha fazla vakit geçirerek (öğretmen-idare), kişilerin olumlu tutumlar sergilemeleriyle bu ortam sağlanabilir.”*

Katılımcılardan Ö9 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“İnsanlara, öğrencilere kıymetli, değerli olduğunu hissettirmek, genel olarak insanlığa saygılı olmak, başarıları takdir etmek, bunların hepsi yapılırsa bile bencil, kötü niyetli insanlar huzuru bozmaya devam edecektir.”*

Katılımcılardan Ö10 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Okulun sadece bir derse gir çık ortamı olmadığının düşünülmesi, öğretmenlerin her anlamda yanında olunması ve aile ortamının yakalanması, sosyal etkinliklere ağırlık verilmesi ile olur.”*

Alt Tema A: Örgütsel İklim Düzeyinin Orta Düzeyde Çıkmasının Nedenleri

Bu gruptaki katılımcılara bu tema altındaki “*Yapılan araştırmada örgüt iklimi düzeyiniz orta düzeyde çıkmıştır. Bunun gerekçeleri neler olabilir?*” sorusu sorulmuştur. Bu alt temaya ilişkin bulgulara bakıldığında örgüt iklimine ilişkin düzeyin orta düzey çıkmasının nedenlerine dair bulgular genel olarak şöyledir: “*Okul imkânlarının orta düzeyde olması, öğrenci ve velinin tutumları, okul ortamında birlik ve beraberliğin tam olarak sağlanamaması, okul içinde öğretmenler arasında gruplaşmaların olması, öğretmenlerin çalışma şartları, okul ortamında yalan söylenme davranışı, okulda oluşan grupların kendi grupları dışındaki öğretmenleri dışlamaları, idarenin öğretmenlere karşı aynı tutumu sergilememesi (adil olmaması), öğrencilerin dersle ilgilerinin düşük düzeyde olması, velilerin öğretmenlere yardımcı olmamaları, okul idaresinin ve öğretmenlerin bireylere (diğer öğretmenlere) yeteri miktarda manevi destek sağlamamaları, öğretmenlerin öğrencilerle ilgili en küçük olayda dahi veli ile karşı karşıya kalmak durumunda kalması, öğrenciye yaptığı olumsuz fiillerden dolayı yaptırımın olmaması.*”

Örgütsel iklim düzeyinin orta düzeyde çıkmış olması öğretmenler tarafından olumsuz olarak algılanmıştır. Öğretmenler olumlu örgüt iklimi düzeyinin yüksek olması gerektiğini düşünmektedirler. Okul iklimi örgüt ortamıyla ilgili işgören algılarıdır. Bu algıların olumlu olması örgüt ikliminin olumlu olduğu anlamına gelmektedir. İnsanların bir konudaki algılarını etkileyen çok farklı unsurlar vardır. Bu unsurların bir kısmı genel kabul gören konularda iken belli bir kısmı da kimi insan için önemli kimisi için de önemli olmayan unsurlardır. İş ortamında bireyler arasındaki ilişki ve iletişimin niteliği ve düzeyi, örgütsel destek, çalışanlar arasındaki yardımlaşma ve dayanışma, çalışanlar arasında yapılan sosyal faaliyetler, örgüt ortamında sağlanan adalet ve eşitlik örgüt ortamındaki iklime ilişkin genel belirleyicileridir.

Bu durumla ilgili olarak katılımcılar şu ifadeleri kullanmışlardır:

Katılımcılardan Ö6: “*Okul imkânlarının orta düzeyde olmasından, öğrenci ve veli tutumlarından, birlik ve beraberliğin tam olarak olmamasından, gruplaşmaların olmasından, çalışma şartlarından kaynaklanıyor olabilir.*”

Katılımcılardan Ö7: “Örgüt iklimi bence orta bile değil şu an çok kötü durumda. Gruplaşma çok bariz var ve artık çekinmiyorlar bile. Sürekli yalan söyleniyor ve hep aynı kişiler sürekli kendi aralarında bir etkinlik planlayıp yapıyor (5 kişi). Geri kalanlar olarak ise gruplaşmanın yanlış olduğunu düşünüp moral bozuyoruz ve maalesef hep bir huzursuzluk oluyor.”

Katılımcılardan Ö8: “İdarenin öğretmenlere karşı aynı tutumu sergilemediğini düşünüyorum. Bu durum da fark edilince ister istemez olumsuz etkileniyor. Öğretmenler arasında birlik beraberlik yoktur. Bu da yine gruplaşmalardan kaynaklanıyor. Öğrencilerin dersle çok ilgili olmaması, aileleri tarafından desteklenmemeleri, velilerin öğretmene yardımcı olmaması (ders başarısı konusunda).”

Katılımcılardan Ö9: “Çoğu şeylerin insani yapılardan kaynaklandığını düşünüyorum. Okulda gruplaşmaların olması, okuldaki öğretmenlerin’de olanlar, merkezde olanlar diye ayrılması, bazı konularda eşit davranılmaması, okulun yeterli desteği sağlamaması (manevi anlamda).”

Katılımcılardan Ö10: “Öğretmenin kendini rahat hissetmemesinden ve idari anlamda öğretmenin velinin her dediğini yaptırabileceği bir obje olarak görülmesinden, en ufak bir olayda bile veli ile karşı karşıya kalmakta ve öğrenciye karşı yaptırımın olmamasından.”

Örgütsel İklim Düzeyi En Yüksek Olan Kurumun (Aynı Kurum Örgütsel Destek Algısı Değişkeninde de Oranı En Yüksek Olan Kurum Olduğundan Dolayı Hem Örgütsel İklim Düzeyi Hem de Örgütsel Destek Algısı Düzeyi En Yüksek Kurum Olarak Tek Başlık Altında Değerlendirmeye Alınmıştır) **Katılımcılarına bu tema altındaki “Örgüt iklimi (okul iklimi) pozitif anlamda nasıl geliştirilmelidir veya arttırılmalıdır?” sorusu** sorulmuştur. Bu temaya ilişkin bulgulara bakıldığında olumlu örgüt iklimi düzeyini arttıran unsurların genel olarak şunlar olduğu söylenebilir: “ Okullarda, idarecinin çalışanlarına işi sahiplenme davranışı kazandırması, idarecilerin öğretmenin yanında olduklarını öğretmenlere hissettirmeleri, okul ortamında tesis edilecek saygı, sevgi ve hoşgörü ortamı, çalışanların birbirlerine güler yüzlü olmaları, çalışanlar arasındaki yardımlaşma, okul çalışanları arasında yapılacak olan okul içi ve okul dışı aktiviteler,

öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu zamanlarda okul çalışanlarının ihtiyaç sahibi meslektaşları için elinden geleni yapmaya hazır olmaları, öğretmenlerin bir kurumda uzun yıllar görev yapmalarının önüne geçilmesi.”

Diğer gruplardaki katılımcıların görüşleri ile bu gruptaki katılımcıların görüşleri, örgüt ikliminin örgütsel destekle, çalışanlar arasındaki ilişki ve iletişimin niteliği ve düzeyi ile, okulda öğretmenlerin birlikte geçirdikleri zaman ve birlikte yapılan sosyal etkinliklerle doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir.

Çalışanların çok uzun süreler aynı kurumda görev yapmaları, onların mesleki heyecanlarını kaybetmelerine, yaptıkları işlerin zamanla bir rutinden öteye geçmemesine, kendilerini yenileyememelerine, kurumlarında kıdemli oldukları için kimi zaman bunu bir üstünlük vesilesi kabul ederek bu durumu olumsuz yönde kullanmalarına, kimi zaman da bu durumu çalışanlar arasında bir takım istenmeyen farklı gruplaşmaların tesisinde kullanmalarına sebep olabilecektir. Bu bakımdan çalışanların belli sürelerde yer değiştirmeleri, çalışanların mesleklerine bir canlılık getirecek, çalışanlar kendilerini yenileme ihtiyacı hissedecekler böylece bir çalışanın bir yerde uzun süre kalmasının yaratacağı olumsuzluklar önlenmiş olacak, öğretmenler yeni kurumlar ve insanlarla tanışma imkânı bulmuş olacaklardır.

Bu hususlarla ilgili olarak katılımcılardan Ö11 bu durumu şöyle açıklamıştır: *“Kurum amiri personeline “iş sahiplenme” algısı kazandırır ve süreç sonundaki ürünün iyi de olsa kötü de olsa “arkanızdayım” mesajı verirse her vicdanlı personel bu algıyı geliştirir.”*

Katılımcılardan Ö12 bu durumu şöyle belirtmiştir: *“Saygıyı ve sevgiyi kaybetmeden, hoşgörülü yaklaşmak, güler yüzlü ve birbirine yardımcı olan bir örgüt olabilmek, bunları her birey tek başına yapabilirse bu iklim pozitif şekilde bundan etkilenecektir.”*

Katılımcılardan Ö13 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Okul iklimi okul dışında yapılan aktivitelerle de arttırılabilir. Daha samimi bir ortam yaratılarak insanların birbirlerini tanıma fırsatı bulabiliriz. Okulda aile ortamı olduğu için daha da artacağına eminim.”*

Katılımcılardan Ö14 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Okulumuz zaten iklim olarak olumlu. Öğretmen arkadaşlarımızın okul içinde ya da dışında herhangi bir şeye ihtiyacı olduğunda hepimiz hiç çekinmeden elimizden geleni yapmaya çalışıyoruz.*

Okulda da bu süreç devam ediyor ve ufak tefek aksaklık problem olduğunda bunu tolere edebiliyoruz. Okulumuzu seviyoruz.”

Katılımcılardan Ö15 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Okulumuzda ... yılı ayında göreve başladım. Okula geldiğimde 8 ile 12 yıl arasında okulda görev yapan öğretmen arkadaşlarımın okulu kendi mülkü haline getirmiş olmalarının örgüt iklimimize olumsuz yansıdığını gördüm. Bu arkadaşların okulda geçici olduklarını bilmeleri okul iklimini olumlu etkiler.”*

Alt Tema A: Örgütsel İklim Düzeyinin Orta Düzeyin Üzerinde Çıkmasının Nedenleri

Bu gruptaki katılımcılara bu tema altındaki *“Yapılan araştırmada örgüt iklimi düzeyiniz orta düzeyin üzerinde çıkmıştır. Bunun gerekçeleri neler olabilir?”* sorusu sorulmuştur. Bu alt temaya ilişkin bulgulara bakıldığında örgüt iklimine ilişkin düzeyin orta düzeyin üzerinde çıkmasının nedenlerine dair bulgular genel olarak şöyledir: *“Önceki yıllarda göreve başlayan kurum personelinin göreve yeni başlayan personele destek olması, kurumda karşılaşılan sorunların bireyselleştirilmeden ve ertelenmeden kısa süre içerisinde çözülmesi, bireyler arasındaki yardımlaşma, çalışanların iyi ve kötü şartlarda samimi olarak birbirlerine destek olmaları, çalışanlar arasında tesis edilen kardeşlik, güven, koruma ve sahiplenme durumu, idarecilerin öğretmenlere her zaman destek olmaları, öğretmenler tarafından yapılan yanlışların idare tarafından uygun uyarılarla düzeltilmesi, çalışanlar arasındaki karşılıklı saygı ve karşılıksız sevgi.”*

Kurum çalışanları arasındaki yardımlaşma öğretmenlerin çok önemsedikleri bir davranıştır. Yardımlaşma, çalışanlar arasındaki sevgi, saygı, bağlılık ve samimiyeti geliştirmektedir. Çalışanlar arasındaki problemlerin ertelenmeden çözülüp karara bağlanması problemlerin yığılmasını ve büyümesini engeller. Bu durum örgütün sağlığını ve yaşam süresini doğrudan etkiler. Kurum idaresi örgüt için istendik olan bu durumların tesisi için gerekli işleri yapması, bu noktada personeline destek olması gerekir. Böylece istendik olumlu örgüt iklimi tesis edilmiş olacaktır.

Bununla ilgili olarak katılımcılar şunları söylemişlerdir:

Katılımcılardan Ö12: *“Birbirimize yardımcı olmamız, hastalandığımızda mutlu günümüzde sahteden değil de canı gönülden birbirimizin yanında olmamız,*

arkadaşlarımıza destek olmamız, hiçbir şeyi karşılıklı yapmayıp, birbirimizi tanıyıp sevmemiz.”

Katılımcılardan Ö13: *“İnsanların samimiyeti, güven, kardeşlik, yardımlaşma, koruma, sahiplenme, okuldan ziyade ev ortamı gibi.”*

Katılımcılardan Ö14: *“İdarecilerin her zaman yanımızda olmaları, yanlış yaptığımızda dahi bizi uyarıp destek olmaları, her zaman birbirimize karşı saygılı olmamız, en önemlisi de birbirimizi bir şey beklemeden sevmemiz.”* demiştir.

Örgütsel İklim Düzeyi En Düşük Olan Kurumun Katılımcılarına bu tema altındaki “Örgüt iklimi (okul iklimi) pozitif anlamda nasıl geliştirilmelidir veya artırılmalıdır?” sorusu sorulmuştur. Bu temaya ilişkin bulgulara bakıldığında olumlu örgüt iklimi düzeyini arttıran unsurların genel olarak şunlar olduğu söylenebilir: *“Öğretmenler arasında yapılacak olan sosyal faaliyetler, öğretmenlerin okul dışında birlikte yaptıkları faaliyet ve görüşmeler, okul ortamında gruplaşmaların olmaması, okulda dedikodu gibi olumsuz davranışların olmaması, çalışanların birbirine teşekkür ve takdir etmeyi bilmeleri, çalışanların birbirini anlamaları (empati kurmaları), idarenin çalışanlara daha özgür davranabilecekleri ortam sunması, çalışanlar arasında tesis edilecek karşılıklı sevgi, saygı ve hoşgörü, çalışanların ben değil biz mantığıyla hareket etmeleri.”*

Öğretmenler, okul iklimlerinin olumlu olmasını istemekte ve olumlu okul ikliminin işlerine ve hayatlarına da olumlu etki ettiğini düşünmektedirler. Olumlu okul ikliminin çalışanlar arasında kurulacak iyi ilişkilerden geçtiği yine öğretmenlerin geneli tarafından ifade edilmektedir. Bu bakımdan okul yöneticilerinin olumlu örgüt iklimine etki eden bu unsurları değerlendirmeye almaları gerekmektedir.

Öğretmenler bununla ilgili olarak şu beyanlarda bulunmuşlardır:

Katılımcılardan Ö16: *“Sosyal faaliyetler, okul dışı faaliyet ve görüşmeler, tenefüslerdeki kısa süreli selamlaşmalar bile örgüt iklimini pozitif yönde etkileyip geliştirmektedir. Mutlu birey, mutlu ortam algısı olduğuna inanıyorum.”*

Katılımcılardan Ö17: *“Gruplaşmalar olmamalı, dedikodu olmamalı, teşekkür etmeyi bilmek gerekir, takdir etmeyi bilmek gerekir, aynı gemide olduğumuzu birinin gemiden atlayınca boğulacağımı bilmek gerekir.”*

Katılımcılardan Ö18: *“Bireylerin birbirini iyi anlaması, davranışlarının pozitif olması.”*

Katılımcılardan Ö19: *“Bireylere daha özgür davranabileceği ortamlar oluşturulmalı.”*

Katılımcılardan Ö20: *“Karşılıklı sevgi, saygı, hoşgörü çerçevesinde gerçekleştirilir, çalışan bireylerin hep bana mantığını bırakıp hepimize, bize, bizlere demesi gerekir.”*

Alt Tema A: Örgütsel İklim Düzeyinin Orta Düzey Çıkmasının Nedenleri

Bu gruptaki katılımcılara bu tema altındaki *“Yapılan araştırmada örgüt iklimi düzeyiniz orta düzey çıkmıştır. Bunun gerekçeleri neler olabilir?”* sorusu sorulmuştur. Bu alt temaya ilişkin bulgulara bakıldığında örgüt iklimine ilişkin düzeyin orta düzey çıkmasının nedenlerine dair bulgular genel olarak şöyledir: *“Öğretmenlerin beklentilerine yeterince cevap verilemediği için, okul içinde çalışanlar arasında gruplaşmalar olduğu ve bu grupların birbirlerinin iyiliğini göremeyebildikleri için, çalışanlardaki hep bana mantığı, çalışanların bireysel görüşleri arasındaki farklılıklar”*

Örgütler içerisinde informal grupların oluşmasını engellemek örgüt açısından zordur. İnfomal gruplar kimi zaman örgüt için bir tehdit unsuru olsalar da kimi zaman da örgütlerin yapamayacağı işleri informal gruplar yerine getirmektedir. Örgütler ve yönetimlerin, informal grupları bir tehdit ya da tehlike olarak görmemeleri gerekmektedir. Bunun aksine örgütler ve yönetimler örgütün ve örgüt çalışanlarının amaçlarının gerçekleştirilmesi noktasında informal grupları bir fırsat olarak görmeleri gerekmektedir. İnfomal grupları yönetebilen yöneticiler bu grupların örgüt için sağlayacağı katılardan faydalanabileceklerdir. Aksi halde kontrol edilemeyen bu gruplar gerek örgüt gerekse diğer çalışanlar açısından zararlı hale dönüşecek, örgütü bir takım problemlerle karşı karşıya bırakabileceklerdir.

Katılımcılar bu konu ile ilgili olarak şu beyanlarda bulunmuşlardır:

Katılımcılardan Ö16: *“Beklentilere yeterince cevap verilmediği olabilir.”*

Katılımcılardan Ö17: *“Gruplaşmalar var. Gruptakiler diğer grubu hiçbir zaman iyi de yapsa iyiliğini görmeyebilir bazen.”*

Katılımcılardan Ö18: *“Hep bana mantığının işlemesi.”*

Örgütsel Destek Algısı Düzeyi En Düşük Olan Kurumun Katılımcılarına bu tema altındaki “Örgüt iklimi (okul iklimi) pozitif anlamda nasıl geliştirilmelidir veya arttırılmalıdır?” sorusu sorulmuştur. Bu temaya ilişkin bulgulara bakıldığında olumlu örgüt iklimi düzeyini arttıran unsurların genel olarak şunlar olduğu söylenebilir: *“Okul yöneticilerinin liyakatli olmaları, okul yöneticilerinin çalışanlarına karşı şefkatli ve yardımsever olmaları, okul yöneticilerin inisiyatif kullanırken bunu öğretmen ve personel lehine kullanmaları, okul idarecilerin sorun üreten değil sorun çözen merci olmaları, okul ortamında çalışanların sevinç ve üzüntülerinin tüm çalışanlarla birlikte paylaşılması, öğretmenlerin olumlu çalışmalarının idare ve diğer çalışanlarca takdir edilmesi, okul ortamında sağlanacak güven ve samimiyet, çalışanların dürüst, güvenilir ve kibar olmaları.”*

Yönetici atama konusu ülkemizde şimdiye kadar belli bir sisteme oturtulamamış ve geçmişten bugüne tartışıla gelen bir konudur. Aslında, bu tartışma konusundan önce yönetici yetiştirilmesi konusunun tartışılması gerekmektedir. Doğru bir yönetici yetiştirme sisteminin varlığı akabindeki atama sürecini daha da kolaylaştıracaktır. Örgütsel destek algısı ve örgüt iklimi ile doğrudan ilişkili olan işe angaje olma davranışı yönetici tutum ve davranışlarından da doğrudan etkilenileceğini göstermektedir. Olumlu örgüt iklimi yaratma ve çalışanlarına gerekli örgütsel desteği verme, başarılı yöneticilerin ürünüdür. Kurumlardaki olumsuz örgüt iklimi, örgütsel etkililik ve verimliliğin düşük ya da hiç olmaması yönetici yeterlikleri (yetersizlikleri) ile doğrudan ilişkilidir. Bu bakımdan istendik insan yetiştirmenin ön gereklerinden birisi de liyakatli okul yöneticilerinin yönetim kadrolarına getirilmeleridir. Ancak başarılı yöneticiler olumlu örgüt iklimini yaratabilir ve çalışanların örgütsel destek algılarını yükseltecek şartları oluşturabilirler.

Bununla ilgili olarak katılımcılardan Ö21 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Olumlu yönde anlayış değişikliği, isteklerin art niyet beklemeden olumlu düşünülmesi, yöneticinin liyakatli, şefkatli, hep olumlu düşünen, yardımcı olan kişi olması, eğitime katkı sağlayacak en küçük isteklerin değerlendirilmesi.”*

Katılımcılardan Ö22 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Yöneticiler kendi yetkilerini öğretmen ve personel lehine kullanmalı, personelin arkasında destek olmalı.”*

Katılımcılardan Ö23 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“İdareciler her şeyi sorun haline getirmemeli, idareci kendisini çalışanın yerine koymalı, sevinçte ve kederde birlikte olunmalı.”*

Katılımcılardan Ö24 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Çalışmalar takdir edilmeli, güven duyulmalı.”*

Katılımcılardan Ö25 bu durumu şöyle ifade etmiştir: *“Samimi davranarak, dürüstlikle, güvenilirlikle, kibar konuşarak arttırılabilir.”*

Alt Tema A: Örgütsel İklim Düzeyinin Orta Düzey Çıkmasının Nedenleri

Bu gruptaki katılımcılara bu tema altındaki *“Yapılan araştırmada örgüt iklimi düzeyiniz orta düzey çıkmıştır. Bunun gerekçeleri neler olabilir?”* sorusu sorulmuştur. Bu alt temaya ilişkin bulgulara bakıldığında örgüt iklimine ilişkin düzeyin orta düzey çıkmasının nedenlerine dair bulgular genel olarak şöyledir: *“Çalışanların beklentilerinin karşılanamaması, çalışanlar arasındaki ilişkinin niteliği ve düzeyi, çalışanların örgüte olan güvensizliği, örgüt ortamındaki samimiyetsizlik.”*

Öğretmenler, orta düzeydeki olumlu örgüt iklimini yeterli düzeyde görmemektedirler. Okul yönetimlerinin öğretmene yaklaşımı ve öğretmene verdiği destek öğretmenlerle okul idaresi arasındaki güven ve samimiyet duygularının düzeyini belirleyen etkenler olarak görülmektedir.

Bu durumu öğretmenler şu şekilde açıklamışlardır:

Katılımcılardan Ö23: *“Çalışanlar her şeye rağmen görevini hakkıyla yapmaktadırlar.”*

Katılımcılardan Ö24: *“Örgüte güvensizlik.”*

Katılımcılardan Ö25: *“Güvensizlik, samimiyetsizlik.”*

3.Temaya (Olumlu Örgüt İkliminin Sağlanması) ilişkin bulgulara genel olarak bakıldığında;

Olumlu örgüt iklimini sağlayan ve olumlu iklim düzeyini arttıran etkenler şunlardır:

Okullarda tüm çalışanların katılacağı okul içi ve okul dışı sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi ve bu tip faaliyetlerin sayıca arttırılması, çalışanların sosyal

faaliyetlere gönüllü katılımlarının sağlanması, çalışanlar arasında olumlu ilişkilerin geliştirilmesi, çalışanlara ve çalışanların emeklerine gerekli değerin verilmesi, çalışanlar arasında sevgi, saygı ve hoş görünün tesis edilmesi, çalışanlar arasında yardımlaşma ve dayanışmanın sağlanması, çalışanların aynı kurumda uzun süre görev yapmalarının önüne geçilmesi, yönetici ve personel arasında iyi bir iletişim sürecinin kurulması, okul yöneticilerinin yöneticilik liyakatini taşımaları, çalışanların yönetim tarafından desteklenmesi, tüm çalışanların örgüt ortamında samimi ve dürüst davranmaları, okul idarecilerinin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların güvenilir olmaları olumlu örgüt iklimini sağlayacak ve arttıracak hususlar olarak görülmektedir.

3.Tema altındaki 1. alt soruya (Araştırma sonucunda kurumunuzdaki örgütsel iklim düzeyi düşük/orta/yüksek düzeyde çıkmıştır. Bunun gerekçeleri neler olabilir?) ilişkin katılımcı görüşlerine genel olarak bakıldığında;

Örgütsel iklim düzeyinin düşük/orta/yüksek düzeyde çıkmasında şu hususların etkili olduğu görülmektedir:

Okuldaki çalışanların diğer çalışanlarla ve idarecilerle olan iletişimin yönü ve düzeyi, çalışılan okulun imkânları ve bu imkânların düzeyi, öğrenci ve veli tutumlarının niteliği, okul ikliminin olumlu ya da olumsuz olması, okullarda çalışanlar arasında birlik ve beraberliğin ya da gruplaşmaların varlığı, okul çalışanları arasındaki güven ve bu güvenin düzeyi, okul idarelerinin sergiledikleri adil ve eşitlikçi tutum ve davranışların varlığı, öğrencilerin derse olan ilgi düzeyleri, örgütün öğretmene verdiği maddi/manevi desteğin varlığı ve düzeyi, öğrencilerin olumsuz davranışlarına karşın yaptırımın olmaması, çalışanların birbirlerine olan desteği, okul idarelerinin sorun çözme becerileri, çalışanlar arasındaki yardımlaşma, samimiyet, kardeşlik, güven, koruma ve sahiplenmenin varlığı ve düzeyi, okul idarelerinin öğretmenlerin beklentilere cevap verebilme düzeyleri ile çalışanların yöneticilerine duydukları güven düzeyleri olumlu örgütsel iklimin düzeyinin belirleyicisi olan unsurlardır.

5. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1. Tartışma ve Sonuç

Bu kısımda bulgular ışığında elde edilen veriler tartışılmış ve sonuçlandırılmıştır.

Bu çalışmadaki amaç, işe angaje olma değişkeni ile örgüt iklimi ve örgütsel destek algısı değişkenleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaçla Türkçeye uyarlanan işe angaje olma ölçeği ile örgütsel destek algısı ölçeği ve örgütsel iklim ölçeği öğretmenlere uygulanarak araştırmanın nicel verileri toplanmıştır. Nicel araştırma sonucu ulaşılan bulgulardan hareketle katılımcılarla görüşme yapılmış elde edilen nitel veriler, nicel verilerle birlikte analiz edilmiştir. Yapılan nicel ve nitel araştırma sonucunda elde edilen bulgular aşağıda tartışılmış ve sonuçlandırılmıştır.

5.1.1. Bulgular Işığında Eğitim Çalışanlarının İşe Angaje Olma, Örgütsel Destek Algısı ve Örgüt İklimi Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Araştırma kapsamında görüşlerine başvurulmuş katılımcıların işe angaje olma davranışına ilişkin görüşlerinin “Katılıyorum” ($\bar{X}=3.98$) düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma kapsamında görüşlerine başvurulmuş katılımcıların örgütsel destek algısına ilişkin görüşlerinin “Katılıyorum” ($\bar{X}=3.47$) düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında görüşlerine başvurulmuş katılımcıların örgüt iklimine ilişkin görüşlerinin “Katılıyorum” ($\bar{X}=3.42$) düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır.

5.1.2. Bulgular Işığında İşe Angaje Olma, Örgütsel Destek Algısı ve Örgüt İklimi Değişkenleri Arasındaki İlişki İle Bu İlişkinin Yönü ve Düzeyi

İşe Angaje Olma Davranışı İle Örgütsel Destek Algısı Arasındaki İlişki

Bu araştırmada işe angaje olma davranışı ile örgütsel destek algısı arasındaki ilişkiye bakıldığında iki değişken arasında korelasyonun (0.258) anlamlı düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonucunda işlerine angaje olmuş bireylerin aynı zamanda örgütsel destek algısı düzeylerinin de yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda örgütsel destek algısı ile işe angaje olma davranışı arasında doğru orantılı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Örgütsel destek algısı düzeyi artan işgörenlerin işe angaje olma düzeylerin de artacağı görülmektedir.

Araştırmanın bu bulgusu ile ilgili olarak farklı araştırma sonuçlarına bakıldığında; İplik ve diğerleri (2014) tarafından yapılan araştırmada örgütsel destek algısı ile örgütsel vatandaşlık arasında ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Kahya ve Kesen (2014) tarafından yapılan araştırmada örgütsel destek algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Chen ve diğerleri (2009) tarafından yapılan araştırmada örgütsel destek algısının beklenenin dışında rol davranışlarına yol açtığı ortaya konulmuştur.

Lockwood ve diğerleri (2007) tarafından yapılan araştırmada çalışanların işe adanmasını sağlayan en büyük etkenin yönetici olduğu, 27 ülkede ve 50000 çalışanın üzerinde yapılan küresel bir ankette işe angaje olma ile çalışan performansı ve örgütte kalma eğilimi arasında ilişkinin olduğu, yüksek seviyede angaje olmuş iş gücüne sahip örgütlerin düşük seviyede angaje olmuş iş gücüne sahip örgütlerden 10 kat daha fazla yüksek eforla çalışan ve kendini işe adanmış çalışana sahip olduğunu ortaya koymuştur. Rhoades ve diğerleri (2001) tarafından yapılan araştırmada örgütsel destek algısının bağlanma sürecinde önemli bir rol oynadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Malekiha ve Abedi (2014) tarafından yapılan araştırmada mesleki uygulamaların daha fazla desteklendiği çalışma ortamlarının daha yüksek işe angaje olma ile sonuçlandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Berg (2013) tarafından yapılan araştırmada algılanan denetçi desteğinin yüksek olduğu takımlarda yüksek düzeyde

iş angaje olma, yüksek düzeyde işçilik kalitesi ve yüksek düzeyde performans görüldüğü saptanmıştır.

Bu araştırmada ortaya çıkan *örgütsel destek algısı ile iş angaje olma davranışı arasında olumlu ilişkinin olduğu* bulgusu diğer araştırma sonuçlarında da ortaya çıktığı görülmekte, bu bulgunun ilgili diğer araştırmaların sonuçları ile örtüştüğü anlaşılmaktadır.

İşe Angaje Olma Davranışı İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki

Bu araştırma sonucunda ortaya çıkan, iş angaje olma davranışı ile örgüt iklimi arasındaki korelasyon değerlerine bakıldığında iki değişken arasındaki korelasyon değerinin 0.214 olduğu ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlı düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucunda işlerine angaje olmuş bireylerin aynı zamanda olumlu örgüt iklimine ilişkin görüşlerinin de yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların iş angaje olmaya ilişkin görüşlerinin ve olumlu örgüt iklimine ilişkin görüşlerinin “katılıyorum” düzeyinde olduğu dikkate alındığında örgüt iklimi ile iş angaje olma davranışı arasında doğru orantılı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın bu bulgusu ile ilgili olarak yapılan farklı araştırmalara bakıldığında; Çekmecelioğlu (2005) tarafından yapılan araştırmada çalışanların yaratıcı fikir ve eylemlerinin desteklendiği, çalışanların işlerini anlamlı ve önemli buldukları, özgür oldukları, fikirlerin objektif değerlendirildiği ve farkına varıldığı, projelere kaynak ayrıldığı, yönetimin kontrolcü olmak yerine destekleyici olduğu bir örgüt ikliminin iş tatminini arttıracığı ve çalışanların işten ayrılma niyetini azaltacağı sonucu ortaya çıkmıştır. Selamat ve diğerleri (2013) tarafından yapılan araştırmada örgütsel iklimin öğretmenlerin iş performansını etkileyebilecek en önemli unsur olduğu ortaya çıkmıştır. Yine Douglas (2010) tarafından yapılan araştırma sonucunda ise iyi bir okul iklimi ile daha fazla adanmış öğretmen topluluğu arasında ilişki bulunmuştur. Uysal (2013) tarafından yapılan araştırma sonucunda da olumlu örgüt iklimi sonucunda pozitif mesleki bağlılık gelişimi gerçekleşeceği ortaya çıkmıştır. Salminen ve diğerleri tarafından (2014) yapılan araştırmada iş kaynaklarından olan örgütsel iklimin iş angaje olma üzerinde olumlu etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Arifin ve diğerleri (2014) tarafından yapılan

araştırmada da öğretmen performansı ile işe angaje olma arasında olumlu bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmalar işe angaje olma düzeyi ile örgütsel performans arasında bir bağ olabileceğini göstermektedir (Kular ve diğ., 2008). Bu araştırmada ortaya çıkan “*örgüt iklimi ile işe angaje olma davranışı arasında olumlu ilişkinin olduğu*” bulgusunun diğer araştırma sonuçlarında da ortaya çıktığı görülmekte, bu bulgunun ilgili diğer araştırmaların sonuçları ile örtüştüğü anlaşılmaktadır.

Örgüt İklimi İle Örgütsel Destek Algısı Arasındaki İlişki

Bu araştırma sonucu ortaya çıkan bulgulara göre; örgütsel iklim ile örgütsel destek algısı arasındaki ilişkiyi gösterir korelasyon değerlerine bakıldığında iki değişken arasındaki korelasyon değerinin 0.742 olduğu ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlı düzeyde olduğu görülmektedir. Determinasyon katsayısı $r^2 = 0.742 \times 0.742 = 0.55$ dikkate alındığında öğretmenlerin algıladıkları örgütsel desteğe ilişkin toplam varyansın % 55'i gibi büyük bir oranının örgütsel iklim ile açıklandığı görülmektedir. Örgütsel destek algısı ile örgüt iklimi arasında yüksek düzeyde korelasyon bulunmaktadır. Araştırma sonucunda örgütsel destek algısı yüksek bireylerin olumlu örgüt iklimine ilişkin algılarının da yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durumda örgüt iklimi ile örgütsel destek algısı arasında doğru orantılı bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Bu araştırma sonucunda ortaya çıkan “*örgütsel iklim ile örgütsel destek algısı arasında yüksek oranda korelasyonun olduğu*” bulgusu Putter (2010) tarafından yapılan araştırma sonucunda da ortaya konulmuş, örgütsel iklimin güçlü bir şekilde yönetsel destek tarafından etkilendiği ifade edilmiştir.

5.1.3. Örgüt iklimi ile Örgütsel Destek Algısı Değişkenleri İşe Angaje Olma Değişkenini Ne Düzeyde Yordamaktadır?

Bu araştırma sonucunda öğretmenlerin işe angaje olma değişkeni ile örgütsel iklim ve örgütsel destek algısı değişkenleri arasında düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu ilişkiyle ilgili olarak açıklanan varyans değerlerine bakıldığında öğretmenlerin işe angaje olma düzeyinin % 5'ini örgütsel iklimin, % 7'sini ise örgütsel destek algısının açıkladığı görülmektedir.

Örgüt iklimi ve örgütsel destek algısı değişkenlerinin öğretmenlerin işe angaje olmalarını anlamlı düzeyde yordadığı görülmektedir.

Bu bulgu ile ilgili olarak yapılan diğer araştırma bulgularına bakıldığında; Uysal (2013) tarafından yapılan araştırma sonucunda mesleki bağlılık değişkenindeki değişimin %50'sinin örgüt iklimi değişkeni, %20'sinin de örgütsel destek algısı değişkeni ile açıklandığı ortaya çıkmıştır. İplik ve diğerleri (2014) tarafından yapılan araştırma örgütsel destek algısının ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu araştırmada ortaya çıkan *örgüt iklimi ve örgütsel destek algısı ile işe angaje olma davranışı arasında olumlu ilişkinin olduğu, bu değişkenlerin belli oranlarda birbirlerini yordadıkları* bulgusunun diğer araştırma sonuçlarında da ortaya çıktığı görülmekte, bu araştırmanın bu bulgusunun ilgili diğer araştırmaların sonuçları ile örtüştüğü anlaşılmaktadır.

5.1.4. Kategorik Değişkenler Açısından İşe Angaje Olma, Örgütsel Destek Algısı ve Örgüt İklimine İlişkin Eğitim Çalışanlarının Görüşleri Arasında Anlamlı Farklılık Var mıdır?

5.1.4.1. İşe Angaje Olma Değişkeni İle İlgili Olarak Kategorik Değişkenler Açısından Eğitim Çalışanlarının Görüşleri Arasındaki Farklılıklar

Cinsiyet değişkenine göre işe angaje olma ölçek boyutlarına ilişkin verilere bakıldığında ölçeğin işe bakış ve işe devam boyutlarında erkek katılımcı görüşleri ile kadın katılımcı görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

Ugwu (2013) tarafından yapılan araştırmada da erkekler ile kadın meslektaşları arasında işe angaje olma düzeyi arasında erkek katılımcıların lehine çok az bir fark olduğu ve bu farkın anlamlı bir ilişkiye sebep olduğu ortaya çıkmıştır. Kular ve diğerleri (2008) tarafından yapılan araştırmada cinsiyet farkının da işe angaje olmuş bireyler arasında bir etkisinin olduğunun bulunduğu, kadınların işlerinde erkeklere oranla işlerine daha fazla angaje oldukları ve işlerinden daha fazla memnun olduklarını ortaya koymuştur. Araştırmanın bu sonucu ile diğer araştırma sonuçlarının farklılaştığı görülmektedir.

Medeni durum değişkenine göre işe angaje olma ölçek boyutlarına ilişkin verilere bakıldığında ölçeğin işe bakış boyutunda bekâr katılımcı görüşleri ile evli katılımcı görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Evli katılımcılar, bekâr katılımcılara oranla daha fazla ortalamaya sahiptirler. İşe devam boyutunda ise bekâr katılımcı görüşleri ile evli katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

Yaş değişkenine göre işe angaje olma ölçek boyutlarına ilişkin verilere bakıldığında ölçeğin işe bakış boyutunda katılımcıların görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir. 25 yaş ve altı grup ile diğer bütün gruplar arasında (36-45 yaş arası grup, 46-55 yaş arası grup, 56 yaş ve üzeri grup) ayrıca 26-35 yaş arası grup ile 36-45 yaş arası grup, 46-55 yaş arası grup ve 56 yaş ve üzeri grup arasında da anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Ölçeğin işe bakış boyutunda grupların aritmetik ortalamalarına bakıldığında düşük yaş grubundan yüksek yaş grubuna doğru gidildikçe aritmetik ortalamaların arttığı görülmektedir.

Ugwu (2013) tarafından yapılan araştırma sonucunda yaş değişkeni ile işe angaje olma arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Malekiha ve diğerleri (2014) tarafından yapılan araştırmada işe angaje olma ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu araştırma sonucunda işe angaje olma değişkeni yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermekte iken farklı araştırma sonuçlarında anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığı görülmektedir.

Ölçeğin işe devam boyutunda katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

Branş değişkenine göre işe angaje olma ölçek boyutlarına ilişkin verilere bakıldığında işe angaje olma ölçeğinin işe bakış boyutunda sınıf öğretmenlerinin görüşleri ile branş öğretmenlerinin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre daha çok işe angaje oldukları sonucu ortaya çıkmıştır..

İşe devam boyutunda sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

Eğitim durumu değişkenine göre işe angaje olma ölçek boyutlarına ilişkin verilere bakıldığında ölçeğin işe bakış boyutunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Eğitim durumu ön lisans olan grubun işe bakış boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması “Katılıyorum” düzeyinde iken lisans grubunun görüşlerinin aritmetik ortalaması “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyindedir.

Ölçeğin işe devam boyutunda katılımcıların görüşleri arasında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

Kıdem değişkenine göre işe angaje olma ölçek boyutlarına ilişkin verilere bakıldığında ölçeğin işe bakış boyutunda katılımcı görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Kıdemi 1-5 yıl arası grup ile kıdemi 21-25 yıl arası grup arasında; kıdemi 1-5 yıl arası grup ile kıdemi 31 yıl ve üzeri grup arasında; kıdemi 6-10 yıl arası grup ile kıdemi 31 yıl ve üzeri grup arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Kıdem arttıkça öğretmenlerin işe angaje olma düzeylerinin de arttığı görülmektedir.

Araştırmanın bu bulgusunun aksine, Kular ve diğerleri (2008) tarafından yapılan çalışmada işe yeni başlayan çalışanların yeni bir işe başlamanın iyimserliği ve heyecanına bağlı olarak en yüksek seviyede angaje oldukları bulgusu ortaya çıkmıştır. Agyemang ve Ofei (2013) tarafından yapılan çalışmada çalışanların hizmet süreleriyle adanmışlıkları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı bulgusu elde edilmiştir.

Ölçeğin işe devam boyutunda da katılımcı görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Bu boyutta kıdemi 1-5 yıl arası grup ile kıdemi 16-20 yıl arası grup arasında; kıdemi 1-5 yıl arası grup ile kıdemi 31 yıl ve üzeri grup arasında; kıdemi 6-10 yıl arası grup ile kıdemi 31 yıl ve üzeri grup arasında; kıdemi 11-15 yıl arası grup ile kıdemi 31 yıl ve üzeri grup arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Düşük kıdemli katılımcılardan yüksek kıdemli katılımcılara doğru gidildikçe ortalamaların arttığı görülmektedir.

5.1.4.2. Örgütsel Destek Algısı İle İlgili Olarak Kategorik Değişkenler Açısından Eğitim Çalışanlarının Görüşleri Arasındaki Farklılıklar

Cinsiyet değişkenine göre örgütsel destek algısı ölçek toplam madde puanlarına bakıldığında erkek katılımcı görüşleri ile kadın katılımcı görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

Medeni durum değişkenine göre örgütsel destek algısı ölçek toplam madde puanlarına bakıldığında bekâr katılımcı görüşleri ile evli katılımcı görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

Yaş değişkenine göre örgütsel destek algısı ölçek toplam madde puanlarına bakıldığında katılımcı görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Yaş kategorilerine bakıldığında; 25 yaş ve altı grup ile 56 yaş ve üzeri grup arasında; 36-45 yaş arası grubu ile yine 56 yaş ve üzeri grup arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. (Aritmetik ortalamalara bakıldığında 25 yaş ve altı grup $\bar{X}=3,68$; 36-45 yaş arası grup $\bar{X}=3,50$; 56 yaş ve üzeri grup $\bar{X}=2,98$ 'dir.) Örgütsel desteğe ilişkin iş gören algısının yaş ilerledikçe azaldığı görülmüştür.

Branş değişkenine göre örgütsel destek algısı ölçek toplam madde puanlarına bakıldığında sınıf öğretmenlerinin görüşleri ile branş öğretmenlerinin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel destek algısı ölçek toplam madde puanlarına bakıldığında eğitim durumuna göre öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

Kıdem değişkenine göre örgütsel destek algısı ölçek toplam madde puanlarına bakıldığında kıdem değişkeni açısından öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

5.1.4.3. Örgüt İklimi İle İlgili Olarak Kategorik Değişkenler Açısından Eğitim Çalışanlarının Görüşleri Arasındaki Farklılıklar

Cinsiyet değişkenine göre örgüt iklimi ölçek boyutlarına ilişkin verilere bakıldığında ölçeğin samimi öğretmen davranışı boyutunda erkek ve kadın katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Erkek katılımcıların görüşlerinin aritmetik ortalaması “Bazen Olur” düzeyinde iken kadın katılımcıların görüşlerinin aritmetik ortalaması “Genellikle Olur” düzeyindedir.

Ölçeğin diğer beş boyutunda cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Medeni durum değişkenine göre örgüt iklimi ölçek boyutlarına ilişkin verilere bakıldığında ölçeğin destekleyici müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı ve işbirlikçi öğretmen davranışı boyutlarında bekâr ve evli katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Boyutların üçünde de bekâr öğretmenlerin görüşlerinin ortalamalarının evli öğretmenlerin görüşlerinin ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir.

Ölçeğin bu üç boyutu dışında kalan diğer üç boyutunda (emredici müdür davranışı boyutu, kısıtlayıcı müdür davranışı boyutu, umursamaz öğretmen davranışı boyutu) medeni durum değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

Yaş değişkenine göre örgüt iklimi ölçek boyutlarına ilişkin verilere bakıldığında ölçeğin destekleyici müdür davranışı ve samimi öğretmen davranışı boyutlarında yaş değişkeni bakımından anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Destekleyici müdür davranışı boyutunda 25 yaş ve altı grubu ile 46-55 yaş arası grup arasında; 25 yaş ve altı grubu ile 56 yaş ve üzeri grup arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Aritmetik ortalamalara bakıldığında düşük yaş grubundan büyük yaş grubuna doğru azalan bir ortalama görülmektedir.

Ölçeğin bu iki boyutu dışında kalan diğer dört boyutunda (emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı, işbirlikçi öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı) yaş değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Branş değişkenine göre örgüt iklimi ölçek boyutlarına ilişkin verilere bakıldığında ölçeğin kısıtlayıcı müdür davranışı boyutunda sınıf öğretmenlerinin görüşleri ile branş öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Sınıf öğretmenlerinin kısıtlayıcı müdür davranışı boyutu ile ilgili görüşlerinin branş öğretmenlerine göre daha fazla aritmetik ortalamaya sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Samimi öğretmen davranışı boyutunda sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Branş öğretmenleri, sınıf öğretmenlerine göre daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Ölçeğin bu iki boyutu dışında kalan diğer dört boyutunda (destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı, işbirlikçi öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı boyutu) katılımcı görüşleri arasında branş değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Eğitim durumu değişkenine göre örgüt iklimi ölçek boyutlarına ilişkin verilere bakıldığında ölçeğin destekleyici müdür davranışı ve samimi öğretmen davranışı boyutlarında eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Destekleyici müdür davranışı boyutunda ön lisans grubu ile lisans grubu arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Eğitim durumu ön lisans olan grubun bu boyuta ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması lisans grubuna göre daha düşük düzeydedir.

Samimi öğretmen davranışı boyutunda ön lisans grubu ile lisans grubu arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Eğitim durumu ön lisans olan grubun bu boyuta ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması lisans grubunun bu boyuta ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamasından daha düşük düzeydedir.

Ölçeğin bu iki boyutu dışında kalan diğer dört boyutunda (emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı, işbirlikçi öğretmen davranışı, umursamaz öğretmen davranışı boyutu) eğitim durumu değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Kıdem değişkenine göre örgüt iklimi ölçek boyutlarına ilişkin verilere bakıldığında ölçeğin destekleyici müdür davranışı ve samimi öğretmen davranışı boyutlarında kıdem değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır.

Destekleyici müdür davranışı boyutunda kıdemi 1-5 yıl arası grubu ile 31 yıl ve üzeri grubu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kıdemi 1-5 yıl arası grubun bu boyuta ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması “Genellikle Olur” düzeyinde iken kıdemi 31 yıl ve üzeri olan grubun bu boyuta ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması “Bazen Olur” düzeyindedir.

Samimi öğretmen davranışı boyutunda kıdemi 1-5 yıl arası grup ile kıdemi 21-25 yıl arası grubun görüşleri arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Kıdemi 1-5 yıl arası grubun bu boyuta ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması “Genellikle Olur” düzeyinde

iken 21-25 yıl arası grubun bu boyuta ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması “Bazen Olur” düzeyindedir.

Ölçeğin bu iki boyutu dışında kalan diğer dört boyutunda (emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı, işbirlikçi öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı boyutları) kıdem değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

5.2. Nitel Bulgulara Göre Örgüt iklimi ile Örgütsel Destek Algısının İşe Angaje Olmayı Etkileyip Etkilemediği

5.2.1. Örgüt İklimi İle İşe Angaje Olma Değişkeni Arasındaki İlişkinin Nitel Veriler Işığında Değerlendirilmesi

Katılımcı görüşlerinden elde edilen nitel araştırma bulgularına göre örgüt ikliminin işe angaje olma davranışını etkilediği, örgüt ikliminin olumlu olması durumunda işe angaje olma davranışının olumlu etkilendiği, örgüt ikliminin olumsuz olması durumunda ise işe angaje olma davranışının da olumsuz etkilendiği ortaya çıkmıştır.

Örgüt iklimi ile işe angaje olma arasındaki korelasyona dair bu araştırma sonucunda ortaya çıkan nicel verilere bakıldığında işe angaje olma değişkeni ile örgüt iklimi arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. ($r= 0,214$; $p<0,01$) Determinasyon katsayısı (r^2 değerinin) 0.05 olduğu dikkate alındığında öğretmenlerin işe angaje olmalarındaki toplam varyansın % 5 'inin örgüt ikliminden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Bu nicel sonuca göre örgüt ikliminin öğretmenlerin işe angaje olma davranışlarını olumlu şekilde etkilediği görülmektedir.

Örgüt iklimi ile işe angaje olma davranışı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin olduğu bu araştırmanın hem nicel hem de nitel bulguları sonucu ortaya çıkmış, araştırmanın nicel kısmının verileri ile nitel kısmının verileri bu noktada örtüşmüştür.

Örgüt iklimi ile işe angaje olma arasındaki ilişkiyi inceleyen Çekmecelioğlu (2005), Selamat ve diğerleri (2013), Douglas (2010), Davidson (2000), Uysal (2013), Salminen ve diğerleri (2014), Arifin ve diğerleri (2014), Kular ve diğerleri

(2008), Tutar ve Altınöz (2010), Armeli ve diğerleri (1998), Kahya ve Kesen (2014), Keser ve Yılmaz, (2009) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak bu araştırma sonucunda ortaya çıkan “örgüt iklimi ile işe angaje olma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu” sonucunun, diğer araştırmaların sonuçlarında da ortaya çıktığı görülmektedir.

5.2.2. Örgütsel Destek Algısı İle İşe Angaje Olma Değişkeni Arasındaki İlişkinin Nitel Veriler Işığında Değerlendirilmesi

Bu araştırmanın nitel kısmında elde edilen bulgulara göre örgütsel destek algısının işe angaje olma davranışı üzerinde etkili olduğu, yapılan işin değer görmediği durumlarda örgütsel destek algısının düştüğü bunun da çalışanların işlerine angaje olmalarını olumsuz etkilediği, öğretmenlerin yaptıkları olumlu çalışmalardan dolayı örgütleri tarafından takdir edilmek istedikleri, takdir gören çalışanların işlerine daha fazla bağlandıkları sonuçları ortaya çıkmıştır.

Örgütsel destek algısı ile işe angaje olma arasındaki korelasyona dair bu araştırma sonucunda ortaya çıkan nicel verilere bakıldığında işe angaje olma değişkeni ile örgütsel destek algısı arasında düşük düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. ($r = 0,258$, $p < 0,01$) Determinasyon katsayısı ($r^2 = 0,258 \times 0,258 = 0,07$) dikkate alındığında öğretmenlerin işe angaje olmalarındaki toplam varyansın % 7'sinin örgütsel destek algısı ile açıklanabileceği ortaya çıkmıştır. Örgütsel destek algısının, öğretmenlerin işe angaje olma düzeylerini düşük düzeyde etkilediği görülmektedir. Araştırmanın bu nicel bulgusuna göre, örgütsel destek algısının, öğretmenlerin işe angaje olma davranışlarını olumlu şekilde etkilediği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel destek algısı ile işe angaje olma davranışı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin olduğu bu araştırmanın hem nicel hem de nitel bulguları sonucu ortaya çıkmış, araştırmanın nicel kısmının sonuçları ile nitel kısmının sonuçları bu noktada örtüşmüştür.

Akkoç ve diğerleri (2012), Turunç ve Çelik (2010), İplik ve diğerleri (2014), Kahya ve Kesen (2014), Chen ve diğerleri (2009), Lockwood ve diğerleri (2007), Malekiha ve Abedi (2014), Berg (2013), Turgut (2014), Sacks (2006; akt.

Özdevecioğlu, 2003.), Lynch ve diğerleri (1999), Rhoades ve diğerleri (2001), Armeli ve diğerleri (1998) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında örgütsel destek algısı ile işe angaje olma ve iş performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda bu araştırmanın sonuçları ile diğer araştırmaların sonuçlarının birbiri ile örtüştüğü görülmektedir.

5.3. Nitel Bulgulara Göre Angaje Olma Davranışını Etkileyen Etkenler

Bu araştırmada işe angaje olmayı etkileyen unsurlar arasında bireysel etkenler ve çevresel etkenlerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşe angaje olmayı etkileyen bireysel etkenlerin; çalışanların aile yaşamları, inançları, meslek seçimi konusunda yaptıkları yanlışlıklar, mesleki (iş) doyumları ve önceki yaşantıları, kişinin mesleğine karşı tutumu, kişinin iç dünyası, çalışanların kişilikleri, karakterleri, işlerini, öğrencilerini ve çalışmayı sevmeleri, çalışanların vicdani olma durumları olduğu ifade edilmiştir.

İşe angaje olmayı etkileyen çevresel etkenlerin; örgütteki bireyler arasındaki ilişkiler, iş koşulları, fiziki yeterlilikler, öğrenci ilgisi ve isteği, örgüt iklimi, okul paydaşları arasındaki etkileşim, örgütsel desteğin varlığı, iyi bir idari kadronun oluşu, iyi bir okul kültürünün varlığı olduğu ifade edilmiştir.

İşe angaje olmayı etkileyen unsurlarla ilgili olarak yapılan farklı araştırmalara bakıldığında; Bayram ve Aypay (2012) tarafından yapılan araştırma sonucunda sıcak ve arkadaşça bir ortamın olduğu ve olumlu bir ikliminin yaşandığı bir okulda hem öğretmenin işini daha çok severek yapacağı hem de öğretmenin öğrencilere yaklaşımının daha insancıl olacağı ifade edilmiş, örgüt ikliminin işe angaje olma üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir. Lockwood ve diğerleri (2007) iş görenlerin işe angaje olmalarının yine iş görenlerin üretken olup kurumda kalmalarına ya da rekabet etmek istemelerine, iş görenlerin kurumsal strateji ve hedeflere bağlılığına, kurumda iyi yapılan işin takdir edilmesine, öğrenme ve gelişme kültürünün yüksek düzeyde olmasına bağlı olduğunu ifade etmişlerdir.

Mustosmäki ve diğerleri (2013) iş talep seviyelerinin işgörenlerin işe angaje olmalarında güçlü öncül olduğunu vurgulamışlardır. İşe cezbolmanın gerçekleşmesi için işin ötesinde başka unsurların varlığı gerekmektedir (Esen, 2011). Verimin artırılması sadece bireysel ya da sadece örgütsel kaynaklı değildir. Birey-örgüt-iş

etkenlerinin etkileşimi verimliliğin belirleyicisi olup bu etkileşimin olumlu olması durumunda işe angaje olma durumu ortaya çıkmaktadır (Maslach ve Goldberg, 1998).

Araştırma sonuçları işe angaje olmada farklı etkenlerin etkililiği olduğunu göstermektedir. Bu araştırma sonucunda işe angaje olmaya etki eden etkenlerin bireysel ve çevresel etkenler şeklinde tasnif edilebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bu sonucu ile yapılan diğer araştırma sonuçlarının örtüştüğü görülmektedir.

5.3.1. Nitel Bulgulara Göre İşe Angaje Olma Düzeyinin Düşük/Orta/Yüksek Çıkmasının Nedenleri

İşe angaje olma düzeyinin düşük/orta/yüksek çıkmasının nedenlerinin, *kişisel, örgütsel, çevresel ve öğrenci* kaynaklı nedenler şeklinde sınıflandırılabilirliği sonucu ortaya çıkmıştır.

Kişisel nedenler: “Eğitim işgörenlerinin işlerine, mesleklerine ve çocuklara olan sevgi düzeyleri, öğretmenlerin mesleğinde sevdiği için ya da zorunluluktan dolayı kalma durumları, öğretmenlerin içerisinde buldukları yaş dönemi, öğretmenlerin mesleklerine attıkları önem ve mesleklerinin gelecek için ne kadar önemli olduğuna ilişkin inanç düzeyleri, öğretmenlerin iş tatmini düzeyleri ile ülke ve insan sevgisi düzeyleri” şeklinde ifade edilmiştir.

Örgüt kaynaklı nedenler: “Okul ortamındaki ilişkilerin olumlu ya da olumsuz oluşu (örgüt ikliminin olumlu ya da olumsuz oluşu), okul imkânlarının genişliği, öğretmenlerin yaptıkları olumlu işlerin okul idaresince fark edilmesi durumu, öğretmenlerin yaptıkları işlerden dolayı takdir edilmesi durumu, okul kadrolarının genç ve dinamik olması durumu, öğretmenlerin örgütlerinden gördükleri desteğin düzeyi (algılanan örgütsel destek), idarecilerin tutum ve yaklaşımları, okul idarelerinin görevlerini yerine getirme durumları” şeklinde ifade edilmiştir.

Çevresel nedenler: “Öğretmenlerin görev yaptıkları kurumların merkeze olan uzaklığı, çalışma saatlerinin yoğunluğu, üniversitede alınan öğretmenlik eğitiminin iş motivasyonunu sağlamadaki yeterliliği, yaşam koşullarının zorluğu, okul çevresi (aile, sivil toplum örgütleri, toplum...) ile olan ilişkilerin niteliği ve düzeyi” şeklinde ifade edilmiştir.

Öğrenci kaynaklı nedenler: “Öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeyleri, öğrencilerin ilgi ve isteklilik düzeyleri, öğretmenlerin öğrencilerinden aldıkları eğitsel ve öğretimsel geribildirimler” şeklinde ifade edilmiştir.

Öğretmenlerin işe angaje olma düzeylerinde belirleyici olarak sadece tek bir sebebin ya da bir etkenin rol almadığı, işe angaje olma davranışına etki eden etkenlerin geniş bir alana yayıldığı görülmektedir.

Kular ve diğerleri (2008) tarafından yapılan araştırmada da insanların işlerini önemsemelerinin, motivasyonun, bireysel farklılıkların, duygusal deneyimlerin, kişiler arası ilişkilerin, cinsiyetin, örgütlerin yönetim şekillerinin, örgütte çalışana söz hakkı verilmesinin, iş tasarımlarının, iş görenlerin fiziksel sağlıklarının, iş görenlerin yönetimce değerli olarak görülmelerinin, çalışanların karara katılmalarının iş görenlerin işe angaje olmasında önemli nedenlerden oldukları ve işe angaje ile aralarında ilişkilerinin bulunduğu ifade edilmiştir.

5.4. Nitel Bulgulara Göre Örgütsel Destek Algısı Düzeyinin Düşük/Orta/Yüksek Düzeyde Çıkmasının Nedenleri

Örgütsel destek algısı düzeyinin belirlenmesinde (düşük/orta/yüksek çıkmasında); “Örgüt ortamında iş görenlerin fikirlerinin dikkate alınması, çalışanlar arasındaki gruplaşmaların varlığı, öğretmenler arasındaki ilişkilerin türü ve düzeyi, olumlu ya da olumsuz örgüt iklimi, personelini destekleyen bir örgütün varlığı, idare ve öğretmenlerin birbirleri arasındaki güven ile bu güvenin düzeyi, öğretmenlerin çalışmalarının takdir görmesi durumu, iletişimin açık olma durumu, olumlu öğrenci dönütleri, okul ortamında birlikte geçirilen zaman dilimi içerisinde ortak sosyal faaliyetlerin yapılması durumu ve yöneticilerin yönetim tarzlarının” etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Eisenberger ve diğerleri (1986) örgütsel destek algısının birçok açıdan etkilendiğini ifade etmişlerdir. Araştırmalar, ödüllerin örgüt tarafından adil bir şekilde dağıtıldığına ve performansa bağlı ödüllendirmelerin yapıldığına inanan, kararlara katılabilen, amirlerinin kendilerini desteklediğine inanan insanların örgütlerini destekleyici olarak algıladıklarını ortaya çıkarmıştır (Rhoades ve Diğ., 2001). Görüldüğü üzere algılanan örgütsel desteğin birçok faktörden etkilendiği,

örgütsel destek algısını tek başına açıklayan bir değişkenin bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Bu araştırmanın nicel kısmında örgütsel destek algısı ile örgüt iklimi arasında yüksek düzeyde ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel desteğe ilişkin toplam varyansın % 55'i gibi büyük bir oranının örgütsel iklim ile açıklanabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmanın nitel bulguları da örgüt ikliminin örgütsel desteğin düzeyini belirleyen etkenlerden olduğunu ortaya koymuştur. Bu durumda araştırmanın bu bulgusunun hem nicel hem de nitel çalışma sonucunda ortaya çıktığı görülmüştür.

5.4.1. Nitel Bulgulara Göre Örgütsel Destek Algısının Nasıl Arttırılacağı, Nelerin Örgütsel Destek Algısını Arttıracağı

Örgütsel destek algısının nasıl arttırılacağı ve nelerin örgütsel destek algısını arttıracağı ile ilgili olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır:

“Öğretmenin emeğine değer verilmesi, öğretmenlerin yaptıkları olumlu çalışmaların takdir edilmesi, örgüt ortamında bulunan tüm bireyler arasında sevgi, saygı ve hoşgörünün tesis edilmesi, örgüt ortamındaki dayanışma ve yardımlaşmanın sağlanması, öğretmenin örgüt tarafından maddi ve manevi olarak desteklemesi, bireyler arasında etkili ve olumlu iletişimin sağlanması, güvenilir bir okul ortamının oluşturulması, olumlu örgüt ikliminin sağlanması, yapılacak sosyal etkinlikler ve başarının ödüllendirilmesi” etkenlerinin örgütsel destek algısını arttıran unsurlar oldukları ifade edilmiştir.

5.5. Nitel Bulgulara Göre Örgüt İkliminin Düşük/Orta/Yüksek Düzeyde Çıkmasının Nedenleri

Örgüt ikliminin düzeyinin belirlenmesinde (düşük/orta/yüksek düzeyde çıkmasında);

“Öğretmenlerin diğer öğretmenlerle ve idarecilerle olan iletişimlerinin yönü ve düzeyi, okul imkânlarının düzeyi, öğrenci ve veli tutumları, okul iklimi, okullardaki gruplaşmalar ya da birlik beraberlik ortamları, çalışanlar arasındaki güven durumu, örgütün öğretmene verdiği manevi destek, idarenin öğretmenlere karşı olan adil ve eşit davranış sergileme durumu, öğrencilerin derse olan ilgi

seviyeleri, öğrencinin olumsuz davranışına karşılık yaptırımın olup olmaması durumu, göreve yeni başlayan personele diğer personel tarafından sağlanan destek durumu, idarelerin kurumda karşılaşılan sorunları çözmedeki yeterliliği, çalışanlar arasındaki yardımlaşma, samimiyet, kardeşlik, güven, koruma ve sahiplenme durumları, okul idarelerinin öğretmenlerin beklentilere cevap verebilme yeterlilikleri” unsurlarının etkili olduğu ifade edilmiştir.

Olumlu iklim düzeyini etkileyen etkenlere bakıldığında bunların bireysel, örgütsel, çevresel ve öğrenci kaynaklı etkenler olarak kategorize edilebileceği görülmektedir. Bireyler, içinde buldukları organizasyondan aldıkları bilgiler, ortam koşulları gibi birçok yol ile örgüte ilişkin algılar elde ederler. Çalışanların örgüte ilişkin olan ve iklim olarak adlandırılan bu algılarının (Döş, 2013) farklı ve çeşitli olması insana ait algıların öznelliğinden kaynaklanmaktadır. Aynı durum farklı bireylerce farklı şekilde algılanabilmektedir. Okul iklimi *nispeten katılımcılar tarafından tecrübe edilen*, onların davranışlarını etkileyen, okul çevresinin, okuldaki ortak davranışa ilişkin algılamalara dayalı niteliğidir (Hoy ve Miskel, 2012). Bu bakımdan araştırma sonucunda örgüt iklimine etki eden etkenlerin birbirinden farklı ve çeşitli olduğu bulgusunun temelinde insan algılarının öznelliğinin de yattığı söylenebilir.

5.5.1. Nitel Bulgulara Göre Örgüt İkliminin Pozitif Anlamda Nasıl

Arttırılacağı Hususu Ele Alındığında;

Örgüt ikliminin nasıl arttırılacağı ile ilgili olarak yapılan nitel araştırma sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

“Çalışanlar arasında düzenlenen sosyal faaliyetlerin arttırılması, bu sosyal faaliyetlere gönüllü katılımların sağlanması, çalışanlar arasında olumlu ilişkilerin geliştirilmesi, örgüt ortamındaki bütün çalışanlara gerekli değer verilmesi, çalışanlar arası sevgi, saygı ve hoşgörünün tesis edilmesi, çalışanlar arasında yardımlaşmanın sağlanması, aynı kurumda uzun süreler görev yapılmasının önüne geçilmesi, yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi bir iletişim sürecinin sağlanması, yöneticilerin liyakatli yöneticiler olmaları, yönetim tarafından çalışanların desteklenmesi ve tüm çalışanların samimi, dürüst ve güvenilir olmaları” etkenlerinin olumlu örgüt ikliminin sağlanmasına katkı yapan unsurlar olduğu ifade edilmiştir.

5.6. Öneriler

1. Bu araştırma sonucunda örgüt ikliminin ve örgütsel destek algısının, çalışanların işe angaje olmalarını etkilediği ortaya çıkmıştır. Çalışanların işlerine angaje olmalarında örgüt iklimi ve örgütsel destek algısının etken unsurlar oldukları, eğitim yöneticileri tarafından bilinmeli, önemsenmeli ve uygulamada buna dikkat edilmelidir.
2. Bu araştırma sonucunda olumlu okul ikliminin önündeki engellerin öğretmen, yönetici, çevre ve öğrenci kaynaklı olabileceği sonucu ortaya çıkmıştır. Olumlu okul ikliminin sağlanmasında öğretmen, yönetici, çevre ve öğrenci kaynaklı engeller okul yöneticilerince tespit edilmeli, okul ikliminin iyileştirilmesi yoluna gidilmelidir.
3. Olumlu okul ikliminin yaratılmasında sadece okul idaresi ve çalışanların değil okul çevresinin, ilçe ve il milli eğitim müdürlüklerinin, Milli Eğitim Bakanlığının da etkisinin olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. İlçe ve il milli eğitim müdürlüklerinin yönetici ve tüm çalışanları ile bakanlık yöneticileri ve tüm bakanlık çalışanları, okulların iklimini olumlu manada etkileyebilecek tutum, davranış ve uygulamalar sergilemelidirler.
4. Çalışanların mutluluğunda ve örgütsel verimlilikte, algılanan örgütsel desteğin ve örgüt ikliminin önemli etkenler oldukları yöneticilerce bilinmeli ve uygulamada buna dikkat edilmelidir.
5. Okul yöneticileri, öğretmenlerin örgütsel destek algılarını arttırmak için öğretmenlerine değer vermeli, öğretmenlerin yaptıkları olumlu çalışmalarını takdir etmeli, çalışanların başarılarını ödüllendirmeli, öğretmenleri desteklemeli, çalışanlara karşı adil davranmalı, çalışanlar arasında etkili ve olumlu bir iletişim kurulmasını sağlamalı, güvenilir bir okul ortamı ve olumlu okul iklimi oluşturmalı, çalışanlar arasında sevgi, saygı, dayanışma ve yardımlaşmayı tesis etmelidirler. Yöneticiler, çalışanların örgütsel destek algılarını arttırmak için çalışanlar arasında sosyal etkinliklerin yapılmasını ve tüm çalışanların bu sosyal etkinliklere katılımlarını sağlayacak planlamalar yapabilirler.
6. Okul, ilçe, il ve MEB yöneticileri, eğitim çalışanlarının işlerine angaje olma düzeylerini, örgütsel destek algılarını ve okulların iklimlerini belirlemeye yönelik çalışmaları (anket vb.) periyodik aralıklarla yapabilirler. Bu çalışmalar sonucunda tespit edilen problemlerin tedavisi yoluna gidilebilir.

7. Okul, ilçe, il ve MEB yöneticilerinin de işlerine angaje olma düzeylerini, örgütsel destek algılarını ve okulların iklimlerini belirlemeye yönelik çalışmalar (anket vb.) periyodik aralıklarla yapılabilir. Bu çalışmalar sonucunda tespit edilen problemlerin tedavisi yoluna gidilebilir.

8. Öğretmenlik mesleğinin değer ve saygınlığının azaldığına ilişkin öğretmen görüşlerinden hareketle; öğretmenlik mesleğinin değer ve saygınlığının azalmasına ve artırılmasına ilişkin bilimsel araştırmalar yapılarak konu tüm boyutlarıyla incelenebilir, bilimsel araştırma sonuçlarından hareketle bu konuda yapılacakların tespiti yoluna gidilebilir ve gerekli çalışmalar yapılabilir.

9. Örgütsel destek algısının artırılması ve olumlu örgüt ikliminin oluşturulması için okul idareleri tarafından çalışanlara yönelik sosyal etkinlikler planlanabilir, planlanan bu sosyal etkinlikler çalışanların katılımlarıyla yapılabilir, sosyal etkinlikler için ayrıca bütçeden belli oranlarda ödenek tahsisi yapılabilir. Sosyal etkinliklerin, çalışanlar açısından moral yüksekliği ve örgüte bağlanma ile sonuçlanacağı; örgüt açısından ise örgütünü benimsemiş ve örgütüne bağlanmış çalışanlara sahip olma ile sonuçlanacağı noktasında eğitim yöneticilerinin farkındalıkları artırılabilir.

10. İşe angaje olma düzeyleri düşük öğretmenler için yer değiştirme seçeneği de dâhil farklı seçenekler paydaşların tartışmasına açılabilir.

11. Olumlu örgüt ikliminin oluşturulmasında ve örgütsel destek algısının sağlanmasında yöneticilerin etkin rolleri bulunmaktadır. Yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesi hususu eğitim örgütleri için önem arz ettiğinden dolayı yönetici seçimi ve yetiştirilmesi hususu profesyonel manada ve bilimsel olarak ele alınıp incelenebilir.

5.7. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Öğretmenlerin katılımlarıyla yapılan bu araştırma okul yöneticilerinin, ilçe ve il milli eğitim müdürlüğü yöneticileri ve çalışanlarının, bakanlık yöneticileri ve çalışanlarının veya öğrencilerin katılımlarıyla da yapılabilir.

2. Benzer bir araştırma Türkiye'nin başka illerinde yapılarak örgüt iklimleri, eğitim çalışanlarının örgütsel destek algıları ve işe angaje olma düzeyleri karşılaştırılabilir.

3. İşe angaje olma davranışı, henüz yeni sayılabilecek bir çalışma alanıdır. Bu araştırma kapsamında işe angaje olma ile örgütsel destek algısı ve örgüt iklimi

arasındaki ilişki incelenmiştir. İşe angaje olma ile farklı değişkenler arasındaki ilişkiler yapılacak farklı araştırmalarla incelenebilir.

4. Araştırmanın nitel bulgularına ilişkin nicel araştırmalar yapılabilir.

5. Bu araştırma sonucunda örgüt iklimi ile örgütsel destek algısı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Örgüt iklimi ve örgütsel destek algısının farklı değişkenlerle ilişkisi yapılacak araştırmalarla ortaya konulabilir.



KAYNAKÇA

- Adenike, A. (2011). Organizational climate as a predictor of employee job satisfaction: evidence from covenant university. *Business Intelligence Journal, Vol.4 No.1*, 151-165.
- Agyemang, C.B. ve Ofei, S.B. (2013). Employee work engagement and organizational commitment: a comparative study of private and public sector organizations in ghana. *European Journal Of Business And Innovation Research, Vol.1, No.4*, 20-33.
- Akçamete, G., Kaner, S., Sucuoğlu, B. (2006). *Öğretmenlerde tükenmişlik, iş doyumu ve kişilik*. Ankara: Nobel.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: güvenin aracılık rolü. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi 19/1*, 105-135.
- Altınöz, M., Çöp, S., Çakıroğlu, D., Kervancı, F. ve Keskin, N. (2013). Algılanan Örgütsel desteğin büro çalışanlarının örgütsel bağlılık üzerine etkisi: bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Büro Yönetimi Özel Sayısı*, 149-163.
- Altun, A. A. (2011). *Örgüt sağlığı*. Ankara: Nobel.
- Anonymous (2015). <http://www.raosoft.com/samplesize.html>.
- Anonymous (2015). <http://www.surveysystem.com/sscalc.html>.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2019). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: işle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S. 82, Ocak-Haziran 2009*, 21-46.
- Arifin, F., Afnan, A., Djumahir, T. Ve Rahayu, M. (2014). Organizational culture, transformational leadership, work engagement and teacher's performance : test of a model. *International Journal of Education and Research Vol. 2 No. 1*, 1-14.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of sociomotional needs. *Journal of Applied Psychology, Vol:83 (2)*, 288-297.

- Aube, C., Rousseau, V. ve Etselle, M. M. (2007), Perceived organizational support and organizational commitment the moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22, (5), 479-495.
- Aydın, M. (2000). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Hatiboğlu.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu.
- Aydoğan, İ. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışı. Memduhoğlu H. B. ve Yılmaz, K. (Ed.), *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. (291-316). Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, A. ve Aydın, İ.P. (2003). *Eğitim yönetimi*. İstanbul: MEB.
- Balcı, A. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma “yöntem, teknik ve ilkeler”*. Ankara: Pegem Akademi.
- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bayram, F. ve Aypay, A. (2012). İlköğretim okullarında müdür etkililiği, okul iklimi ve öğrenci kontrol ideolojileri arasındaki ilişki. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi, Cilt 1, Sayı 1*, 49-63.
- Berg, A. (2013). *Team level engagement as a mediator for the relation between perceived supervisor support and organizational performance*. (Master Thesis). Tilburg University, Netherlands.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O.A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve Örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 12, Sayı 21*, 215-239.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N. (2013). Okul yönetiminde rol oynayan öğeler. Can, N. (Ed.), *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*. (155-182). Ankara: Pegem Akademi.

- Castro, M. ve Martins, N. (2010). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a south african information and technology organisation. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 36(1), 800-809.
- Catsouphe, P. ve Costa, C.M. (2008). The multi generational workforce: workplace flexibility and engagement. *Community and Family*, 11, 2, 215-229.
- Ceylan, A. ve Şenyüz, P. B. (2003). Örgütsel destek algısı ve dâhil olma-dışlanmama algısının örgütsel bağlılığa etkisi: sigorta sektöründe bir araştırma. *Yönetim Dergisi*, 14 (44), 57-62.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L. ve Aselage, J. (2008). Perceived organizational support and extra-role performance: which leads to which?. *The Journal of Social Psychology*, 2008, 149(2), 119-124.
- Chirkowska, T. (2012). Does work engagement burn out? the person-job fit and levels of burnout and engagement in work. *Polish Psychological Bulletin*, Vol. 43(2), 76-85.
- Chughtai, A. A. ve Buckley, F. (2008). Work engagement and its relationship with state and trait trust: a conceptual analysis. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 47-71.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. London: Sage.
- Creswell, J. W. ve Clark, V. (2014). *Karma yöntem araştırmaları tasarımı ve yürütülmesi*. (çev.: Yüksel Dede ve Selçuk Beşir Demir). Ankara: Anı.
- Çekmeceliolu, H.G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma. *C.Ü. İİBF Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 23-39.
- Çelik, V. (2012). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, H. E., Yılmaz, V. (2013). *LISREL 9.1. ile yapısal eşitlik modellemesi*. İstanbul: Anı.
- Davidson, M.C.G. (2010). *organizational climate and it's influence upon performance: a study of australian hotels in south east queensland*. (Doktora Tezi), Griffith Üniversty, Australian.
- Demerouti, E., Mostert, K. ve Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol:15(3), 209–222.

- Demirel, E. T. (2013) Mesleki stresin iş tatminine etkisi: örgütsel desteğin aracılık rolü. *Acedemic Review of Economics & Administrative Sciences, Vol 6 (1)*, 220-241.
- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*. Ankara: Anı.
- Donald, P., Moynihan, D. P. ve Pandey, S. K. (2007). Finding workable levers over Work motivation: comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society, Volume 39(7)*, 803-832.
- Douglas, S.M. (2010). *Organizational climate and teacher commitment*. (Doktora Tezi). Alabama Üniversitesi, Tuscaloosa, Alabama.
- Dönmez, B. (2010). Öğrenci hizmetleri. Özdemir, S. (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. (177-202). Ankara: Nobel.
- Dönmez, B. ve Korkmaz, M. (2011). Örgüt kültürü - örgütsel iklim ve etkileşimleri. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 1, (2), 169-186.
- Döş, İ. (2011). *Okul paydaşlarının metaforlar yardımıyla okul örgütlerini algılama biçimlerinin değerlendirilmesi*. (Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Döş, İ. (2013). Etkili okul ve yönetimi. Can, N. (Ed.), *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*. (217-263). Ankara: Pegem Akademi.
- Eisenberger, R., Huntington R., Hutchison S. ve Sowa, D. (1986). Perceived Organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 7, 500-507.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinker, B. Lynch, P. ve Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, Vol: 86, No: 1, 42-51.
- Esen, E. (2011). Çalışanların örgüte cezbolması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:XXX, Sayı:1, 377-390.
- Fındık, M. (2011). *Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi araştırması: Konya aile hekimleri örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Hakanen, J. J. ve Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A Three-Wave Seven-Year Prospective Study. *Journal of Affective Disorders* 141, 415-424.

- Halis, M. ve Uğurlu, Ö.Y. (2008). Güncel çalışmalar ışığında örgüt iklimi. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:10 (2)*, 101-123.
- Halpin, A.W. ve Croft, D.B. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago: Midwest Administration Center.
- Hellman, C.M., Fuqua, D. R. ve Worley, J. (2006). A Reliability generalization study on the survey of perceived organizational support: the effects of mean age and number of items on score reliability. *Educational and Psychological Measurement, 66 (4)*, 631- 642.
- Hoy, W.K. ve Miskel, C.G. (2012). *Eğitim yönetimi*. (çev: Selahattin Turan), Ankara: Nobel.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, (5:1)*.
- İplik, E., İplik, F.N. ve Efeoğlu, İ.E. (2014). Çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü. *International Journal of Economic and Administrative Studies Year:6 Number 12*, 109-122.
- İşcan, Ö. F. ve Karabey, F.N. (2007). Örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(2)*, 180-193.
- James K. Harter, J.K., Schmidt, F.L. ve Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level Relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 2*, 268–279.
- Kahya, C. ve Kesen, M. (2014). The effect of perceived organizational support on work to family conflict: a Turkish case. *Research Journal Of Business And Management 1(2)*, 139-148.
- Kalağan, G. (2013). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel Sinizm tutumları arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Kalaycı, Ş. (Ed.). Ankara: Asil.
- Kanten, P. ve Yeşiltaş, M. (2013). Pozitif örgütsel davranışlar üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, C.4, S.8*, 83-106.

- Kaplan, M. (2010). *Otel işletmelerinde etiksel iklim ve örgütsel destek Algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kapadokya örneği*. (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Kaplan, M. ve Öğüt, A. (2012). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: otel işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.17(1),387-401.
- Kaplan, S. (1998). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri*. Ankara: Tekışık.
- Karasar, N. (2000). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Karlsen, E.G. (2002). Eğitim yönetimi, küreselleşme ve demokrasi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 93-104.
- Keser A. ve Yılmaz, G. (2009). İşe bağlanma (engagement). Keser, A., Yılmaz, G. ve Yürür, S. (Ed.), *Çalışma yaşamında davranış: güncel yaklaşımlar*. Kocaeli: Umuttepe.
- Klassen, R. M., Aldhafri, S., Mansfield, C. F., Purwanto, E., Siu, A. F. Y., Wong, M. W. ve McConney, A. W. (2012). Teachers' engagement at work: an international validation study. *The Journal of Experimental Education*, Vol: 80 (4), 317-337.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. New York: Routledge.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Korkmaz, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel iklim ve örgüt sağlığının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2011, Cilt 17,(1), 117-139.
- Kraimer, M. L. ve Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30 (2), 209-237.
- Krejcie, R. V. ve Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E. ve Truss, K. (2008). Employee engagement: a literature review. *Kingston University Working Paper Series No:19*.
- Lockwood, N.R., SPHR, GPHR, M.A. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's Strategic Role. *Society for Human Resource Management, SHRM Research*, 2007.

- Macey, W. H. ve Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1* (2008), 3–30.
- Malekiha, M. ve Abedi, M. R. (2014). The relationship between work engagement and happiness among nurses in İran. *Reef Resources Assessment and Management Technical Paper, Vol:40* (1), 809-816.
- Martin, R. (1995). The roles of organizational support and justice during a layoff. *Academy of Management Journal, 1*, 89-93.
- Maslach, C. ve Leiter, P. M. (1997). *The truth about burnout*. Jossey- Bass, San Francisco: Ca.
- Maslach, C. ve Goldddberg, J. (1998). Prevention of burnout: new perspectives. *Applied&Preventive Psychology, 7*, 63-74.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review Psychology, 52*, 397-422.
- May, D. R., Gilson, R. L. ve Harter, L. M. (2004). the psychological conditions of meaningfulness safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 11-37.
- Memduhoğlu, H.B. (2013). Yönetim düşüncesinin evrimi ve yönetişimi. Memduhoğlu H.B. ve Yılmaz, K. (Ed.), *Yönetimde yeni yaklaşımlar. (1-27)*. Ankara: Pegem.
- Michael, J. H., Evans, D. D., Jansen, K. J. ve Haight, J. M. (2005). Management commitment to safety as organizational support: relationship with non-safety outcomes in wood manufacturing employees. *Journal of Safety Research, 36*, 171-179.
- Mustosmäki, A., Anttila, T. and Oinas, T. (2013). Engaged or not? a comparative study on factors inducing work engagement in call center and service sector work. *Nordic Journal of Working Life Studies, Volume 3, Number 1*, 49-67.
- Nayır, F. (2014). Algılanan örgütsel destek ölçeğinin kısa form geçerlik güvenirlik çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, S, 28*, 89 – 106.
- Nurharani Selamat, N., Samsu, N. Z. ve Kamalu, N. M. (2013). The impact of organizational climate on teachers' job performance. *Educational Research eJournal, Vol 2* (1), 71-82.

- Önderoğlu, S. (2010). *Örgütsel adalet algısı, iş aile çatışması ve algılanan örgütsel destek arasındaki bağlantılar*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18 (2), 113-130.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi geliştirmenin sürekliliği*. Ankara: TODAİE.
- Putter, L. (2010). *The relation between organizational climate and performance and an investigation of the antecedents of organizational climate*. (Yüksek Lisans Tezi). Delft Teknoloji Üniversitesi, Delft.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 825-836.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Robbins, S. Ve Judge, T. (2012). *Örgütsel davranış*. (çev: İnci Erdem), İstanbul: Nobel.
- Roozeboom, M.B. ve Schelvis, R. (2015). *Work engagement: drivers and effects*, http://oshwiki.eu/wiki/Work_engagement:_drivers_and_effects.
- Salminen, S. R., Mäkikangas, A. ve Feldt, T. (2014). Job resources and work engagement: optimism as moderator among finnish managers. *Journal of European Psychology Students*, 5(1), 69-77.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez, V. ve Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-79.
- Schaufeli, W.B. ve Salanova, M. (2007). Research in social issues in Management. Gilliland, S.W., Steiner, D. D. and Skarlicki, D.P. (Eds.), *work engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations*. (pp. 135-177).
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement what do we know and where do we go? . *Romanian Journal of Applied Psychology* , Vol. 14, No. 1, 3-10.
- Schlechty, P.C. (2014). *Okulu yeniden kurmak*. (çev: Yüksel Özden), Ankara: Nobel.
- Seçer, İ. (2013). *SPSS ve lisrel ile pratik veri analizi ve raporlaştırma*. Ankara: Anı.

- Selamat, N., Samsu, N. Z., Kamalu, N. S. M. (2013). The impact of organizational climate on teachers' job performance. *Alicante Üniversitesi Educational Research Dergisi*, 2 (1), 71-82.
- Shalley, C., Gilson, L. ve Blum T. (2000). Matching Creativity Requirements and The Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave. *Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223.
- Shore, L. M. ve Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), 774-780.
- Şirin, H. (2010). Okul ve özellikleri. Özdemir, S. (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. (49-76). Ankara: Nobel.
- Şişman, M. (2011). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Taştan, S, İşci, E., Arslan, B. (2014). Örgütsel destek algısının işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi: İstanbul özel hastanelerinde bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 19, 121-138.
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel sinisizm, örgütsel destek ve örgütsel adalet ilişkisi: elektrik dağıtım işletmesi çalışanları örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 363-387.
- Tozlu, N. (1992). *Eğitim problemlerimiz üzerine düşünceler*. Van: YYÜ Fen Edebiyat Fakültesi.
- Töremen, F. (2011). *Öğrenen okul*. Ankara: Nobel.
- Turgut, H. (2014). Algılanan örgütsel desteğin işletme performansına etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü. *Journal of Business Research Turk*, 6/3, 29-62.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010a). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş Stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi* 17/2, 183-206.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010b). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: savunma sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 209-232.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: ostim imalât işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65-2, 195-218.

- Türk, E. (1999). *Türk eğitim sistemi*. Ankara: Nobel.
- Türnüklü, A. (2001). Eğitim bilim alanında aynı araştırma sorusunu yanıtlamak için farklı araştırma tekniklerinin birlikte kullanılması. *Eğitim ve Bilim. Cilt 26 (120)*. 8-13.
- Ugwu, F. O. (2013). Work engagement in Nigeria: adaptation of the utrecht work engagement scale for Nigerian samples. *International Journal of Multidisciplinary Academic Research Vol. 1(3)*, 16-26.
- Uysal, H. T. (2013). Stajyer çalışanların mesleki bağlılık gelişimine örgüt ikliminin etkisi. *Business and Economics Research Journal*, Volume 4 Number 3, 93-110.
- Wildermuth, M. (2008). 10 MS of employee engagement. *Training and Development*, 50-53.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2013). Örgütsel iklim ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 3, (1)*, 1-11.
- Yüksel, Ö. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi.
- Zammuto, R. F. ve Krakower, J. Y. (1991). Quantitative and qualitative studies in organizational culture. *Research in Organizational Change and Development*, (5), 83-114.

EKLER

EK 1. Veri Toplama Aracı (İşe Angaje Olma Ölçeği)

Kıymetli meslektaşım, "İşe Angaje Olma, Örgütsel Destek Algısı, Örgütsel İklim" ölçeklerindeki ifadelere vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel çalışma amacıyla kullanılacak, bunun dışında hiçbir amaçla kesinlikle kullanılmayacaktır. Cevaplama sürecinde göstereceğiniz önem ve vereceğiniz dikkat bilimsel çalışmanın sağlıklı bir şekilde sonuçlanmasına katkı sağlayacaktır. Katılımınız ve katkılarınız için teşekkür ederim. Saygılarımla.

Akif KÖSE

K.Maraş Sütçü İmam Üniversitesi/Zirve Üniversitesi

SBE Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı EYTPE Bilim Dalı Doktora Öğrencisi

Not: Katılma derecenizi kutucukların içerisine (x) işareti koyarak belirtiniz.

Demografik Özelliklere İlişkin Sorular

1-Cinsiyetiniz <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın	2- Medeni Durumunuz <input type="checkbox"/> Bekâr <input type="checkbox"/> Evli
3- Yaşınız <input type="checkbox"/> 25 Yaş ve Altı <input type="checkbox"/> 26-35 Yaş Arası <input type="checkbox"/> 36-45 Yaş Arası <input type="checkbox"/> 46-55 Yaş Arası <input type="checkbox"/> 56 Yaş ve Üzeri	4-Branşınız <input type="checkbox"/> Sınıf Öğretmeni <input type="checkbox"/> Branş Öğretmeni
5-Eğitim Durumunuz <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora	6-Kıdem Durumu <input type="checkbox"/> 1-5 Yıl <input type="checkbox"/> 6-10 Yıl <input type="checkbox"/> 11-15 Yıl <input type="checkbox"/> 16-20 Yıl <input type="checkbox"/> 21-25 Yıl <input type="checkbox"/> 26-30 Yıl <input type="checkbox"/> 31 ve üzeri

İŞE ANGAJE OLMA ÖLÇEĞİ (Ölçek Maddeleri)

İşe Angaje Olma İfadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Çalışırken kendimi çok enerjik hissediyorum.	1	2	3	4	5
2-Yaptığım işi amaçlı ve anlamlı buluyorum.	1	2	3	4	5
3-Çalışırken zaman hızla akıp geçiyor.	1	2	3	4	5
4-İşteyken kendimi güçlü ve zinde hissediyorum.	1	2	3	4	5
5-İşime coşkuyla bağlıyım.	1	2	3	4	5
6-Çalışırken etrafımdaki her şeyi unutuyorum.	1	2	3	4	5
7- İşim bana ilham vermektedir.	1	2	3	4	5
8-Sabahları uyandığında işe gitmek için can atarım.	1	2	3	4	5
9-Yoğun çalışırken bile kendimi mutlu hissederim.	1	2	3	4	5
10-Yaptığım işten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
11-Çalışırken kendimi yaptığım işe kaptırıyorum.	1	2	3	4	5
12-Ara vermeden uzun bir süre işime devam edebilirim.	1	2	3	4	5
13-Benim işim herkesin yapabileceği bir iş değildir.	1	2	3	4	5
14-Çalışırken işimin cazibesine kapılır giderim.	1	2	3	4	5
15-İşteyken zihnim daha kıvrak ve daha etkindir.	1	2	3	4	5
16-İşimden ayrılmak benim için çok zordur. (İşimden ayrılamam)	1	2	3	4	5
17-Her türlü güçlüğe rağmen işime sebatla devam ederim.	1	2	3	4	5

Not: Ölçek iki boyutludur.

1. Boyut (İşe Bakış): 1., 2., 3., 4., 5., 6., 7., 8., 9., 10., 11., 12., 14., 15. Maddeler.

2. Boyut (İşe Devam): 13., 16., 17. Maddeler.

EK 2. Veri Toplama Aracı (Örgütsel Destek Algısı Ölçeği)

ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI ÖLÇEĞİ (Ölçek Maddeleri)

Algılanan Örgütsel Destek İfadeleri (Aşağıdaki soruları yanıtlarken “okul” kavramının tüzel bir kişilik olduğunu dikkate alarak yanıtlayınız.)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Okulum benim görüşlerimi dikkate alır.	1	2	3	4	5
2- Okulum gerçekten benim refahımı düşünür.	1	2	3	4	5
3- Okulum, amaçlarımı ve değerlerimi çok fazla önemser.	1	2	3	4	5
4- Bir sorunum olduğunda bütün okul çalışanları bana yardımcı olur.	1	2	3	4	5
5- Çalıştığım okul, söz konusu ben olunca tolere edilebilir hataları bağışlar.	1	2	3	4	5
6- Çalıştığım okul fırsatını bulursa beni çıkarı için kullanır.	1	2	3	4	5
7- karşılaştığım olumsuz durumlarda çalıştığım okul benim için çok az endişelenir.	1	2	3	4	5
8- Özel bir yardıma ihtiyaç duyduğumda, çalıştığım okul bana yardım etmede istekli davranır.	1	2	3	4	5
9-Okulum işteki başarılarımla gurur duyar.	1	2	3	4	5
10-Çalıştığım okul işimi olabildiğince eğlenceli hale getirir.	1	2	3	4	5

Not: Ölçek tek boyutludur.

EK 3. Veri Toplama Aracı (Örgüt İklimi Ölçeği)

ÖRGÜT İKLİMİ ÖLÇEĞİ (Ölçek Maddeleri)

Örgüt İklimi İfadeleri	Hiç olmaz.	Nadiren olur.	Bazen olur.	Genellikle olur.	Çok sık olur.
1-Okul müdürü öğretmenlere her zaman yardım etmek ister.	1	2	3	4	5
2-Okul müdürü yapıcı eleştiriler yapar.	1	2	3	4	5
3-Okul müdürü, öğretmenleri eleştirdiğinde nedenlerini de açıklar.	1	2	3	4	5
4-Okul müdürü öğretmenlerin önerilerini önemser.	1	2	3	4	5
5-Okul müdürü öğretmenlerin kişisel mutluluğuna özen gösterir.	1	2	3	4	5
6- Okul müdürü öğretmenlere eşit davranır.	1	2	3	4	5
7- Okul müdürü öğretmenlere hoş sözler söyler.	1	2	3	4	5
8-Okul müdürünü anlamak kolaydır.	1	2	3	4	5
9-Okul müdürü, öğretmenlere değer verdiğini her fırsatta hissettirir.	1	2	3	4	5
10-Okul müdürü, okulu demir bir yumrukla yönetir.	1	2	3	4	5
11-Okul müdürü, öğretmenlerin okula zamanında gelip gelmediğini sürekli denetler (imza sirküsü vb.)	1	2	3	4	5
12-Okul müdürü, öğretmenlerin sınıf içi etkinliklerini sıkı bir şekilde kontrol eder.	1	2	3	4	5
13-Okul müdürü öğretmenleri sıkı bir şekilde denetler.	1	2	3	4	5
14-Okul müdürü ders planlarını kontrol eder.	1	2	3	4	5
15-Okul müdürü otokratiktir.	1	2	3	4	5
16-Okul müdürü öğretmenlerin yaptığı her şeyi takip eder.	1	2	3	4	5
17-Okuldaki rutin görevlerin çokluğu eğitim öğretim işlerini aksatır.	1	2	3	4	5
18-Öğretmenlerin ders dışı çok fazla görevi vardır. (komisyon üyeliği vb.)	1	2	3	4	5
19-Okul yönetimince istenilen kırtasiye işleri (bürokratik işler) öğretmenlerin sırtında yüküdür.	1	2	3	4	5
20-Okuldaki memurların desteği, öğretmenlerin kırtasiyecilik yükünü azaltır.	1	2	3	4	5
21-Öğretmenler iş yoğunluğundan bunalırlar.	1	2	3	4	5
22-Öğretmenler diğer öğretmenlerle yakın arkadaşlırlar.	1	2	3	4	5
23- Öğretmenler okuldaki arkadaşlarını evlerine davet ederler.	1	2	3	4	5
24-Öğretmenler, okuldaki meslektaşlarının ailelerini tanırlar.	1	2	3	4	5
25-Öğretmenler okul süresince sosyalleşerek hoş vakit geçirirler.	1	2	3	4	5
26-Öğretmenler eğlenmek için bir araya gelirler.	1	2	3	4	5
27-Öğretmenler düzenli bir şekilde sosyalleşirler. (Kaynaşırlar.)	1	2	3	4	5
28-Öğretmenler, meslektaşları için güçlü sosyal destek sağlarlar.	1	2	3	4	5

EK 3. (Devam) Veri Toplama Aracı (Örgüt İklimi Ölçeği)

ÖRGÜT İKLİMİ ÖLÇEĞİ (Ölçek Maddeleri)

Örgüt İklimi İfadeleri	Hiç olmaz.	Nadiren olur.	Bazen olur.	Genellikle olur.	Cok sık olur.
29-Öğretmenler görevlerini zevkle yerine getirirler.	1	2	3	4	5
30-Öğretmenler, dersler bitmez bitmez okulu terk ederler.	1	2	3	4	5
31-Öğretmenlerin çoğu, meslektaşlarının hatalarına karşı hoşgörülüdür.	1	2	3	4	5
32-Öğretmenler birbirlerine destek olurlar.	1	2	3	4	5
33-Öğretmenler okulları ile gurur duyarlar.	1	2	3	4	5
34-Okula yeni gelen öğretmenler, diğer meslektaşlarıncaya kolay kabul görürler.	1	2	3	4	5
35-Öğretmenler, meslektaşlarının yeterliğine saygı duyarlar.	1	2	3	4	5
36-Yapılan toplantılar yararsızdır.	1	2	3	4	5
37-Çoğunluğa muhalefet eden, azınlık bir grup her zaman olur.	1	2	3	4	5
38-Öğretmenler, kurallara uymayan meslektaşlarına grup baskısı uygularlar.	1	2	3	4	5
39-Öğretmenler, toplantılarda konuyu amacından uzaklaştırırlar.	1	2	3	4	5

Not: Ölçek 6 boyutludur.

1. Boyut (Destekleyici Müdür Davranışı) : 1., 2., 3., 4., 5., 6., 7., 8., 9. Maddeler
2. Boyut (Emredici Müdür Davranışı) : 10., 11., 12., 13., 14., 15., 16. Maddeler
3. Boyut (Kısıtlayıcı Müdür Davranışı) : 17., 18., 19., 20., 21. Maddeler
4. Boyut (Samimi Öğretmen Davranışı) : 22., 23., 24., 25., 26., 27., 28. Maddeler
5. Boyut (İşbirlikçi Öğretmen Davranışı) : 29., 30., 31., 32., 33., 34., 35. Maddeler
6. Boyut (Umursamaz Öğretmen Davranışı) : 36., 37., 38., 39. Maddeler



T.C.
KAHRAMANMARAŞ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 35776031/605/6592387
Konu: Anket Uygulaması

17/12/2014

Sayın Akif KÖSE
İl Millî Eğitim Müdürlüğü
KAHRAMANMARAŞ

İlgi: a) 12/12/2014 tarihli dilekçeniz.

b) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0-3616 sayılı Araştırma Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri hakkındaki 2012/13 nolu Genelge.

Müdürlüğümüze, ilgi (a) dilekçe ile başvuruda bulunduğunuz, "**İşe Angaje Olma, Örgütsel Destek Algısı, Örgüt İklimi ve Yaşam Doyum Ölçekleri**" konulu anket çalışmasının, ilimizde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerine uygulanması, Müdürlüğümüz Araştırma Değerlendirme Komisyonu tarafından uygun görülmüştür.

Söz konusu anket çalışması sonucunun, Müdürlüğümüze CD ortamında gönderilmesini rica ederim.

Ahmet AKKÜNCÜ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER:

1- Araştırma Değerlendirme Formu (1 adet)

Sunay ÖZKAN
Güvenli Elektronik İmza
Aslı ile Aynıdır. 17.12.2014
Sunay ÖZKAN
v.H.K.İ.

Yenişehir Mahallesi Cahit Zarifoğlu Caddesi
46100/ KAHRAMANMARAŞ
e-posta: arge46@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Fatih KAYNAR (Öğretmen)
Tel: 0 344 223 50 17 Dâhili: 163

ÖZGEÇMİŞ

Araştırmacı, 1978 yılında Malatya’da doğdu. İlkokulu Malatya İnönü İlkokulunda, ortaokulu Malatya Atatürk Ortaokulunda, lise öğrenimini Malatya Sümer Lisesinde tamamladı. Aynı yıl Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği bölümüne girdi ve 1999 yılında bu bölümden mezun oldu. 1999 yılında öğretmenlik görevine başladı. 2007 yılında İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans eğitimini tamamladı. Bu süreçte çeşitli okullarda öğretmenlik ve idarecilik görevlerinde bulundu. 2007 yılından beri Kahramanmaraş İl Milli Eğitim Müdürlüğünde Maarif Müfettişı olarak görev yapmaktadır.