



Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi

Journal Of Contemporary Administrative Science

Sayı/ Number:1

Cilt/Volume:1

Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi
ÇYBD

Journal of Contemporary Administrative Science
JCAS

Cilt 1, Sayı 1, NİSAN 2014
ISSN 2564-7490

Volume 1, Issue 1, APRIL 2014
ISSN 2564-7490

EYUDER adına Dergi Yöneticisi
Dr. Adem ÇİLEK

Journal Manager on Behalf of the EYUDER
Dr. Adem ÇİLEK

Editör

Doç. Dr. Emine BABAOĞLAN
Yozgat Bozok Üniversitesi

Editor in Chief

Doç. Dr. Emine BABAOĞLAN
Yozgat Bozok University

Editör Yardımcısı

Doç. Dr. Erkan KIRAL
Aydın Adnan Menderes Üniversitesi

Vise Editor

Assoc.Doç. Dr. Erkan KIRAL
Aydın Adnan Menderes University

Alan Editörü

Dr. Ferah Güçlü YILMAZ
Milli Eğitim Bakanlığı

Section Editor

Dr. Ferah Güçlü YILMAZ
Ministry of National Education

Yayın Kurulu

Prof. Dr. Yüksel KAVAK, Hacettepe Ün.
Prof. Dr. Feyzi ULUĞ, TODAİE
Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ, Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Sadegül A. ALTUN, Başkent Ün.
Prof. Dr. Songül ALTINIŞIK, TODAİE
Prof. Dr. Temel ÇALIK, Gazi Üniversitesi

Editorial Board

Prof. Dr. Yüksel KAVAK, Hacettepe Un.
Prof. Dr. Feyzi ULUĞ, TODAİE
Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ, Gazi University
Prof.Dr.Sadegül AKBABA ALTUN, Başkent Un.
Prof. Dr. Songül ALTINIŞIK, TODAİE
Prof. Dr. Temel ÇALIK, Gazi University

Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi
ÇYBD

Journal of Contemporary Administrative Science
JCAS

Cilt 1, Sayı 1, NİSAN 2014
ISSN 2564-7490

Volume 1, Issue 1, APRIL 2014
ISSN 2564-7490

EYUDER adına Dergi Yöneticisi
Dr. Adem ÇİLEK

Journal Manager on Behalf of the EYUDER
Dr. Adem ÇİLEK

Editör

Doç. Dr. Emine BABAOĞLAN
Yozgat Bozok Üniversitesi

Editor in Chief

Doç. Dr. Emine BABAOĞLAN
Yozgat Bozok University

Editör Yardımcısı

Doç. Dr. Erkan KIRAL
Aydın Adnan Menderes Üniversitesi

Vise Editor

Assoc.Doç. Dr. Erkan KIRAL
Aydın Adnan Menderes University

Alan Editörleri

Dr. Ferah Güçlü YILMAZ
Milli Eğitim Bakanlığı

Section Editors

Dr. Ferah Güçlü YILMAZ
Ministry of National Education

Sayı Hakemleri

Prof. Dr. Songül ALTINIŞIK
Doç. Dr. Ahmet ÜSTÜN
Doç. Dr. Metin ASLAN
Doç. Dr. Necmi GÖKYER
Yrd. Doç. Dr. Aygül OKTAY
Yrd. Doç. Dr. Dilşat P. ÜNAL
Yrd. Doç. Dr. Ejder ÇELİK
Yrd. Doç. Dr. Güneş SALI

Issue Referees

Assoc. Prof. Dr. Songül ALTINIŞIK
Assoc. Prof. Dr. Ahmet ÜSTÜN
Assoc. Prof. Dr. Mehmet M. ASLAN
Assoc. Prof. Dr. Necmi GÖKYER
Assist Prof. Dr. Aygül OKTAY
Assist Prof. Dr. Dilşat P. ÜNAL
Assist Prof. Dr. Ejder ÇELİK
Assist Prof. Dr. Güneş SALI

İÇİNDEKİLER

Yöneticilik Zaman İster.....	4 - 9
Management Requires Time <i>Erkan KIRAL</i>	
Tükenmişlik Olgusu: Nedenleri, Kişisel ve Örgütler Sonuçları.....	10 - 26
Job Burnout: Causes, Personal and Organizational Results <i>Emine BABAOĞLAN</i>	
Örgüt Kültürü: Kuramsal Bir Bakış.....	27 - 35
Organizational Culture: Theoretical Overview <i>Ayşe ŞİMŞEK</i>	
Farklı Ünelere Göre Yaygın Mesleki Eğitim.....	36 - 44
Professional Training According to Different Countries <i>Ferah GÜÇLÜ YILMAZ</i>	

Yöneticilik Zaman İster Management Requires Time

ErkanKIRAL¹

Özet

Zaman durdurulması, yerine ikamesi mümkün olmayan, insanoğlunun en kıymetli serveti olup, bu servetin değerinin bilinmesi ve en iyi şekilde kullanılması gerekmektedir. Böyle bir değer in örgüt yöneticileri tarafından örgüte ve çalışanlara en fazla yarar sağlayacak şekilde etkili ve verimli olarak kullanması onlardan beklenen yönetim işlevlerinden biridir. Öyle ki yönetici örgütü amaçlarına kısa zamanda ulaştırmak; çalışanlarının işe karşı bilgi, beceri, tutum ve davranışlarını değiştirmek için hep zamana gereksinim duymaktadır. Nitekim tüm yönetim eylemleri zaman içerisinde gerçekleşmektedir. Bu çalışmada, yönetim için bu kadar elzem olan bir kaynağın farkına varılması, özen gösterilmesi ve örgüt çalışanlarına model olunması için zamanın nasıl daha iyi kullanılması gerektiği konusunda yöneticilere farklı bir bakış sunmak amacı ile literatür ışığında zaman yönetimi konusu tartışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Yönetici, zaman, yönetim

Abstract

Time is the most precious fortune of mankind, which cannot be stopped and replaced, and the value of this wealth must be known and used in the best way. Such a value is one of the management functions expected by the managers of the organization to use it effectively and efficiently in order to maximize the benefit for the employees and the organization. The manager needs time in order to reach the organization to its goals in a short time and to change the knowledge, skills, attitudes and behaviors of the employees. Thus, all the management actions take place during the time. In this study, time management has been discussed through the related literature with the aim of presenting a different view to the managers as to how to recognize the resource that is so essential for management, how to use the time better to be careful and how to be model to the employees of the organization.

Key Words: Manager, time, management

¹ Yrd.Doç.Dr. Adnan Menderes Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, erkan.kiral@adu.edu.tr

Giriş

Günümüzde bilim ve teknolojiye meydana gelen değişimler her alanda kendini hissettirmiş ve hissettirmeye de devam etmektedir. Meydana gelen bu değişimlerin hepsi de zaman içinde gerçekleşmiş ve sonuçta zaman önemli bir kaynak olarak insanoğlunun dikkatini çekmiştir. Nitekim zamane insanının en önemli sorunu haline gelen zamansızlık içinde, zaman yönetimi bir yönetim paradigması ve eğitim aracı olarak, bireylerin zamanı organize etmek amacı ile Danimarka’da doğmuş; Fransızlar ve İsveçliler vasıtası ile tüm dünyaya yayılmıştır. Zaman, bireylerin başarı ve başarısızlığında önemli bir unsur haline gelmiştir. Bu durum şüphesiz zamanı içinde yaşanan yüzyılın en önemli kaynağı haline getirmiştir. Bu evrensel kaynak tüm bireylere eşit şekilde verilmesine rağmen eşit şekilde kullanılmamakta, bu durum sıkıntı yaratmakta ve insanlar için sorun olmaktadır. Öyle ki zaman sorunu en üst düzeyde görev yapan kişiden, en alt düzeyde görev yapan kişiye kadar hep şikâyet konusu olmuş ve olmaya da devam etmektedir. Eren’e göre zaman her meslekten birey üzerinde baskı yapan evrensel bir kaynak olmasının yanında evrensel bir sorun haline gelmiştir (1997).

Her şeyin değiştiği veya değişmek zorunda kaldığı bu günlerde yönetim ve yönetici paradigması da değişmiştir. Çünkü örgütleri geleceğe taşıyacak asıl güç yönetim ve yöneticidir. Yönetim örgütler için sihirli bir asadır. Bu asanın uygun şekilde el değiştirmesi örgütleri ileri taşıyan temel unsur olabilir. Yönetim ve yönetici gerçekleştirdiği her faaliyeti zaman içerisinde yapmakta; geçmişini hatırlayarak, günü izleyerek ve geleceği öngörerek hareket etmek zorundadır. Tüm bunlar için bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Yaşanılan yüzyılda artık bilgiye ulaşmak kolaydır. Önemli olan bu bilgiye herkesten önce ulaşmaktır. Yani zamanla yarışmak, hızlı olmak gerekmektedir. Nitekim her şeyin hızla yapıldığı veya yapılmak zorunda bırakıldığı şuan da, kısa zamanda iş yapmanın neredeyse bir kural haline gelmesi, olmazsa olmazlar arasında yer alması zaman faktörünün önemini daha da iyi anlatmaktadır. Artık rekabet zaman üzerinde olacak ve zamanı etkili yöneten örgütlerin ve bireylerin ilerlemesi karşısında hiçbir güç duramayacaktır. Zamanını yönetemeyen bireyler ve örgütler geri kalacaklardır. Zaman örgütlerin ve bireylerin birbirine karşı kullandığı en önemli ve en güçlü silah haline gelecektir.

Zaman ve Yönetim

Zaman olmadan hiçbir yönetsel ve örgütsel faaliyetinin gerçekleşmesi mümkün değildir. O halde zaman eylemsel faaliyetleri içerisinde barındırmaktadır. Zaman, bir eylemin geçtiği, geçmekte olduğu ve geçeceği bir süredir. Zaman içerisinde dün, bugün ve yarını barındıran bir süreçtir. Eylem yoksa zamanda yoktur. Az ya da çok bütün faaliyetlerin içerisinde zaman bir kaynak olarak kullanılmaktadır (Kıral, 2007). Örgütün hedefleri örgütteki insan ve madde kaynaklarının belirlenen hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi, kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi gibi eylemlerle gerçekleştirilmektedir. Bunları gerçekleştirecek organlar ise yönetimdir. Fakat yönetimde zaman olmaksızın hiçbir eylemi gerçekleştiremez ve *yönetim zaman* ister. Örgütteki her türlü faaliyetin sonuçlarında belirleyici bir özellik arz etmesi ve bu kaynağın nasıl kullanılacağına yönetimin karar vermesi, zamanı örgütün etkililiğini ve

verimliliğini belirleyici bir konuma getirmektedir (Karakoç, 1990; Yılmaz, 1997).

Yönetim, örgütsel faaliyetlerin daha kısa zamanda etkili ve verimli olarak yapılabilmesi için örgütsel unsurları bir araya getirmekte ve sinerji oluşturmaktadır. Oluşan bu sinerji ile amaçlara ve hedeflere ulaşmak kolaylaşmaktadır. Fakat yönetim, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşırken de birbiri ile etkileşim içerisinde olan iki farklı zaman olgusu ile karşı karşıya kalmaktadır. Bunlar örgütsel ve yönetsel zaman olgularıdır (Öktem, 1993). Yönetsel faaliyetlerde zaman önemli bir kaynaktır. Bu kaynağın istenen şekilde kullanılması yöneticilerin en önemli yönetim işlevlerinden birisidir. Çünkü Peter Drucer'ın dediği gibi; “zaman doğru yönetilmiyorsa, hiçbir şey doğru yönetiliyor sayılmaz”(1996). Bu yüzden yöneticilerin yönetsel zamanına hâkim olması gerekir.

Yönetsel Zaman. Yöneticilerin yönetsel zamanı; örgütlerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak gayesi ile ortaya koyduğu eylemler için kullandığı süre yani yöneticilerin operasyonel işlemler dışında yönetsel faaliyetler için harcadıkları zamandır (Erdem ve Kaya,1998).

Örgüt içerisinde hangi düzeyde olursa olsun tüm yöneticilerin yönetim çalışmalarına ayırdıkları süreye “yönetsel zaman” denilmektedir (Tengilimoğlu, Tutar, Altınöz, Başpınar ve Erdönmez, 2003). Nitekim yöneticilerin yönetsel zamanı kullanmadaki etkililiği arttıkça örgütlerinde etkinliği artma gösterir. Yönetim örgütsel amaçlara ulaşmak için her türlü kaynağı bir araya getirebilir. Yönetici bu kaynakların hepsini örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için kullanabilir. Fakat tüm bu kaynaklar istenilen zamanda kullanılmaz ise örgüt için bir anlam ifade etmeyecektir. Örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasında aksamalara sebep olacaktır.

Örgütsel etkinlik için para, fiziksel ortam, malzeme ve en önemlisi sahip olunan insan kaynakları yanında zaman, özellikle yönetsel zaman, planlı ve programlı bir şekilde kullanılmalıdır (Genç, 2005). Fakat yöneticilerin yönetsel zamanı etkili kullanmalarını engelleyen durumlar yani zaman tuzakları vardır (Örnek ve Aydın, 2006). Yönetsel olarak başarılı olmak isteyen yöneticilerin kendilerinden kaynaklanan zaman tuzaklarını bilmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin kendinden kaynaklanan zaman tuzakları; (1) Öz disiplinli olmama, (2) Bireysel hedeflerin belirsizliği, (3) Ertelemecilik, (4) Kendine aşırı güven ve güvensizlik (5) Hayır diyememe ve aşırı sosyallik, (6) Hafife alma ve önyargılar, (7) Önceliklerin belirsizliği, (8) Stres ve zaman baskısı, (9) Olumsuz kişisel tutum, (10) Alışkanlıkların kontrolünde olmak, (11) Kararsızlık, (12) Güç olandan kaçmak, (13) Mükemmeliyetçilik vb şeklinde sıralanabilir. Bununla birlikte beklenmedik ziyaretçiler, gereksiz toplantılar, iş yapmadaki kararsızlıklar, ast üst ilişkileri gibi daha pek çok farklı nedende zaman tuzakları olarak yöneticinin planlı işlerini yapmasını engel olabilmektedir. Bütün bu tuzaklarla baş etmekte karşı karşıya kalan yönetici, sonuç olarak zamanı istediği şekilde kullanamayacaktır. Bu nedenle yönetici söz konusu tuzaklar için sahip olduğu zamanı nasıl daha iyi koruyacağını bilmeli, söz konusu bu tuzaklarının farkına varmalı, gerekli tedbirleri almalı ve çalışanlarını bu konuda bilgilendirebilmelidir. Esasında yönetici zaman tuzaklarına karşı yönetim savaşı verebilmeli, savaşçı bir yaklaşım benimseyebilmeli ve kendini akıntıya kaptırmamalıdır.

Zaman kaybettiren bu faktörler yöneticinin kişilik özelliklerine ve yönetsel amaçlarına göre farklılık gösterebilir. Bu durum yöneticinin yönetim anlayışı ile tutarlılık gösterir. Yöneticinin yönetsel zamanını etkili ve verimli kullanabilmesi için yönetim bilgisi yanında diğer bilim alanlarına da yabancı olmaması gerekir. Mesleğinde çok yönlü yetişmiş bir yöneticinin örgütü daha kolay yöneteceği unutulmamalıdır. İyi bir yöneticinin yönetsel zamanı etkili ve verimli kullanabilmesi için ise; (1) Zaman akışının farkında olma, (2) Ertelemeden kaçınma, (3) Yapılacak işler için kendine söz verme, (4) Analiz yapma, (5) Planlama yapma, (6) Etkin ve hızlı okuma tekniklerini geliştirme, (7) Kendi enerji periyotlarını keşfetme, (8) Acele etmeme, (9) Mükemmeliyetçi olmama, (10) Büyük işleri parçalara bölme, (11) Bitirene kadar sadece yapılan iş üzerinde durma, (12) Yaratıcı düşünce için mekân ayırma, (13) “Hayır”ın hayır olduğunu bilme, (14) Dakikalardan oluşan hedefler edinme, (15) Zaman çizelgesi kullanma, (16) Yapılacak işlerin listesini çıkarma, (17) Öncelik ve önem sırasını belirleme gibi teknikleri bilmesi gerekmektedir (Mackenzie, 1989; Tengilimoğlu ve diğerleri, 2003). Bunları bilen ve uygulamaya koyan yöneticinin yönetsel faaliyetlerde başarılı olmaması için bir engel olmamakla birlikte örgütsel zamanı da etkili ve verimli kullanması gerekebilir.

Örgütsel Zaman. Herhangi bir bireyin nasıl ki bir işi yapmak için belirli bir süreye ihtiyacı vardır; bunun içinde söz konusu birey sahip olduğu kişisel zamanı kullanır. Örgütlerin de yapmak zorunda oldukları faaliyetler için zamana ihtiyaçları vardır. Bunun için de örgütler sahip olduğu kaynaklar içinde en önemli olanı yani zamanı yapacağı her türlü faaliyetlerde kullanır. Örgütteki insanların ve makinelerin, örgütün stratejilerine ve hedeflerine ulaşmasında kullandıkları sürelerin toplamına “örgütsel zaman” denir. Örgütsel zaman, örgütün sahip olduğu en değerli kaynaktır. Çünkü örgüt diğer kaynakların muadilini bir şekilde elde ederken, zamanın yerine ikame edecek hiçbir kaynak bulamaz. Örgütün ürettiği ürün, verdiği hizmet hangisi olursa olsun örgütsel zamanı bir maliyet unsuru olarak hizmet veya ürüne eklemek zorundadır. Ancak bu sayede örgüt ayakta kalabilir ve rekabet edebilir. Şayet örgüt sahip olduğu zamanı etkili ve verimli kullanmaz ise örgütsel çabalardan istediği sonuçları elde etmesi mümkün olmayacaktır. Örgütsel zamanın etkili ve verimli yönetilmesi için örgüt yöneticinin yapması gereken çeşitli işler vardır.

Örgütsel zamanın etkili yönetilmesini belirleyen ve etkileyen başlıca faktörler (1) Önem ve öncelikleri belirleme, (2) Stratejik planlama, (3) Etkili iletişim, (4) Karar verme, (5) Yetki devri, (6) Kesintileri ortadan kaldırma, (7) Olumsuz çatışmadan kaçınma şeklinde sıralanabilir (Yılmaz ve Arslan, 2002; Akatay, 2003). Örgütsel ve yönetsel zamanı etkili ve verimli kullanmak isteyen yöneticinin yukarıda açıklanan faktörleri davranış haline dönüştürmesi gerekmektedir.

Sonuç

Yöneticilerin zamanlarını etkili ve verimli yönetmeleri için işlerini de etkili ve verimli yönetmeleri gerekir. Bunun için de yöneticilerin her anını kişisel gelişim alanında değerlendirmeleri ve entelektüel bir bakış açısı kazanmaları gerekmektedir. Zamanı etkili ve verimli yönetmenin çok çalışmak değil, strateji ve hedefler doğrultusunda verimli, etkili ve etkin çalışmak olduğunu yönetim mesleği ile uğraşan

her yöneticinin bilmesi gerekmektedir. Gelecekteki tüm belirsizliklere karşı örgütlerin ve yöneticilerin daha zor şartlarda faaliyet yürütecekleri düşünüldüğünde, zaman içerisinde zamansızlığı daha çok hissedecekleri bir gerçektir. Şimdiden, böyle bir duruma karşı yönetsel ve örgütsel zamanı verimli ve etkili kullanma yollarını öğrenmek, öğretmek ve uygulamak yöneticilere avantaj sağlayacaktır.

Kaynakça

- Akatay, A. (2003). *Yönetimsel Zamanın Etkin Kullanılması: Teori ve Bir Uygulaması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Druker, P. F. (1996). *Yönetim Uygulaması*. (Çev. E. Sabri Yamak), İstanbul: İnkılap Kitabevi
- Erdem, R. ve Kaya, S. (1998). Zaman Yönetimi, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı: 2. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Eren, E. (1997). *Yönetim ve Organizasyon*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Sözkese Matbaacılık.
- Karakoç, N. (1990). İşletmelerde Etkinliği Belirleyen Bir Kaynak: Yönetimsel Zaman, *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 2 Ankara: MPM Yayınları.
- Kıral, E. (2007). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Tanımlanmış Görevleri için Zaman Kullanma Biçimleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale
- Mackenzi, A. , (1989). *Zaman Tuzağı*. (Çev. Yakut Güneri). İstanbul: İlgi Yayıncılık, Ticaret Limited Şirketi.
- Öktem, M. K. (1993). Zaman Yönetimi: Örgütsel Etkinliği Artırmada Zaman Faktöründen Yararlanılması, *Amme İdari Dergisi*, Cilt:26, Sayı: 1. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Örnek, A. Ş. ve Aydın, Ş. (2006). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık
- ık. Tengilimoğlu, D., Tutar, H., Altınöz, M., Başpınar, N. Ö, ve Erdönmez, C. (2003). (Editör: Hasan Tutar), *Zaman Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yılmaz, A. (1997). *Yönetimde Etkinlik ve Verimlilik Açısında Rasyonel Zaman Yönetimi ve Sivas İl Merkezindeki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Yılmaz, A ve Seyfettin Arslan. (2002). Örgütsel Zaman Yönetimi, *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1, Sivas.

Tükenmişlik Olgusu: Nedenleri, Kişisel Ve Örgütsel Sonuçları

Job Burnout: Causes, Personal And Organizational Results

Emine BABAOĞLAN²

Özet

İş yaşamının yoğun ve stresli koşulları, çalışanların tükenmişlik hissi yaşamasına yol açabilmektedir. Çalışanların tükenmişlik yaşaması bireyin kendisi ve ailesi için yıkıcı sonuçlara yol açarken, iş ortamı ve iş verimliliği bakımından da olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu çalışmada tükenmişlik olgusunun nedenleri, sonuçları ve tükenmişlik konusunda yapılan çalışmalar bağlamında irdelenmiştir.

Anahtar sözcükler: İş stresi, iş yaşamı, duyarsızlaşma, başarısızlık.

Abstract

The intense and stressful conditions of business life can lead to the feeling of burnout of employees. The burnout of the employees leads to the destructive consequences for the individual himself and his family, and can also have negative consequences for the business environment and business productivity. In this study, burnout phenomenon are discussed in context of the causes, results and the studies on burnout.

Key words: Job stress, business life, depersonalization, failure.

Giriş

İş, yaşamın temel parçasıdır. O, sadece uyku dışındaki saatlerin büyük bir bölümünü

² Doç. Dr.Bozok Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, ebabaoglan@yahoo.com.tr

kaplayan bir uğraş değil, çoğunlukla benlik duygusunun merkezidir. “Yaptığım şey neyse ben oyum.” sözü birçok insan için geçerlidir. İş, bir doyum ve başarı kaynağı olabilir, fakat aynı zamanda başarısızlık ve stres kaynağı da olabilir. Böyle zorluklar ortaya çıktığı zaman kişisel ve sosyal sonuçların bedeli çok yüksek olabilir. İş stresinin ne olduğu, nedenleri ve onu engellemek için neler yapabileceği ile ilgili daha iyi bir anlayış edinilebilirse bu bedeller azaltılabilir ve iş ödülleri artırılabilir (Maslach, 1986).

Çalışanların duygularının bir kaynak olarak yönetilmesinin örgütlerin ilgisini çekmesi düşüncesi ilk olarak Charles Wright Mills (1951) tarafından ortaya çıkarılmıştır. Mills, beyaz yakalı işçilerin hislerini ve yüz ifadelerini profesyonellik için kontrol etmeleri gerektiğini öne sürmüştür (Styhre, vd., 2002).

Stres tepkilerinin üç anahtar boyutu; aşırı yorgunluk, alaycılık hisleri, işten kopma ile etkisizlik ve başarısızlık hisleridir. Bu üç boyuttaki varyasyonların birleşimleri farklı iş deneyim modelleri ve tükenmişlik riskiyle sonuçlanabilir (Maslach, 2003; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Brotheridge ve Grandey (2002), bir işin insanlarla iletişim kurulan meslekler grubuna girmesi için, belirleyici olan şeyin o meslekteki duygusal talep düzeyi olduğunu söylemişlerdir. Bu duygusal iş talepleri, müşterilerle girilen etkileşimin sıklığını ve o işin bazı duyguları ifade ederek, bazılarını bastırmasını içerir. İnsanlarla ilgili işlerde çalışan kişilerin yaşadığı düşünülen bu duygusal taleplerin en yükseği, tükenmişlik ve stres gibi insanın sağlığına etki eden kötü sonuçlardır. Brotheridge ve Grandey (2002), bu tür meslek grubuna giren işlerde çalışan kişilerin diğer çalışanlardan daha yüksek düzeyde stres yaşadığını öne sürmektedirler. Sutton (1991), çalışanların gerçek duyguları yaşama ve bunu gösterme haklarının gasp edildiğini söylemiştir. James (1989) ise duygusal işin fiziksel iş kadar yorucu olabileceğini söylemektedir. Ayrıca Stenross ve Kleinman (1989), fiziksel güç kullanan çalışanların vücutlarını (fiziksel güçlerini) adadıklarını, ancak duygusal olarak yorulanların (duygularıyla iş yapanların), bu işe yüreklerini vermeleri gerektiğini söyler. Bazı kişiler bu bakış açısına göre çalışanların duygusal olarak sömürüldüğünü düşünür (Akt: Mann, 2004).

Tükenmişlik, değişmeden geçen işe ilişkin stresin sonucunda ruhsal ve fiziksel olarak görülen bir enerji azalmasıdır (Galanse, 1986'dan akt: Girgin, 1995). İş yerindeki yüksek düzeydeki stres duygusal ve bedensel sağlık sorunlarına neden olabilir. Eğer stres tedavi edilemezse tükenmişlikle sonuçlanabilir. Tükenmiş bireyler, işlerinde en yüksek potansiyellerini kullanamazlar. Tükenmiş bireylerin çalıştığı örgütlerin verimliliği düşer (Green, 1992).

Tükenmişliğin Tanımı

Tükenmişlik ilk olarak Freudenberger tarafından tanımlanmıştır. Freudenberger (1974) tükenmişliği, başarısız olmak, yorulmak, enerjisi, gücü ve kaynakları aşırı zorlayarak tükenmek olarak tanımlamıştır. Tükenmişlik, başarısızlık hislerini ve enerjiye, kişisel kaynaklara ya da çalışanın ruhsal gücüne aşırı yüklenme sonucunda ortaya çıkan yorgunluk ya da baskı halini sembolize eder. Diğer araştırmacılar tükenmişliği; çalışanların, çalıştıkları insanlara karşı ilgilerini kaybetme (Maslach ve Jackson, 1981) ve işten psikolojik olarak uzaklaşma hali (Cherniss, 1980b) olarak tanımlamışlardır (Akt: Friedman, 1991).

Cherniss (1980a) tükenmişliği, iş gerginliğine tepki olarak meslek insanının tutum ve davranışlarının olumsuz durumlara (hallere) dönüştüğü bir süreç olarak tanımlamıştır (Maslach, 1986). Stresin Çince terimi iki özelliğe sahiptir. Biri tehlike, diğeri fırsat demektir. Strese bu bakış açısı, tehlike ve fırsatın bir paranın iki yüzü kadar zıt olmadıklarını ileri sürer, öyle ki bir kişi için stresli olan bir durum, başka biri için harika bir fırsat olabilir (Sylwester, 1983).

Edelwich ve Brodsky (1980)'ye göre tükenmişlik iş koşullarına bağlı olarak idealizm, enerji, amaç ve ilginin yavaş yavaş azalmasıdır. Anderson ve Iwanicki'e göre genel olarak tükenmişlik kendini önemsiz hissetmedir –birinin ne kadar çok çalışırsa çalışsın başarı, kabul ya da takdir bakımından ödülleri yoksun olduğu hissidir (Farber, 1984).

Freudenberger ve Richelson (1980) tarafından tükenmişlik; kişinin kendini bitirmesi, fiziksel ve zihinsel kaynaklarını tüketmesi ve kişinin kendisinin ya da toplumun değerlerinin empoze ettiği bazı gerçekçi olmayan beklentilere ulaşmak için aşırı derecede çabalayarak kendini yorması (tüketmesi) olarak tanımlanmıştır (Maslach, 1986).

Tükenmişlik; genellikle iş stresi, bu stresle baş etme tarzı ve bu etkileşimin etkileriyle bireysel hassaslığın etkileşimi olarak düşünülen bir hastalıktır (Lacoursiere, 2001). Capel (1987) tarafından tükenmişlik, iş stresinin giderek artan, uzun süreli, olumsuz etkisine gösterilen bir çeşit kronik tepki olarak da tanımlanmıştır (Tatar ve Horenczyk, 2003).

Freudenberger'e göre tükenmeye en yatkın olan kişiler, kendilerini işlerine adanmış kişilerdir. Bu kişiler, işsel olarak çalışma ve yardım etme baskısı duyarlar, dışsal olarak da kendilerinden de verici olmaları istenir. Freudenberger kendini işe adanmış kişiyi şöyle tanımlar: Çok fazla iş yüklenen, haddinden fazla çalışan, iş dışındaki yaşamı tatmin edici olmayan, aynı zamanda işini başka hiçbir kimsenin onun kadar etkili yapamayacağını düşünen ve kuralcı bir çalışan kişidir (Iacovides, vd., 2003).

Schaufeli ve Enzmann (1998) tükenmişliği; tükenme, azalmış etkililik duygusu, düşük motivasyon, işlevini kaybetmiş iş tutum ve davranışlarının gelişmesi olarak tanımlamışlardır. Beynin ısrarlı, negatif ve işle bağlantılı durumu olarak görmüşlerdir. Bu durumun yavaş yavaş geliştiğini ve uzun süre fark edilmeden kalacağını belirtmişlerdir. Tükenmişlikle ilgili yetersiz baş etme stratejilerinden dolayı tükenmişlik çoğunlukla devam eder (Akt: Golden, Piedmont, Ciarrocchi, ve Rodgeron, 2004). Tükenmişlik ardışık bir süreçten oluşmaktadır. Ayrıca tükenmişlik duygusal tükenme, müşterilerle ilişkiyi kesme (duyarsızlaşma) ve kişinin başarıları ve kendisi hakkındaki değersizlik duygusu olmak üzere üç boyutludur (Maslach ve Jackson, 1981). Tükenmişlik, farklı zamanlarda farklı şekilde tanımlanmakla birlikte literatürde, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlar, aşağıda da ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Tükenmişliğin Alt Boyutları

Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme, tükenmişliğin ilk basamağı olarak kavramlaştırılabilir ve bu nedenle

müdahale için önemli bir nokta oluşturabilir. Griffith, vd., (1950)'nin de belirttiği gibi, duygusal tükenme, yorgunluğun sıradan durumlarına benzer özelliklere sahiptir. Fakat geniş ve dayanıklı niteliklerinden dolayı kronik yorgunluğa daha yakındır (Gaines ve Jermier, 1983).

Duygusal tükenme, insanlara yardım edenler üzerinde aşırı psikolojik ve duygusal gereksinimlerin yol açtığı duygusal yorulma durumudur (Jackson, Turner ve Brief, 1987). Kişi işinden yorgunluk duymaya başlar ve işiyle ilgilenmek için zihinsel gücü yoktur (Iacovides, vd., 2003). Bu boyut; yorulma, enerji kaybı, tükenme (azalma), halsizlik ve bitkinlik olarak tanımlanmıştır. Bu, tükenmişliğin başlıca unsurlarından biridir ve kendini fiziksel, psikolojik ya da ikisinin birleşimi olarak gösterebilir (Hock, 1988).

Duygusal tükenme, duygusal olarak bireyin başka insanlarla aşırı uzun süreli etkileşimiyle tüketilmiş olma duygularına işaret eder (Maslach ve Jackson, 1984; Maslach, 1986). Duygusal kaynakları tükendikçe kişi, artık kendini başkalarına daha fazla veremeyeceğini düşünür. Bir çalışanın söylediği gibi, “Yardım etmek istemediğimden değil, yardım edemediğimden etmiyorum, merhamet (şefkat) etmekten yorulmuş gibiyim.” (Maslach, 1986).

Duygusal tükenme, kişilerle kurulan empatinin azalması, kişisel başarıdaki azalma duygusu ve işle ilgili stresin sık sık hissedilmesi olarak tanımlanmış, ayrıca bu durumu kişinin iş ortamındaki stres yapıcı unsurlarla başa çıkamaması olarak görülmüştür (Özmen, 2001). Burada kullanılan “tükenmişlik” (exhaustion) terimi, işi gereği insanlara yardım eden insanlarda aşırı psikolojik ve duygusal talebin yol açtığı bir durumdur (Jackson, Schwab ve Schuler, 1986). Bu duruma yakalananlar kendilerini, yeni bir güne başlayacak enerjiden yoksun hissederler. Duygusal kaynakları tamamen tükenmiştir; tekrar doldurmak için kaynak bulamamaktadırlar.

Duyarsızlaşma

Maslach ve Jackson 'a göre duygusal tükenme yaşayan kişinin işiyle ilgilenmek için zihinsel gücü olmadığından, kişi kendini etkiden izole ederek koruma çabasına girer ve böylece duyarsızlaşma boyutu ortaya çıkar. Kişi stresten uzak kalma çabasıyla, müşteriyle kişisel olmayan ilişkiler kurar (Iacovides, vd., 2003). Duyarsızlaşma, insanlara karşı, çoğunlukla da bakım ve hizmet sundukları insanlara karşı duygusuz ve hissiz tepkilere işaret eder (Maslach ve Jackson, 1984; Maslach, 1986). Bu olumsuz tutum, onlardan uzak durmak (geri çekilmek) kadar, müşterilere karşı yapılan katı, duygudan yoksun, uygunsuz, olumsuz ve duyarsız davranışa dönüştürülebilir (Maslach, 1986). Bu davranış çalışanların müşterilerine bir nesneymiş gibi davranmalarına (isimle hitap etmemek gibi) yol açmaktadır Bu, aşırı hassaslık ve iş konusunda idealizmin kaybolması şeklinde seyrederek (Hock, 1988; Jackson, Turner ve Brief, 1987). Bu süreç genelde etkisizdir ve tükenmişliğin son safhasını ortaya çıkarır (Iacovides, vd., 2003).

Kişisel Başarısızlık

Tükenmişliğin üçüncü görünüşünde; kişi insanlarla çalışmalarındaki kişisel başarısını negatif değerlendirir. Bu da daha uç (aşırı) başarısızlık ve yetersizlik duygularına, özsaygı kaybına ve hatta depresyona dönüşebilir. Çalışanlar kendilerini mutsuz ve mesleklerinde doyumsuz hissederler (Cordes ve Dougherty, 1993; Maslach, 1986). Maslach ve Jackson (1986)'a göre düşük kişisel başarı safhasında mesleğin işlevsellik düzeyinde düşüş meydana gelir (Iacovides, vd., 2003). Depresyon, düşük moral, insanlardan uzaklaşma, azalan verimlilik, baskıyla başa

çıkamama, başarısızlık hissi ve kendine güvenin zayıflığı kişisel başarısızlığın özelliklerindedir (Hock, 1988). İnsanlar, çabalarının olumlu sonuçlar üretmede sürekli başarısız hale geldiği durumlarda, stres ve depresyon belirtisi geliştirirler, davranışlarının bir fark yaratmadığına inandıklarında çabalamayı bırakırlar (Jackson, Schwab ve Schuler, 1986).

Tükenmişliğin Nedenleri

Maslach ve Jackson (1984) kişiselden (beklentiler, motivasyonlar ve kişilik) kişiler arasında (müşteri ilişkisi, meslektaşlar ve denetçi ve aile ve arkadaşlarla olan ilişkiler), örgütsele (iş yükü, bürokrasi, dönüt ve iş baskısı) sıralanan birçok tükenmişlik kaynağı ortaya koymuşlardır. Hiçbir neden, tükenmişliğin tek nedeni olarak belirtilmemiştir. Daha ziyade tükenmişlik, bunlardan bazıları diğerlerinden daha etkili olan birçok nedenin bir ürünü olarak görülmüştür (Maslach, 1986). Örneğin Sarros (1988), okul müdürlerinin tükenmişlik yaşamasına neden olan iş koşullarının; iş stresi, bozulmakta olan statü, takdir eksikliği, fazla iş yükü ve yetersiz insan ilişkileri olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Maslach ve Jackson (1982)'a göre tükenmişliğin iş stresinin bir çeşidi olduğu düşünülürse, nedensel faktörlerin birçoğunun iş bağlantılı olduğunun belirlenmiş olması şartı değildir. Bunlardan bazıları hizmet ve bakım sunan meslekler için iş durumunun başlıca unsurlarından biri olan müşteri ilişkisi etrafında odaklanır. Müşteri ilişkisinin oranı arttıkça bu daha yüksek bir sorun yükünün ya da doğrudan bağlantı için sağlanan zamanın daha yüksek bir yüzdesi olabilir, tükenmişliğin ortaya çıkma olasılığı da artar. Ayrıca Maslach ve Jackson'a göre müşteri ilişkisinin doğası moral bozucu, sinirlendirici ya da zor olduğunda tükenmişlik daha büyük olacaktır (Maslach, 1986). Cherniss (1980), Etzion, Kafry ve Pines (1982), Farber (1982) ve Friedman ve Lotan (1985) araştırmalarında; kişinin özelliklerinin ve kişiliğinin bir dereceye kadar belirli çalışma şartları altında tükenmişliğe eğilimini açıklarken, çoğu tükenmişlik durumunda başlıca sebebin çevresel olduğu sonucuna ulaşmışlardır. (Akt: Friedman, 1991).

Edelwich ve Brodsky (1980)'ye göre, dikkatin çoğu tükenmişliğin durumsal ve iş bağlantılı nedenlerine yönelmesine rağmen, bazı kişisel faktörlerin de tükenmişliği etkileyebileceğini ortaya çıkaran araştırmalar yapılmıştır. Bunlardan başlıcası bireyin meslek ve kişisel başarı hakkında beklentileridir. Meslekle ilgili beklentiler gerçekçi olmadığında ya da karşılanmadığında tükenmişliğin ortaya çıkması muhtemeldir. Gann (1979) ve Heckman (1980), tükenmişlik riskinin düşük özgüven, kararlılığın olmayışı, sınır koyma yeteneksizliği, başkaları tarafından kabul görme ihtiyacı, yüksek sabırsızlık ve düşmanlık gibi belirli kişilik özelliklerine sahip insanlarda daha fazla görüldüğünü belirtmektedirler (Akt: Maslach, 1986).

Friedman (1991), Gold (1985), Jackson, Schwab ve Schuler (1986)'in de belirttiği gibi, birçok araştırma öğretmen stresi ve tükenmişliğinin nedenlerini çoğunlukla daha çok kişilik faktörlerine (örneğin, takıntılık-saplantılık, dayanıklılık), demografik faktörlere (örneğin, yaş, cinsiyet), işle bağlantılı faktörlere (öğrenci şiddeti, yönetsel duyarsızlık, kalabalık sınıflar, yetersiz maaş, okul kültürü) ve genel toplumsal faktörlere (örneğin, yabancılaşma ve narsizmin yaygınlaşması) odaklanarak araştırmıştır. Friedman ve Lotan (1985)'a göre, öğretimdeki stres kaynaklarını belirleme girişiminde bulunan çoğu araştırmada öğretme birçok nedenden kaynaklanan baskılara maruz kalan bir iş olarak algılanmıştır, öğretmenin bu baskılara dayanma yeteneği onun tükenmişlik düzeyini açıklamaktadır (Friedman ve Farber, 1992). Özabacı, İşmen ve Yıldız (2004) psikolojik danışmanların tükenmişliği üzerine yaptıkları araştırmalarında dışa

dönük, iletişim kurabilen, kendisi ile barışık, pratik, rahat, sabırlı ve sevecen olma özellikleriyle duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutları arasında ters yönlü ilişki bulunduğunu saptamışlardır.

Kremer-Hayon ve Kurtz (1985), öğretmen tükenmişliğine etki eden kişisel ve çevresel faktörleri belirlemeye yönelik yaptıkları araştırmada, çevresel faktörlerin tükenmişlikte en basta gelen failler olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bilhassa öğretmenlerin sıkıntılı sorunları, prestij ve ilişkiler öğretmeni iş tatminsizliğinin ve zayıflığının sebebini açıklayan ana faktörlerdir. Çevresel koşulları kontrol etmek ya da değiştirmek kişisel eğilimi değiştirmekten daha kolay olduğu için çevresel faktörlerin etkilerinin çokluğu daha ümit vericidir. Buna rağmen kişi, öğretmenin çevresel faktörlerinin, onun müdürünün ya da denetçisinin kişisel karakteristiklerinden kısmen etkilenme olasılığını düşünebilir.

Jackson ve Schuler (1983), örgütsel davranışı hakkındaki literatür taramalarına dayanarak, çalışanın tükenmişlik riskini artıran dört örgütsel koşul öne sürmüşlerdir. Bunlar; ödül yoksunluğu, özellikle olumlu dönüt yoksunluğu, kontrol yoksunluğu, belirsizlik ve destek yoksunluğudur (Maslach ve Jackson, 1984).

Mazur ve Lynch (1989), araştırmalarında liderlik stiline öğretmen tükenmişliğinin önemli bir belirleyicisi olmadığı, aşırı iş yükü, destek ve soyutlanma gibi örgütsel stres faktörlerinin, ümitsizlik, A ya da B tipi kişilik ve empati benlik kavramı gibi kişisel özelliklerin öğretmen tükenmişliği üzerinde önemli belirleyiciler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Jackson, Turner ve Brief (1987) yaptıkları araştırmada iş koşullarının tükenmişlikle ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca örgüt üzerine çalışan araştırmacılar, iş koşullarının tükenmişliğin ilk nedenleri arasında olduğunu ve bireysel özelliklerin daha az öneme sahip olduğunu varsaydıklarını belirtmişlerdir.

A tipi kişilik özelliği Freudenberger (1974), Niehouse (1981) ve Helliwell (1981) tarafından potansiyel bir tükenmişlik kaynağı olarak tanımlanmıştır. Araştırmacılar, çalışmalarında çok fazla yarışmacılık, sabırsızlık, başarı için çabalamayla tanımlanan A tipi kişiliğin, tükenmişliğin önemli bir belirleyicisi olduğunu belirlemişlerdir (Mazur ve Lynch, 1989). Tükenmişlikle bağlantılı A tipi kişilik özelliğinden başka, diğer bir kişilik özelliği de Kobasa'nın "dayanıklılık" kavramıdır. Bu kavram bireyin yabancılaşmayla zıt olarak işiyle iç içe olmasını, acizliğe zıt olarak kontrolü ve ilgisizliğe zıt olarak mücadele isteğini içerir. Bu nedenle dayanıklı insanlar stres kaynaklarıyla daha etkili bir biçimde baş edebilirler (Iacovides vd., 2003).

Pines (1986) kendini işe en çok adayanların daha şiddetli bir biçimde tükenmişliğe eğilimli olduğuna dikkat çekmekte ve tükenmişliğin varoluşsal olduğunu belirtmektedir. Tükenmişlik insanın hayata bir anlam yükleme gereksiniminde yatar. Yapılan iş bunu mümkün kılmadığında tükenmişlik kaçınılmazdır (Akt: Iacovides, vd., 2003).

Okul hem öğrencilerin hem de personelin yaşamlarında genel olarak stresin temel kaynağı olarak düşünülmektedir. Bürokratik bir örgüt yapısı, yoğun kişiler arası ilişkiler, zaman-mekan sınırlamaları, çabanın sürekli değerlendirilmesi stres nedenleri olarak gösterilmektedir. Zaten birçok öğrencinin okulu terk etmesi ve birçok öğretmenin tükenmişlik yaşaması, durumun hiçbir kimse için uygun olmadığına yeterince kanıttır (Sylwester, 1983).

Holden (1998), zararlı iş stresinin on nedenini şu şekilde açıklamıştır: Stresle

mücadeleyle ilgili formal bir yöntemin olmayışı, tutarsız ve eğitim düzeyi düşük yönetim, tutarsız yönetim iletişimi, zayıf yönetim/meslektaş ilişkileri, strese karşı takınılan işe yaramayan yaklaşım ve tutumlar, yazılı olmayan amaçlar ve belirsiz hedefler, hafife alınma ve takdir edilmeme hissi, çalışana yetersiz danışmanlık, gerçekçi olmayan iş yükleri/zaman çizelgeleri ve zayıf zaman yönetimi/organizasyon becerileri.

Yüksek psikolojik sıkıntı, hastalığa neden olduğu gibi, bireyin fiziksel sağlığı da onun iyi bir stres yöneticisi olma yeteneğini etkileyebilir. Kötü bir sağlık, öğretmenlerin belirli stres kaynaklarıyla baş etme sabrını ve dayanıklılığını ortadan kaldırır. Çok az ya da hiç duygusal gerginlik yaşamadan başarılılabilecek (yönetilebilecek) durumlar, hastalık yüzünden sürekli gerginlik kaynağı olurlar (Sparks, 1983).

Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik, kendini farklı belirtilerle gösterir, bu belirtiler ve tükenmişlik derecesi kişiden kişiye değişir. Fiziksel belirtiler kolayca fark edilir. Birey bitkinlik ve yorgunluk hisseder, sürekli devam eden soğuk algınlığını atlatamaz, sık baş ağrıları, mide ile ilgili rahatsızlıklar, uykusuzluk ve nefes darlığı çeker (Freudenberger, 1974).

Tükenmişlik, kendini davranışsal belirtilerle de gösterir. Bir personelin çabuk sinirlenmesi, ani öfke ve asabiyet tepkileri davranışsal belirtilerdir. Tükenmişlik adayı için hislerini zapt etmek zordur. Çok çabuk ağlar, en hafif baskı fazla sorumluluk yüklenmiş hissetmesine neden olur, bağırır ve çığlık atar. Çabuk sinirlenmesi şüpheli bir tavra neden olur, bir çeşit şüphelilik ve paranoya yaşar. Mağdur, mesai arkadaşları da dahil olmak üzere herkesin onu aldattığını (dolandırdığını) hissetmeye başlayabilir. Paranoik hal, her şeye gücü

yetme hissi doğurur. Tükenmişlik yaşayan kişi başından beri her şeyi görmüş geçirmiş olduğu için, diğerlerinin elde edemediği şansları yakalayabileceğine inanır. Kendisine fazlaca güvenir ve herkese aptalca görünebilir. Aşırı sakinleştirici ve uyku hapi kullanımına başvurabilirler. Kişi bunu; dinlenmeye ihtiyaç duyduğu ve kendini rahatlatmak için yaptığı konusundaki kendine güven duygusuyla yapar. Kişinin düşünceleri neredeyse kapalı bir kitap haline gelir. Aşırı derecede sert, inatçı ve katı olur. Herkesten iyi bildiği için, hiçbir şeye ikna edilemez, inandırılmaz. İlerlemeyi ve yapısal değişimleri engeller. Çünkü değişiklik başka bir şeye uyum sağlama anlamına gelmektedir ve daha fazla değişikliği kabul etmek için çok yorgundur (Freudenberger, 1974).

Tükenmişlik yaşayan bireyler, normalde isyan eden ve kurum karşıtı gruplara dahil değillerdir. Tam tersine, her ne kadar gittikçe artan başarısız sonuçlar elde etseler de genelde eve iş götürdükleri ya da geç saatlere kadar ofislerde kaldıkları görülür. Gerçekte bir örgütte çalışan üyedeki tükenmişliğin ilk işaretleri daha çok ve daha çok, daha uzun ve daha uzun çalışması ama gerçekte daha az ve daha az başarılı oluyor gibi görünmesidir. Katılık, rahatsızlık, alaycılık, üretken olmayan çabalar gibi belirtiler görüldüğünde, bunları acının haykırıları olarak tanımlamak gerekir (Freudenberger, 1977).

Stanley (2004) ise tükenmişlik belirtilerini, bedensel ve duygusal belirtiler olarak iki grupta toplamıştır. Bedensel belirtiler; 1-Bedensel yorulma, 2-Sık ve uzun süren soğuk algınlıkları, 3-Baş ağrıları, 4-Uykusuzluk ve kabuslarla dolu uyuma sorunları, 5-Ülser, 6- Mide-bağırsak hastalıkları, 7-Ani kilo kaybı ya da ani kilo artışı; 8-Şeker hastalığı, yüksek tansiyon, astım gibi rahatsızlıkların erken yaşta ortaya çıkması, 9-Çabuk kırılma, 10-Sırt ve boyun

ağrılarıdır. Duygusal belirtiler; 1-Çaresizlik, 2-Depresyon, 3-Başarısızlık, 4-Öfke ve engellenme ve 5-Umutsuzluktur.

Holden (1998), zararlı iş stresinin on belirtisini aşağıdaki gibi belirtmiştir: Hastalık ve işe gelmeme oranlarının fazlalığı, çalışanın yüksek iş terki, düşük motivasyon ve moral, zayıf takım ruhu, düzensiz bir şekilde değişen üretim düzeyleri, yüksek kaza olayları, ufak tartışmaların fazlalığı ve grevler, yüksek düzeyde erken emeklilik istekleri ve azalan eğitim fırsatları.

Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik, kendini adamış, başarılı personelin dikkatini dağıtan, onları daha az üretken, daha az enerjik ve en üzücüsü de mesleklerine daha az ilgili yapan bir fenomendir (Freudenberger, 1977).

İş bağlantılı sonuçlar arasında araştırma için dikkati en çok çeken, iş doyumunu olmuştur. Genel olarak, yüksek düzeydeki tükenmişlik, düşük düzeydeki doyum (Maslach ve Jackson, 1984) ve iş hakkında yapılan daha fazla şikayetle ilişkilendirilmiştir. Hizmet sunulan insanlarla yoğun ilişki kurmak tükenmişliğe neden olan önemli bir etken olduğu için, tükenmişliğin hizmet sunulan insanlardan uzaklaşma gibi birçok davranış çeşidine neden olması şaşırtıcı değildir. Bu nedenle yüksek düzeyde tükenmişlik yaşayan insanlar, müşterilerle doğrudan çalışırken, onlarla daha az zaman geçirmeyi istemişler, ruhsal ve fiziksel sağlıklarında bozulma yaşamışlar (Maslach ve Jackson, 1984), insanlarla birlikte olmaktan kaçınmaya çalışmışlar (Maslach ve Jackson, 1982), işe gelmeme olasılıkları ya da dinlenme aralarını uzatma eğilimleri artmış (Jones, 1981; Maslach ve Jackson, 1984), sundukları hizmetin kalitesi bozulmuş, alkol ve ilaç alım oranları artmış (Maslach ve Jackson, 1981; Oplatka, 2002) ve mesleklerinden ayrılmak için daha fazla isteğe sahip olmuşlardır (Jackson ve Maslach, 1982; Jones, 1981; Maslach ve Jackson, 1984). Jones (1981), tükenmişliğin daha çok meslek hataları, insancıl olmayan danışma uygulamaları, müşterilere karşı takınılan agresif davranışlar ve denetçilerin disiplinli hareketleriyle bağlantılı olduğunu belirtmiştir (Maslach, 1986).

Tükenmişlik geniş bir sosyo-ekonomik etkiye sahiptir. Bir çok meslek çalışanın tükenmişlik sebebiyle mesleklerinden erken bir şekilde emekli oldukları belirtilmiştir (Claxton, vd., 1998; Cooper ve Rout, 1998; Molassiotiş ve Haberman, 1996). Birçoğu sıkça sağlık sorunları yaşamaktadır. İş günü kayıpları ve üretimde azalma belirgindir. Tükenmişlik bireyin hayatını her yönüyle etkileyebilir, kişiler arası ve aile ilişkilerinde zararlı etkiler yaratabilir ve yaşama karşı olumsuz bir tavır geliştirmesine neden olabilir (Iacovides, vd., 2003).

Tükenmişliği Önleme ve Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları

Aşırı uzun süren stres vücudun normal fizyolojik fonksiyonunu değiştirir. Eğer yeterli baş etme becerileri geliştirilmezse bu aşırı durum tükenmişliğe yol açabilir (Terry, 1997). Başa çıkma (coping), kişinin stresli, aşırı iş yükü olan ya da çok zor olarak düşündüğü bir durumu yönetme ya da kontrol etme çabasına işaret eder (Lazarus ve Folkman, 1984'ten akt: Gerits, Derksen ve Verbruggen, 2004). Başa çıkma stresörlerin uyandırdığı duygusal gerilimi azaltma, yok etme ya da bu gerilime dayanma amacıyla gösterilen davranış ve duygusal tepkilerin bütünüdür (Fleming, Baum ve Singer, 1984; Folkman, 1984; Pearlin ve Schooler, 1978' den akt: Uçman, 1990).

Stres yönetimi yazarları, baş etmede hangi stratejilerin en iyi olduğu konusunda farklı görüşlere sahiptirler, örneğin Edelwich ve Brodsky (1980), kişisel stratejilerin tercih edilmesi gerektiğini düşünmektedir. Çünkü durumsal kaynakları hakkında çok az şey yapılabilmektedir. Diğer yandan Shinn ve Morch (1983), kişisel stratejilerin etkililik yönünden sınırlı olduğunu ve mağdurları suçlamayı içerdiğini iddia etmekte, bu nedenle, grup ve örgütsel stratejilerin üzerinde yoğunlaşılması gerektiğini belirtmektedirler. Görüleceği üzere alandaki çalışmalar daha çok deneysel düzeydeki müdahalelere doğru meyillidir. Çoğu, örgütsel stratejilerden ziyade bu stratejileri kullanmışlardır. Halbuki örgütsel stratejiler stresle mücadele etmek için dile getirilmiş ve kullanılmıştır ve bunlar da düşünülmelidir. Bir stratejinin diğer stratejiden daha iyi olduğunu tartışmaktansa her birinin güçlü ve zayıf yönlerini düşünmek gerekir (Cherniss ve Dantzig, 1986).

Tükenmişlikle mücadele sürecinde sorunu kabul etmek ilk adımdır. Tükenmişliği fark etmekle beraber baş etmede daha da önemlisi onun durumsal olduğunu anlamaktır. Sorunun farkında olsalar da birçok insan, bunun kendi hataları olduğunu düşünmeye meyillidirler. Stresin durumsal olduğunu, yani durumdan kaynaklandığını anlama, suçluluk, utanç ve nihai çaresizlik duygularını azaltır (Kalker, 1984). Fakat tükenmişliği engellemek zordur. Takım çalışmasını vurgulamak ve çalışan kişinin işten doyum aldığını hissetmesi için gerekli olan olumlu psikolojik dönütü sağlamak fayda sağlayabilir. Bireyin işe karşı olan ilgisini korumak için, çoğu kere konumunu ve görevlerini sıkça değiştirmek gereklidir. Fakat, bu değişim çok sık olmamalı ve kişinin niteliklerine saygı göstermelidir (yani sadece konumunu değiştirmek maksadıyla kişi daha alt bir pozisyona getirilmemelidir) (Iacovides vd., 2003).

Stres ve tükenmişlikle baş etme, iki temel stratejiyi içermektedir. Birincisi, stres kaynağıyla olumlu şekilde mücadeleyi içeren doğrudan harekettir. İkincisi ise, stres kaynağını kabul eden fakat stresin duygusal deneyimini azaltmaya çalışan hafifletici teknikler kullanmaktır. Hafifletici teknikler, iki gruba ayrılır. Bunlar, çalışanın - öğretmenin içinde bulunduğu durumlarla ilgili algısını değiştiren ruhsal teknikler ve fiziksel tekniklerdir. Hafifletici teknikler etkili olabilirken, eğer stres kaynağı devam ederse, stresin yaşanılması kaçınılmaz olacaktır (Kyriacou, 1987).

Tükenmişlikle mücadele etmek için birçok baş etme stratejisi önerilmiştir. Bazı stratejiler duygusal tükenme kaynaklarını hafifletmeye ya da bununla başa çıkmak için daha iyi kaynaklar sağlama üzerine odaklanmıştır. Bazı baş etme stratejiler ise müşteri ilişkisinin yapısını ya da çalışanın beklentilerini değiştirerek müşterilerle kişisel ilişkileri kesme (duyarsızlaşma), görüşlerine karşı koyma çabası gösterirler. Diğer stratejiler pozitif deneyimleri vurgulayarak ve iş ortamı dışında ödüllendirici faaliyetler ve ilişkiler geliştirerek bireyin başarıları hakkındaki olumsuz değerlendirmelerinin önüne geçmek için çaba sarf eder. Bu baş etme stratejileri, kişisel, sosyal ve örgütsel gibi birçok farklı düzeyde ortaya çıkabilir. Kişisel stratejiler, tükenmişlikle başa çıkmak için bireyin kendisinin yapabileceği şeyleri kastetmektedir. Sosyal stratejiler, bir grup insanın (çalışanın iş arkadaşları gibi) ortak çabasını gerektirir. Örgütsel stratejiler, örgütsel politika, örgüt, kaynaklar ve personel hizmetlerine dayanan yönetimsel kararları içermektedir (Maslach, 1986). Forman (1983) tükenmişlik önleme programlarının hem bireysel hem de örgütsel düzeyde ele alınması gerektiğini belirtmiştir.

Kişisel Stratejiler:

İş taleplerine verilen genel bir cevap, daha çok çalışmak; yani aynı şeyleri önceki gibi fakat daha hızlı yapmak olmuştur. Daha çok çalış cevabı, iş yükü ve tükenmişlik riskini arttırabilir, bu yüzden tavsiyeler “daha ustaca çalış” yönünde yapılmalıdır (Maslach, 1986). Değişen iş davranışlarına ilaveten, iş beklentilerini; soyut, fazlaca yüksek ideallerden daha somut ve başarılabılır hedefler yönünde değiştirebilirler. Eğer insanlar asıl ve önemli idealleri için basamak oluşturan anlamlı hedefler geliştirirlerse, başarı ve öz değer duygusuna sahip olacaklardır (Maslach, 1986).

Dinlenme aralarının etkili kullanımı, daha ustaca çalışmanın ve tükenmişliği yenmenin diğer bir boyutudur. Genelde dinlenme araları; görevleri yetiştirmek, birkaç insanı daha araya sıkıştırmak ve daha fazla çalışmak için kullanılır. Fakat dinlenme araları kişinin daha fazla insan ve sorunla karşı karşıya gelmeden önce gevşemesini, rahatlamasını ve enerji depolamasını sağlayan, duygusal nefes alma olarak hizmet edebilir. Dinlenme araları ayrıca, daha sonra pişman olunabilecek şeyleri söylemeden ya da yapmadan önce hiddeti salıvermeyi sağlayan güvenlik supabı olarak işlev görebilir (Maslach, 1986).

Daha ustaca çalışmaya ilaveten, insanlar kendilerine daha dikkat ederek tükenmişlikle başa çıkabilirler. Fiziksel ve psikolojik olarak sağlıklı insanlar, stres kaynaklarını idare etmek ve başkalarına en fazla düzeyde yardımcı yapmak konusunda daha iyi bir durumda olabilirler. Özsaygıyı artırma ve başkaları hakkında olumsuz duyguların gelişmesini engelleme, tükenmişliğin duygusal tükenme boyutuna dayanıklılığını artırabilir.

Birçok bakım mesleklerinin sahip olduğu sorunlar üzerine olumsuz odaklanmayla mücadele yollarından biri, insanlarla olumlu ilişkiler geliştirmektir. Bu tür eğlenceli faaliyetler, insan etkileşiminin ne kadar ödüllendirici (gönül okşayıcı) olduğunu vurgular ve ne kadar zor olursa olsun iş yaşantılarını dengeler. İnsanlarla olumlu ilişkilere ek olarak, olumlu dönüt kaynakları geliştirmek de önemlidir. İyi iş genelde olmuş gibi kabul edildiğinden dolayı insanlar, arzu ettikleri takdir ve iltifatları etkin bir biçimde almak isterler (Ör. “İşler kötüye gittiğinde haberim olsun, fakat düzgün gittiğini de bileyim.). Olumlu dönüt, birinin verdiği hizmetlerin alıcılarından, iş arkadaşlarından, denetçilerinden, aile ya da arkadaşlarından gelebildiği gibi, kişinin kendisi de olumlu dönüt verebilir (Maslach, 1986).

Kişinin kendine dikkat etmesinin diğer bir boyutu, kişinin kendisini tanımasıdır. Yani güçlü yanlarını, zayıflıklarını, tutumlarını, hislerini vb. yönlerini bilmesidir. Eğer insanlar, yeteneklerinin gerçekçi değerlendirmesini yaparlar ve kendi sınırlarını bilirlerse, “hayır” demeleri, nefes almaları (rahatlamaları), başkalarından yardım almaları ve meslek değiştirmeleri gereken zamanı anlayabilirler. Diğer insanlar ve meslekleri hakkındaki hislerindeki değişikliklere hassas olurlarsa bu değişikliklerin kaynaklarını daha iyi keşfedebilirler ve uygun önlemler alabilirler (Maslach, 1986). Ayrıca sevilen iş koşulları yaratarak tükenmişliği azaltabilirler (Jackson, Turner ve Brief, 1987).

Bireyin ev hayatı, işe ara vermesinde ve tükenmişliğe karşı mücadelede önemli bir kaynak olma potansiyeline sahiptir. Bu, bir insanın ev hayatı işle ilgili (işin gerektirdiği) taleplerden önemli derecede ayrı olduğunda ve ilgiler, aktiviteler ve kişisel ilişkilerde (ev hayatında) çeşitlilik içerdiğinde başarıya ulaşır. Eğer bir insanın ev hayatı işiyle çakıştığı sürece (örneğin, eğer kişi sürekli işle ilgili olduğunda, mesai yaptığında, eve iş getirdiğinde ya da

evdeyken işini düşündüğünde ya da işi hakkında konuştuğunda) insan, işler yolunda gitmediğinde özsayıdaki çöküş riski kadar, duygusal tükenme riski altındadır.

Bireyin işi dışında başka bir yaşama sahip olması, kendi kendini değerlendirici bilgi kaynağı olarak işine daha az bağımlı olması ve insanların işinde var olan olumsuz eğilimleri (hükümleri) dengede tutmak için önemli başarıların ve olumlu deneyimlerin olması anlamına gelir. Bu kaynaklar bir eş, aile ya da arkadaşlarla iyi ilişkileri, ilginç hobileri, eğlenceli boş vakit aktivitelerini ve bir manevi (dini) inancı ve bunun gibi bir sürü şeyi içerir (Maslach, 1986).

Meditasyon ve yoga gibi rahatlama teknikleri duygusal gerginliği azaltabilir ve enerjiyi yenileyebilir (Sparks, 1983). Freudenberger (1975) ise, tedavi yolu olarak, yoga ya da meditasyon yapmanın iyi bir fikir olmadığını çünkü, kişinin zihinsel faaliyetini yavaşlatıp, performansını düşürdüğüne ve zihinsel yorgunluğa neden olduğuna inanır. İçe bakış, tükenmiş insanın ihtiyacı olan şey değildir. Onun ihtiyacı olan zihni daha fazla zorlama ve zihni yorgunluk değil, fiziksel yorgunluktur (Iacovides, vd., 2003). Terry, (1997) ise öz değerlendirme, stres azaltma ve iyi bir diyet, dinlenme ve egzersizin faydalı olduğunu belirtmektedir.

Sosyal ve Örgütsel Stratejiler:

Örgütler, stresi birçok yolla azaltabilir ve stresle başa çıkmayı kolaylaştırabilir. Örgütler, sürekli eğitim ve hizmet içi eğitim programlarına destek sağlayabilir. Bazı örgütler, sosyal destek programları, bireysel tükenmişlik kontrolleri ve personelleri için danışmanlık yaprak tükenmişlikle mücadele etmektedirler (Cherniss ve Dantzig, 1986). Okulun kontrolünde stres kaynaklarını azaltan yönetim uygulamaları, örgütsel ve yönetsel düzenlemeler, personel ilişkileri, çalışma koşulları ve program süreçlerini kullanarak personeller için stresin nasıl azaltılabileceği konusuna önemle dikkat edilmesi gerekir (Kyriacou, 1987). Jackson, Turner ve Brief (1987) sevilen iş koşulları yaratılarak tükenmişliğin azaltılabileceğini belirtmektedirler.

Önceki bölümde de önerildiği gibi, tükenmişlik için önerilen çoğu tedavi bireysel faaliyeti yönetmekteydi, halbuki bireye evdeki ve işteki diğer insanların çabalarıyla da yardımcı olunabilir. Sosyal destek buradaki başlıca anahtar unsurdur. Sosyal destek, insanların birbirlerine çeşitli yönlerden yardım ve rahatlık sağlamasına dayanan ilişkileri kastetmektedir. Eğer kişiyi önemseyen ve kişiye yardımcı olabilen ya da olmak isteyen insanlar varsa; kişi, stresle daha etkili bir biçimde başa çıkabilir. Diğer insanlar, kişinin kendisi için her zaman sağlayamayacağı birçok şeyi- yeni bilgiler ve görüşler, yeni becerilerde eğitim, onay ve dönüt, tavsiye, duygusal destek, sosyal karşılaştırma ve araç gereç yardımı- sağlayabilirler (Maslach, 1986).

İş arkadaşları, öğle yemeğinde sohbet etmek ya da işten sonra sosyal etkinliklerde bulunma gibi informal buluşmalar yoluyla sosyal destek sağlayabilirler. Ayrıca, iş toplantıları, konferanslar, rahat ve güvenli ortama çekilme gibi formal işle bağlantılı mekanizmalar da bulunmaktadır. Bazı durumlarda formal bir destek grubu personele iş stresiyle başa çıkabilmesi için yardım etme amacıyla organize edilir. Bu tür gruplar, grubu yapısal bir yol üzerinde tutan yüzleşme ya da acemice yapılan bir toplantı tehlikesini önleyen eğitilmiş bir lider tarafından

yürütülür. Eğer personel arasında rekabet, yarışma ve nefret duyguları varsa, işte destekleyici ilişkiler kurmak genellikle kolay olmamaktadır. Destekleyici bağlar geliştirmek, zaman ve örgütsel güven gerektirir (Maslach, 1986). Destekleyici bir örgüt ikliminin oluşturulması, örgütler için çalışanlarını tükenmişliğin olumsuz sonuçlarından izole etmede belki de en etkili yoldur (Maslach ve Jackson, 1984).

Meslektaşlar gibi aile ve arkadaşlar da sosyal desteğin önemli kaynaklarından olabilir. Bu nedenle, tedavi stratejileri yeni sosyal bağlar geliştirmek amacıyla; daha çok sosyal olarak izole olmuş ya da sosyal ilişkileri zarar görmüş (ölüm, boşanma, iş kaybı vb. nedenlerle) insanlar içindir. Tükenmişliğin tedavisi bağlamında, işte destekleyici ilişkilerin evden ziyade işte geliştirilmesi başlıca yaklaşım olmalıdır. Çünkü ev yaşamı gizlilik içerir ve buna müdahale etmek istenilmez. Ayrıca işten kaynaklanan bir sorun en iyi işte çözülebilir. Eğer tükenmişlik, işteki duygusal ve kişiler arası stresin kronik kaynaklarına bir tepki ise, işle bağlantılı yardım ve desteği sağlayacak en iyi insanlar da meslektaşlardır (Maslach, 1986).

İş arkadaşlarından gelen desteğin, tek önemli kaynak olmadığını vurgulamak gerekir. Aile ve arkadaşlar da önemli rol oynayabilirler. Gerçekte son zamanlarda yapılan analizlerin sonuçları evli ve çocuklu insanların, evli olmayan ve çocuksuz arkadaşlarına nazaran daha az duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşadığını ve daha fazla kişisel başarı duygusuna sahip olduğunu göstermiştir (Maslach ve Jackson, 1984; 1985).

İş arkadaşlarıyla ilişkileri ilerletmek, tükenmişliğin çaresi olarak önerilen birçok örgütsel stratejilerden yalnızca biri olduğuna göre; tükenmişlik aşırı iş yüküyle ilişkilendirildiği sürece, aşırı iş yükünü azaltabilecek faaliyetler (örneğin daha fazla kaynak ve personeldeki değişiklikler) tükenmişliği azaltabilir. Benzer olarak, tükenmişlik, insanların işlerinin ev yaşamına karışma miktarını sınırlandıran örgütsel politikalarla da düzeltilir (örneğin, fazla mesaiye, sürekli görevle iç içe olma veya örgüt dışında müşterilerle ilişkilere dayanan politikalar). İşe ara verme (izne çıkma) de tükenmişlikle başa çıkmanın yapıcı yollarından biridir. Özellikle, bu izinler dinlenme için ve çeşitli personel gelişim programlarında olduğu gibi, iş zenginliği ve mesleki gelişim için kullanılmalıdır. Ayrıca tükenmişlik mesleki görevlerdeki çeşitliliği arttıran, eski sorunlara yeni yaklaşımlar geliştirmeyi teşvik eden ve personele örgütte daha büyük bir kişisel özerklik verme gibi politikalarla azaltılabilir (örneğin, katılımcı karar verme) (Maslach, 1986).

Bazı durumlarda, insanlar mesleki yardım isteyerek tükenmişlikle mücadele edebilirler ve bu tedavi stratejisi örgütsel politikalarından etkilenebilir. Örgütler bunu, personel için psikolojik hizmetler sağlayarak ya da çalışanların psikolojik tedavileri için teşvik edebilirler. Fakat bir çalışanın danışma ya da terapi isteme kararının tamamen gizli olması önemlidir. Eğer kişinin psikolojik tedavi aldığından diğer çalışanların bilgisi olursa ya da diğer personel tarafından görülürse, var olan hizmetlerin yararlı olmayacağı da kesindir (Maslach, 1986).

Freudenberger (1974), tükenmişliğin engellenemeyeceğini, fakat tükenmişlikten mümkün olduğunca sakınmak için; çalışana olağan işinden tamamen farklı bir iş yapmasının sağlanması için görev değişimini, kişinin çalıştığı saatlerin düşürülmesini, sık aralıklarla izin kullanımını, personelin fiziksel egzersiz yapmaları konusunda teşvik edilmesini önermektedir.

Birçok araştırmacı, stresin bireyin kişiliği ve çevresi arasındaki etkileşim olduğunu savunurlar (Swent, 1983). Zamanlarının büyük çoğunluğunu başka insanlarla yoğun ilişki içinde çalışarak geçiren insanlara yardım etmek için kronik stres duygusal olarak boşaltılabilir

ve tükenmişlik önlenabilir (Maslach ve Jackson, 1981).

Gmelch (1983), tükenmişliği önlemek için kişilerin; insanlarla sürekli iletişim kurmaya ara vermelerini, mesleğinin ne tür strese yol açtığı konusunda bilinçlenmelerini, sorunla kendilerine gelen kişilerin sorunlarını çözme sorumluluğunu üstüne almak yerine sorunu nasıl çözebilecekleri konusunda düşünmelerine yardımcı olmayı, bazı konularda hayır diyebilmelerini, sorumluluğun devredilmesini ve büyük işlerin küçük parçalara bölünmesini önermektedir.

Whitaker (1999)'a göre davranış kontrolü (belli bir olayın olumsuz yönlerini azaltmayı amaçlayan uygulanabilir adımlar), bilişsel kontrol (olumsuz durum hakkında farklı bir yoldan düşünme ya da ilgiyi durumun daha az sorunlu yönlerine çekmek), karar kontrolü (başlama, zamanlama, oluşum ya da olumsuz olayın çeşidini ilgilendiren kararlar alma yeteneği), bilgi kontrolü (olumsuz olayın doğası hakkında bilgi toplama ve araştırma), geriye dönük kontrol (olumsuz bir olay olmadan önce, bunun kontrol edilebileceğine yönelik inançlar- önceye yönelik kontrol) ve ikincil kontrol (çevresel güçlerle davranışı ve düşünceleri sıraya koymak) gibi çabalarla stres azaltılabilir (Friedman, 2002).

Swent (1983) 1245 okul yöneticisinin katılımıyla yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin başvurduğu stres azaltma stratejilerini üç ana başlıkta ele almıştır. Bunlar: 1. Fizyolojik aktiviteler: Fizyolojik aktiviteler kendi içinde üçe ayrılır. İlk alan atletik aktiviteler, bahçeyle uğraşma, odun kesme gibi bazı fiziksel egzersiz ya da işle ilgili aktivitelerden oluşur. İnsanların kendileri ve işleri arasına biraz duygusal mesafe koymasını sağlayan sıkı çalışma ya da fiziksel egzersiz gibi vakit geçirme aktivitelerinin önemini vurgulamaktadır. Diğer alan meditasyon ve rahatlama teknikleri gibi özellikle rahatlama amacıyla uygulanan stres idare etme teknikleri etrafında odaklanmıştır. Üçüncü alan ise okul yöneticilerinin en stresli anlarında kendilerini desteklemek için alkol ya da reçeteli ilaç kullanımınıdır. 2. Bilişsel ve psikolojik aktiviteler: Bir yaşam felsefesi olarak tanımlanabilen ya da gerginlikle olumlu bir tarzda başa çıkmada faydalanılacak aktivite ya da tutumlar bilişsel/psikolojik alanda sınıflandırılmıştır. Okul yöneticilerinin çoğu işe ve soruna olumlu yaklaşmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin sıklıkla başvurduğunu belirttikleri başka bir alan, işe

sağduyuyla yaklaşmaktır. Gülüş harika bir ilaçtır ve Fisher (1978) tarafından önerildiği gibi insanların en kolay ulaşabileceği, en iyi ve en kolay uygulanabilen stres azaltma tekniği olabilir. Okul yöneticilerinden birkaçı ev yaşamı ile iş yaşamını ayırmak için gösterdikleri bilinçli çaba etrafında odaklandıklarını belirtmişlerdir. Diğer bir çözüm iş günü boyunca kısa bir süre için işten uzaklaşmaktır (5 dakikalık yürüyüş, kapıyı kapatıp okumak gibi). Özellikle ilköğretim okulu müdürlerinden gelen diğer yanıtlar, işlerindeki baskıların bazılarında kurtulmak için gün boyunca öğrencilerle iç içe olmayı başarılı bir teknik olarak bulduklarını göstermiştir. 3. Kişiler arası ve örgütsel yönetim becerileri: Bu alan, bireyin işi üzerindeki etkililiğini artıran becerilerden faydalanılmasıyla ilgili aktiviteleri içermiştir. Bu kategorideki yanıtlar; zaman yönetimi, çatışma çözümü, takım yönetimi ve iletişim becerilerini kapsayan hünerleri içerir. Birçok yönetici örgütsel ve kişisel stres azaltma planlarına yardımcı olması için işe yetenekli personel görevlendirmeyi yanıtlarında belirtmişlerdir. Personelle yaratıcı sorun çözme de iş stresini azaltmaya yardımcı olarak görülmüştür (Swent, 1983).

Swent (1983) stresle baş etmede, en fazla zihinsel ve kişiler arası becerilerin gelişmesine önem verilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Pearlin ve Schooler (1978), stres yönetim

stratejilerini üç kategoride ele almışlardır: 1) Yüksek psikolojik sıkıntının fizyolojik ya da duygusal sonuçlarını kontrol eden tepkiler (fiziksel sağlığı rahatlatma, kas rahatlaması), 2) Yüksek psikolojik sıkıntı veren bir olayın anlamını kontrol eden tepkiler (gerginlik üreten düşünceleri değiştirmek, dengelenmiş bir bakış açısı geliştirmek), 3) Yüksek psikolojik sıkıntıyı ortaya çıkaran durumu değiştiren tepkiler (mesleki destek grupları, örgütsel değişim stratejileri, personel geliştirme programları, alternatif meslekler, vs.) (Sparks, 1983).

Rol ve örgütsel değişkenlerden ortaya çıkan tükenmişliğin kökenleri muhtemelen kişilik değişkenlerinden kaynaklanandan daha güçlüdür. Bu görüş stresi etkileyen birçok kaynağı değerlendirmeye çalışan araştırmacıların tükenmişlik ile ilgili çalışmalarıyla desteklenmektedir. Örgütsel düzleme yapılacak müdahalelerle tükenmişliğin yaşanma oranı ve şiddet derecesini azaltmak daha kolay olabilir. Bu teori bir örgüte temel ve anlamlı değişiklikleri tanıtmaya girişimlerinde hayal kırıklığına uğramış kişilere imkansız gibi görülebilir. Fakat insanların niteliklerini ve doğalarını değiştirmek imkansız olmasa bile zor olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle örgütsel düzeyde yapılacak müdahaleler daha etkili olabilir ve kaynakların özdeş yatırımıyla daha çok insanı etkileme olasılığı taşıyabilir (Friedman, 1991).

Örgütlenme açısından, iş bölümünde mümkünse bireylere seçme imkanı tanıyarak daha sevecekleri işleri yapmaları sağlanabilir. Kişilerin çalışmak istedikleri işi seçmeleri mümkün olmadığı takdirde, yönetim ve organizasyonu üstlenen kişilerin bu işi çalışanların kişilik özelliklerine, ortamlarına ve sağlık koşullarına uygun olarak koordine etmeleri uygun olacaktır. Tüm bunların yanında çalışma ortamlarını zaman zaman değiştirmek, küçük grup toplantıları yapmak, potansiyellerini ortaya koyabilecekleri ortamları sağlamak ve onları cesaretlendirmek gerekir (Freudenberger, 1974).

Dayanma gücü tükenmişliği engelleyebilir. Dayanma gücü; iniş çıkışları, dışlamaları, kayıpları, hayal kırıklıklarını değiştirmek ve geri kazanabilmek demektir. Dayanma gücü olan insanlar nasıl başlayacaklarını, nasıl duracaklarını, bir grupta nasıl yalnız çalışılacağını bilirler. Ayrıca nasıl odaklanılacağını ve yaratıcı olunacağını, muhalif ve uzlaşmacı düşünmeyi de bilirler. Eğer bireyin sadece tek bir ruh hali, yalnızca bir stili, çevresindekilerle anlaşabilmek için tek bir yolu varsa bu da makinenin aynı parçasını tekrar tekrar kullanmaya benzer. Makinenin sık kullanılan parçasının yıpranmasına neden olur. Oysa tüm parçaların kullanılması, tek bir parçanın kullanımından kaynaklanan yıpranmayı önleyeceğinden makinenin ömrünü büyük oranda uzatır. Duygusal zekayla çalışmak tüm donanımın kullanılmasını olanaklı kılacağından tükenmişliği engelleyici işlevi vardır (Dunn, 2004).

Tükenmişliği önlemek için, işte tükenmişlikle baş etme tekniklerinden; strese karşı eğitim, dinlenme, zaman yönetimi, ısrarlı olma eğitimi, akılcı duygusal terapi, insanlar arası ve sosyal beceriler eğitimi, takım kurma, mesleki taleplerin yönetimi ve meditasyon önerilmiştir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Kaynakça

- Cherniss, C. (1980a). *Professional Burnout in human service organizations*. New York: Praeger.
- Cherniss, C. (1980b). *Staff burnout: Job stress in human services*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Cherniss, C., ve Dantzig, S.A. (1986). Preventing and managing job-related stress. In R. R. Kilburg, P. E. Nathan, ve R. W. Thoresan (Eds.), *Professionals in distress: Issues, syndromes, and solutions in psychology* (pp. 255-273). Washington, DC: American Psychological Association.
- Cordes, C. L. ve Dougherty, T.W. (1993). A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-658.
- Dunn, S. (2004). Burnout: An ounce of prevention is worth a pound of cure by Susan Dunn. <http://wwwenchantedspirit.org/Spotlight/367.php> (Sayfa ziyaret tarihi, 14/12/2004).
- Etzion, D., Kafry, D., ve Pines, A. (1982). Tedium among managers: A cross-cultural, American-Israeli comparison. *Journal of Psychology & Judaism*, 7(1), 30-41.
- Farber, B. A. (1982). Stress and burnout: Implications for teacher motivation. Paper Presented at The Annual Meeting of the AERA, New York, NY.
- Farber, B. A. (1984). Stress and burnout in suburban teachers. *Journal of Educational Research*, 77(6), 325-331.
- Forman, S. G. (1983). Occupational stress management: Cognitive-behavioral approaches. *Children and Youth Services Review*, 5, 277-287.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159- 165.
- Freudenberger, H. J. (1977). Speaking from experience. Burn-out: The organizational manage. *Training and Development Journal*, July, 26-27.
- Friedman, I. A. (1991). High and low burnout schools: School culture aspects of teacher burnout. *Journal of Educational Research*, 84(6), 325-333.
- Friedman, I. A. (2002). Burnout in school principals: Role related antecedents. *Social Psychology of Education*, 5, 29-251.
- Friedman, I.A. ve Farber, B.A. (1992). Professional self-concept as a predictor of teacher burnout. *Journal of Educational Research*, 86(1), 28-3.
- Gaines, J. ve Jermier, J.M. (1983). Emotional exhaustion in a high stress organization. *Academy Of Management Journal*, 26(4), 567-586.
- Gerits, L., Derksen, J.J.L ve Verbruggen. A.B. (2004). Emotional intelligence and adaptive success of nurses caring for people with mental retardation and severe behavior problems. *Mental Retardation*, 42(2), 106-121.
- Girgin, G. (1995). *İlkokul öğretmenlerinde meslekten tükenmişliğin gelişimini etkileyen*

- değişkenlerin analizi ve bir model önerisi.* Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir.
- Gmelch, W.H. (1983). Stress for success: How to optimize your performance. *Theory into Practice*, 22(1), 7-14.
- Gold, Y. (1985). Burnout: Causes and solutions. *The Clearing House*, 58, 210-212.
- Golden, J., Piedmont, R.L, Ciarrocchi J.W. ve Rodgerson, T. (2004). Spirituality and burnout: An incremental validity study. *Journal of Psychology and Theology*, 32(2), 115-125.
- Green, T.H. (1992). A study of the levels of burnout as perceived by public school principals in the state of Maine. Ed.D. Peabody College for Teachers of Vanderbilt University.
- Hock, R.R. (1988). Professional burnout among public school teachers. *Public Personnel Management*, 17(2), 167-189.
- Iacovides, A., Fountaulakis, F.N., Kaprinis, St. ve Kaprinis, G. (2003). The relationship between job stress, burnout, and clinical depression. *Journal of Affective Disorders*, 75, 209-221.
- Jackson, S.E., Schwab, R.L. ve Schuler, R.S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 630-640.
- Jakson, S.E., Turner, J.A. ve Brief, A.P. (1987). Correlates of burnout among public service lawyers. *Journal of Occupational Behavior*, 8, 339-349.
- Kalker, P. (1984). Teacher stress and burnout: Causes and coping strategies. *Contemporary Education*, 56(1), 16-19.
- Kremer-Hayon, L., ve Kurtz, H. (1985). The relation of personal and environmental variables to teacher burnout. *Teaching and Teacher Education*, 1(3), 243-249.
- Kyriacou, C. (1987). Teacher stress and burnout: An international review. *Educational Research*, 29(2), 146-152.
- Lacoursiere, R.B. (2001). Burnout and substance user treatment: the phenomenon and the administrator –clinician’s experience. *Substance Use & Misuse*, 36(13), 1839-1874.
- Mann, S. (2004). People-work: Emotion management, stress and coping. *British Journal of Guidance ve Counselling*, 32(2), 205-221.
- Maslach, C. (1986). Stress, burnout, and workaholizm. In R. R. Kilburg, P. E. Nathan, ve R. W. Thoresan (Eds.), *Professionals in distress: Issues, syndromes, and solutions* in Maslach, C. (2003). Job burnout: new directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189-192.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
psychology (pp. 53-75). Washington, DC: American Psychological Association.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1984). Burnout in organizational settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133-153.

- Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1985). The role of sex and family variables in burnout. *Sex Roles*, 12(7/8), 837-851.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Reviews Psychology*, 52, 397-422.
- Mazur, P.J. ve Lynch, M.D. (1989). Differential impact of administrative, organizational, and personality factors on teacher burnout. *Teaching and Teacher education*, 5(4), 337-353.
- Oplatka, I. (2002). Women principals and the concept of burnout: An alternative voice? *International Journal of Leadership in Education*, 5(3), 211-226.
- Özabacı, N. İşmen, E. ve Yıldız, A. (2004). Psikolojik danışmanların ideal özellikleriyle yılgınlık düzeylerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 10(37), 8-25.
- Özmen, H. (2001). *Görme engelliler okullarında görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Özel Eğitim Anabilim Dalı, Ankara.
- Sarros, J.C. (1988). Administrator burnout: Findings and future directions. *Journal of Educational Administration*, 26(2), 184-196.
- Sparks, D. (1983). Practical solutions for teacher stress. *Theory into Practice*, 22(1), 33-42.
- Stanley, T.L. (2004). Burnout: a manager's worst nightmare. *Supervision*, 65(5), 11-13.
- Styhre, A., Ingelgart, A., Beausang, P., Castenfors, M., Mulec, K. ve Roth, J. (2002). Emotional management and stress: managing ambiguities. *Organization Studies*, 23(1), 83-103.
- Swent, B. (1983). How administrators cope with stress. *Theory into Practice*, 22(1), 70-74.
- Sylwester, R. (1983). The school as a stress reduction agency. *Theory into Practice*, 22(1), 3-6.
- Tatar, M. ve Horenczyk, G. (2003). Diversity-related burnout among teachers. *Teaching and Teacher Education*, 19, 397-408.
- Terry, P.M. (1997). Teacher burnout: Is it real? Can we prevent it? *Paper Presented at the Annual Meeting of the North Central Association of Schools*, Chicago, IL, April 8.
- Uçman, P. (1990). Ülkemizde çalışan kadınlarda stresle başa çıkma ve psikolojik belirtiler. *Psikoloji Dergisi*, 7(24), 58-75.

Örgüt Kültürü: Kuramsal Bir Bakış¹

Organizational Culture:A Theoretical Overview

Ayşe ŞİMŞEK²

Özet

Özellikle 1980'lerin başından itibaren örgüt ve yönetim kavramlarına, kültürel yönden yaklaşım biçimi önem kazamaya başlamış; ulusal, bölgesel kültürlerin yönetim süreçleri ve işlevleri üzerindeki etkilerinin araştırılmasının yanında "örgüt kültürü" kavramı üzerine yapılan araştırmalar da ilgi görmeye başlamıştır. Örgüt kültürü konusunda son yıllarda daha çok işletmelere yönelik araştırmaların yapıldığı görülmüştür. Bu araştırmalarda örgüt kültürü, örgütlere özgü bazı özellikler, süreçler ve yapılar dikkate alınmıştır. Yapılan bu çalışmada alan yazında yapılan örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar incelenerek kavrama yönelik elde edilen bilgilerin paylaşılması amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda örgüt kültürünün çalışanların örgüt içindeki davranışını temelden etkileyerek; hiçbir insanın, toplumun kültüründen bağımsız davranmadığı gibi hiçbir çalışanın da örgüt kültüründen bağımsız davranamayacağı görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Örgüt, Kültür, Örgüt Kültürü

Abstract

Especially since the early 1980s, the concept of organization and management has begun to gain importance as a form of approach from the cultural point of view; research on the management processes and functions of national and regional cultures as well as investigations on the concept of "organizational culture" have begun to attract interest. Research on organizational culture has been conducted in recent years oriented more operation. In these researches, some features, processes and structures specific to organizational culture and organizations have been taken into consideration. In this study, it is aimed to share knowledge obtained about the concept by analyzing studies related to organizational culture in the field. As a result of the study, the organization have seen affects the behavior of the cultural workers in the organization and no human being can act independently of the culture of the society and no employee can be treated independently of the organizational culture.

Keywords: Organization, Culture, Organizational Culture

¹Bu çalışma Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü 10030268 numaralı "Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algısı" adlı yüksek lisans tez çalışması kapsamında gerçekleştirilmiştir.

² MEB, İlköğretim Matematik Öğretmeni, Burdur, Türkiye, aysesimsek1002@gmail.com

Giriş

Örgütler; belirli bir amacı gerçekleştirmek için iki veya daha fazla kişinin çabalarının birleşmesi sonucu ortaya çıkan işbirliği sistemleridir (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Bu işbirliği sistemi de örgütsel davranışın daha iyi tanımlanması ve çözümlenmesi için örgütlerdeki baskın kültürün araştırılmasını gerektirmiştir (Arslan, Satıcı ve Kuru, 2005). Her toplum, zaman içerisinde o toplumda yaşayan insanların çoğunun tutumlarını tanımlayıcı bir kültürel yönelim geliştirdiği gibi örgütler de kendi kültürlerini yaratma uğraşı içerisinde girmişlerdir (Terzi, 2000, s. 7, 8).

Özellikle yetmişli yıllarda Japon örgütlerinin artan başarısının arkasındaki sebepleri anlamaya dönük bir ilginin ortaya çıkmasıyla yönetim uygulamalarında örgütsel, bireysel ve toplumsal farklılıklar göz önüne alınmaya başlanmıştır. Böylece 1980'li yıllardan itibaren yönetim ve örgütsel davranış biliminin en çok üzerinde durulan konularından biri olan örgüt kültürü kavramının; örgütsel davranış anlamak, yorumlamak ve değerlendirmek amacıyla kullanımı yaygınlaşmıştır (Çelik, 2000, s. 1; Terzi, 2000, s. 19-25).

Örgüt kültürünün kuramsal temellerini 1980'lerde Ouchi "Teori Z" (1981), Peters ve Waterman "Yönetme ve Yönelme Sanatı: Mükemmeli Arayış" (1982), Deal ve Kennedy "Örgüt Kültürü" (1982) isimli kitaplarında oluşturmuşlardır. Böylece pek çok araştırmacının kültürü açıklayan ve araştıran çalışmalarıyla "kültür" kavramı popüler hale gelmiştir. Neticede örgütlerin gelişmesinde kültür artık kavram olarak kabul edilmiştir (Akt. Hoy ve Miskel, 2010, s. 164; Akt. Çelik, 2002, s. 24). Sonrasında ise Bariey, Meyer ve Çanh (1988), Smircich ve Çalan (1987) gibi araştırmacılar da yaptıkları çeşitli çalışmalarla örgüt kültürü kavramının gelişmesine katkı sağlamışlardır (Akt. Ölçüm Çetin, 2004, s. 6).

Bu kavramı ilk defa alana kazandıran Pettigrew (1979, s. 574) örgüt kültürünü, "Bir grup tarafından paylaşılan anlamlar sistemi" olarak tanımlamış ve bu sistemi sembol, dilideoloji, inanç, tören ve mit (efsane)'lerin oluşturduğunu belirtmiştir. Hofstede (1980) örgüt kültürünü "Bir grubun üyelerini diğerlerinden ayıran zihnin kolektif olarak programlanması" şeklinde ifade etmiştir.

Schein (1983, s. 16-17) da bu konuda bir kültürün oluşturulma sürecinin kurucu bir grubun etkisiyle başladığını ileri sürmüştür. Her örgütün tarihinde bu oluşumun bir dereceye kadar aynı olabileceğini belirterek; izlediği temel aşamaları: (1) Kurucu yeni bir girişim için bir fikre sahiptir. (2) Kurucu grup sahip oldukları fikrin bazı risklere girmeye değer ve elverişli bir fikir olduğu konusunda hem fikir olduklarından ilk uzlaşmanın temellerini atar. (3) Kurucu grup semeye artırımı, bina temini, patent alımı vb. örgütün temellendirilmesi için planlayıcı eylemlere başlar. (4) Kurucuların belirlediği ilkelere göre örgüte alınan diğer çalışanlar işlevlerini yapmaya ve örgütün tarihini geliştirmeye başlar şeklinde belirtmiştir.

Örgüt kültürü "Bir örgütün üyesi olan insanların ortaklaşa paylaştıkları inançlar, değerler, normlar, semboller ve uygulamalar"dır (Şişman ve Turan, 2005, s. 133). "Bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan, bir grubun algı, düşünce ve davranışlarını belirleyen; iç bütünleşme ve dış çevreye uyumu sağlayan; kurucunun, liderin ve üst yönetimin felsefesini yansıtan ve örgüt üyelerince kabul edilip paylaşılan; varsayımlar, değerler, semboller ve yorumlar bütünüdür" (Demir, 2007, s. 17). Eren (2008)'e göre ise örgütler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşan, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eden bu oluşumu örgüt kültürü olarak tanımamaktadır. Hoy ve Miskel (2010) örgüt kültürünü, birimleri bir arada tutan ve onlara ayırt edici bir kimlik kazandıran, paylaşılan yönelimler sistemi olarak tanımlamaktadır.

Yapılan bu tanımlardaki bazı farklılıklara rağmen bir takım ortak noktaların da olduğu görülmektedir. Bu ortak noktaların: (1) Örgüt üyelerince paylaşılan bir değerler bütünü olduğu; (2) bu değerler

bütününün örgütün bütün üyelerince sorgulanmaksızın doğru kabul edildiği; (3) yapılan tanımlarda genellikle kültürün zaman içinde karşılaşılan örgütsel varlık sorunlarına bulunan çözümlerden ve bunlara ilişkin genel kabullerden temellendiği, (4) örgüt içindeki sembollerin, bunlara yüklenen anlamların, hikayelerin ve geçmiş olayların hem ortak kültürün yaratımı ve iletimini sağlayan hem de davranışları yönlendiren kültürel unsurlar olduğu belirtilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 38). Kısacası örgüt kültürünün örgütlerde paylaşılan maddi ve manevi unsurlardan oluştuğu konusunda ortak fikirler bulunmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2010, s. 113).

Örgüt kültürünün oluşum süreci temelde toplumsal kültürün oluşumuyla benzer bir süreçle ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan örgüt kültürü önce örgüt-çevre ilişkileri nedeniyle ortaya çıkan uyum sorunları ile örgüt içi ilişkilerin bütünleşmesine yönelik sorunlara çözümler üretir. Üretilen bu çözümler benzer sorunların çözümünde de kullanılır. Böylece kullanılan bu çözümler belli bir süre onra benimsenen doğrular olarak kabul edilerek; normlara, değerlere, inançlara dönüşür. Sonrasında ise bu normlar, değerler ve inançlar örgüt üyelerince paylaşılır ve örgüte yeni katılanlara aktırılır. Böylece örgüt kültürü bu süreçlerden geçerek oluşturulur (Doğan, 2007, s. 109).

Örgüt kültürü (1) Öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgu olma, (2) Grup üyeleri arasında paylaşılır olma, (3) Yazılı bir metin halinde olmama ve örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alma, (4) Düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıpları içerme gibi özellikler taşımaktadır (Eren, 2010, s. 138). Bunun yanı sıra örgüt kültürü çalışanların davranışlarını şekillendirmekte ve örgüt içinde bireyler arası ilişkileri etkilemektedir. Uyum sağlayabilir ve değişebilir nitelikler barındırmaktadır. Birden fazla kişinin bir araya gelerek oluşturması bakımından sosyal nitelik taşımaktadır. Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir, öğretilir ve gelecek nesillere aktarılabilir. Zamanla oluşan bir kavram olması nedeniyle geçmiş zamana bağlı olarak belirlenmektedir. Örgütün bütününe yönelik olup, her kademe de çalışan personele ait duygu, düşünce, değer ve inançlar bütününe ifade etmektedir. Yapı, strateji ve sistem gibi teknik unsurlarla personel, yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasında bağlantıyı ve uyumu sağlamaktadır. Örgüt üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Kültürel öğelerin oluşumunda, insanlar arası duygusal ilişkiler önemli rol oynadığından, kültür değişkenleri duygusal öğeler içermektedir. Kültürün çekirdeğini, örgüt çalışanlarının zihinlerinde yarattıkları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzen ve anlamlılık getiren, doğruluğu sorgulamadan kabul edilen varsayımlar oluşturmaktadır (Eksi, 2009, s. 167).

Örgüt kültürünün temelini ise bir örgütteki baskın değerler; örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikalarını belirleyen felsefe; örgütte işlerin yapılış biçimi ve örgüt üyelerince paylaşılan temel varsayımlar ve inanışlar oluşturmaktadır (Robbins, 1990). Örgüt kültürü insanlar ve varoluşları hakkındaki gerçekleri, mesleki faaliyetleri dikkate alan anlayış ve uygulamaları temsil etmektedir. Değerler, tutumlar, inançlar, hikayeler, törenler, vb. unsurlarla açığa çıkmaktadır (Erkmen, 2010, s. 9). Bu unsurlar örgütlerin kültürünü üreterek, örgüte yeni katılanların bu kültürünü öğrenmelerine aracılık etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 29). Böylece örgüt kültürü, örgütlerin benimsediği değer, norm ve davranışların nesilden nesile aktarılmasına yardımcı olmaktadır (Demir, 2007, s. 29). Örgütlerin sürekliliğini sağlayarak adeta örgütlerin tanıtıcı bir kimliği gibi işlev görmektedir. Bu nedenle güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak için örgüt üyelerini ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleştirmek gerekmektedir (Uçkun, 1999).

Yapılan çalışmalarda ele alınan örgüt kültürü öğeleri incelendiğinde Pettrigrew (1979, s. 574) örgüt kültürünün öğelerini semboller, ritüeller, dil, inançlar ve mitler olarak açıklamıştır. Trice ve Beyer (1984, s. 654) ise örgüt kültürü öğelerini; ideoloji, norm ve değerleri içeren anlamlar ile kişiler arası iletişimde bu anlamları vurgulayan, pekiştiren uygulama biçimleri (semboller, törenler, kahramanlar) şeklinde iki grupta ifade etmiştir.

Luis (1985) ise örgüt kültürü öğelerini artefaktlar (insanlar tarafından yapılan şeyler); semboller

(hikayeler, efsaneler, mitler, şakalar, mecazlar, çalışma yerlerinin teftiş biçimi, mimari özellikler vb.); paylaşılan anlamlar (inançlar, duyular ve düşünceler vb.) şeklinde üç bölümde açıklamıştır. Wilkins ve Patterson (1988, s. 267) da değerler (iyi-kötü biçiminde yargılama örüntüleri); sayılılar (dünya ve onun içinde olup bitenler hakkındaki gizemli inançlar); yargılar olmak üzere üç boyutta ele almıştır (Akt. Şişman, 1994, s. 65).

Schein (1989, s. 14-18) ise örgüt kültürü öğelerini artifaktlar (teknoloji, sanat, görülen ve işitilen davranış örüntüleri), değerler (çevreyle ilişkilere yönelik olanlar, sadece sosyal mutabakat ile tespit edilebilir değerler), temel varsayımlar (çevreyle ilişkilere yönelik olanlar, gerçek zaman ve mekanın tabiatına ilişkin olanlar, insan tabiatına ilişkin olanlar, insan faaliyetlerine ilişkin olanlar, insan ilişkilerine yönelik olanlar) olmak üzere üçe ayırmıştır.

Bu temel öğelerden *Değer* “bir nesnenin önemine ilişkin inanç” olmakla birlikte insana, kültürüne özgü davranışlar kazandırma kaynağıdır; kişiliğin temel belirleyicisidir (Başaran, 2008). *Normlar* olay, olgu ve durumları açıklamada ve yorumlamada sosyal sistemin üyelerine yol gösteren sosyal kurallar ve standartlardır (Şişman, 2007, s. 95). *Hikayeler*, örgütsel değerler ve inançları yerleştirmek amacıyla örgüt tarihinden alınan, yaşanmış olayların abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır (Çelik, 2000, s. 50; Yılmaz ve Eroğlu, 2010, s. 115). *Törenler*, bir işgörenin ya da bir olayla ilgili birçok işgörenin başarılarını ödüllendirmek, örgüte katılımını ya da ayrılışını kutlamak, örgütsel ve toplumsal konum kazandırmak için yapılan toplumsal etkinliklerdir (Başaran, 2008, s. 400). *Semboller* bir kültür içinde özel anlam taşıyan kelimeler, olaylar, nesnelere, görüntüler ve hareketlerdir (Hofstede ve Neuijen, 1990; Akt. Demir, 2007, s. 36). *Kahramanlar* bir toplumda, bir grupta ya da kurumda itibar edilen ve bu nedenle de davranışlar için model olarak alınan, gerçek ya da hayali, ölmüş ya da yaşayan bireylerdir (Doğan, 2007, s. 55).

Kültür, birbiri ile ilişkili bu çeşitli öğelerin oluşturduğu karmaşık bir bütündür. Dolayısıyla kültürü oluşturan boyut ve öğeleri birbirinden bütünüyle soyutlayarak ele almak ve çözümlenmek mümkün değildir. Kültür ancak, anlaşılacak ve açıklanacak amacıyla bir takım öğelere ayrılarak çözümlenmektedir (Şişman, 2007, s. 82). Bu açıdan örgüt kültürünün temel öğeleri örgüt kültürünün oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve değiştirilmesinde temel belirleyici bir faktördür. Örgüt kültürü törenler, seremoniler, gelenekler, alışkanlıklar, efsaneler, hikayeler, masallar, dil ve söylentiler yoluyla aktarılmaktadır (Demir, 2007, s. 29).

Örgüt kültürlerine ilişkin sınıflandırmalar, bu alanda çalışan araştırmacıların vurgularına ve çalışmalarına dayanak olarak seçtikleri kuramsal modellere göre farklılaşmaktadır (Erdem, 2007). Bu sınıflamalardan bazıları şunlardır:

Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması

Örgüt kültürü konusunda yapılan ilk sınıflamanın, Harrison (1972) tarafından yapılan örgütsel ideolojiler sınıflaması olduğu kabul edilmektedir. Harrison ve Handy örgüt kültürlerini sınıflandırırken, yönetim biçimi ve örgüt yapısını temel olarak örgütlerin güç, rol, görev ve birey olmak üzere dört farklı ideolojik eğilime sahip olabileceklerini ileri sürmüşlerdir (Handy, 1981). Örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele almışlardır (Unutkan, 1995, s. 57). *Güç/otorite kültürüne*, sahip örgütlerin çevrelerinde hakimiyet kurma ve rakiplerini yok etme eğiliminde, otokratik yapıda örgütler olduğu; *Bürokratik/rol kültüründe*, örgütlerin mümkün olduğunca rasyonel ve düzenli olmaya özen gösterdikleri, yasallık, meşruluk ve sorumluluğun ön planda olduğu ifade edilmiştir (Balcı, 2007). *Görev/süreç kültürünün* iş ve proje odaklı, bireysel çabalar yerine takım çalışmasının ön planda olduğu, projelerin bitirilmesi için uygun kaynaklar ve uygun insanların bir araya getirilmesinin gerekli olduğu bir kültür olduğu açıklanmıştır (Demir, 2007, s. 63). *Birey /destek kültüründe* ise, bireyin ön planda olduğu; örgütlerde karar almada görüş birliğine ulaşmanın önemsendiği,

çalışanlar arasındaki ilişkilerin önemsendiği, kişi odaklı bir kültür modeli olduğu ortaya konulmuştur((Arslan, Kuru ve Satıcı, 2005).

GeertHofstede'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması

Hofstede (1980) ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını inceleyerek yapmış olduğu araştırma sonuçlarını 4 başlık altında toplamaktadır.Bu başlıkları incelediğimizde: *Güç mesafesi özelliği* ile toplumun insanlar arasında normal karşıladıkları eşitsizlik derecesi açıklanmıştır (Balcı, 2007).Örgütlerde güç farklılıklarının fazla olduğu bir kültür hakim ise merkezi bir yapı oluşurken; güç farkının az olduğu bir kültürde merkezi olmayan bir yapı benimsendiği belirtilmiştir (Gümüştekin ve Emet, 2007).*Belirsizlikten kaçınma özelliği*boyutuyla kültürün toplumun belirsizlikten ne ölçüde kaçındığı ortaya koyulmuştur.Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda yüksek kaygı düzeyi, gelecek hakkında yüksek kaygı, yüksek iş stresi, değişime yüksek duygusal tepki olarak yansırken; belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise düşük kaygı düzeyi, günlük yaşamla ilgili iyi niyet, düşük iş stresi ve değişime düşük duygusal tepki olarak ortaya çıktığı açıklanmıştır (Terzi, 2000, s. 72, 73). *Bireysellik/kolektivizm özelliği*ile insanların bireysel ya da bir grubun üyesi olarak hareket etme tercihleri ifade edilirken (Balcı, 2007); *Eril / Dişil özellikler* boyutuile cinsiyetlere yüklenen roller açıklanmıştır(Gümüştekin ve Emet, 2007; Terzi, 2000). Eril özelliklerin saldırganlık, sıkı çalışma, başarı ve rekabet gibi katı değerleri; dişil özelliklerin ise yaşam kalitesi, sıcak insan ilişkileri, hizmet sumu, güçsüzlere yardım gibi yumuşak değerleri yansıttığı belirtilmiştir (Balcı, 2007).

Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması

Deal ve Kennedy çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört boyutta açıklamıştır. Bu boyutluluğa: örgütlerin stratejik kararlarına ilişkin

olarak çevresel belirsizlik derecesi ve kararın başarısı konusunda örgütün çevreden aldığı geri beslemenin hızının neden olduğunu belirtmiştir (Eren, 2010, s. 152). Bu doğrultuda *sert erkek/ maço kültürünün* çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli olduğu veya çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin (geri besleme) olduğu durumlarda ortaya çıktığını ve bu örgütlerin yüksek riskli kararlardan kaçınan, başarılarının geri beslenmesini hızlı alan girişimler olduğubelirtilmiştir (Eren, 2010, s. 153). *Çok çalış/Sert oyna kültüründe* alınan kararların risk derecesinin düşük olmasına rağmen çevreden alınan kararların yanlış veya doğru oldukları konusunda geri beslemesinin hızlı olduğu bu nedenle de örgütün gelişmesinin çok çalışmaya bağlı olduğu ifade edilmiştir (Eren, 2010, s. 153). *Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü* çevresel başarı riski yüksek ancak başarı için çevreden gelecek geri beslemenin yavaş olduğu işletmeler için söz konusu olan kültür çeşidinin olduğu (Eren, 2010, s. 154); *Süreç kültürünün* ise çevresel başarı riski yüksek ancak başarı için çevreden geri beslemenin yavaş olduğu kurumların kültürünü belirttiği açıklanmıştır(Eren, 2010, s. 155).

Sethia ve Glinow'un Örgüt Kültürü Sınıflaması

Örgüt içindeki ödül sistemi ve performans arasındaki ilişkiyi araştıran Sethia ve Glinow (1988) örgüt kültürünü, örgüt üyelerinin iyiliğini isteyen insana verilen önem boyutu ve örgüt çalışanlarının görevlerini yerine getirmelerini isteyen performansa verilen önem boyutu olmak üzere iki boyutta ele almıştır ve dört farklı kültür tipini içeren bir model oluşturmuştur.*Anlayışlı kültürde* performansa değil insanların rahatlığına önem verildiğini, işbirliği, takım çalışması, uyum ve liderlerin sözünü dinlemenin ön planda olduğunu (Sethia ve Glinow, 1988, s. 408-416); *İlgisiz kültürde* insana ve performansa önem verilmediğini, örgütlerde beceriksiz bir yönetim sergilendiğinden, örgüt genelinde moral düşüklüğü, sinmişlik gözlendiğini belirtmiştir (Sethia ve Glinow, 1988, s. 408-416).*Bütünleyen kültürde* hem insana hem de performansa önem verildiğini, örgütlerin, bireylerin kendisi için önemli olduğunun farkında

olduğu için onlara belirli serbestlik tanıdığını (Sethia ve Glinow, 1988, s. 408-416); *Titiz kültürde* ise performansın ve başarının önemli iki boyutu oluşturduğu, fakat birey boyutunun daha az öneme sahip olduğunu belirtmiştir (Sethia ve Glinow, 1988, s. 408-416).

Quinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Sınıflaması

Quinn ve Cameron, geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde, örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarıya ya da etkililiğe etkilerini araştırmışlardır (Eren, 2010, s. 147). Yapmış oldukları çalışmada örgüt kültürünü iki temel boyuta (İşsel/dışsal yönelim; esneklik/ denetim yönelimi) göre sınıflandırmışlardır ve dört örgüt kültürü boyutunu içeren bir model geliştirmişlerdir. Bu modelde yer alan örgüt kültürü boyutlarından *klan kültüründe* birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması, aile bilinci belirleyici niteliklerdir. (Quinn ve Camerron, 1992, s. 33). *Adhokrasi Kültüründe* en belirgin özellikler: girişimcilik, yaratıcılık, uyumluluktur (Quinn ve Camerron, 1992, s. 33). *Hiyerarşik Kültüründe* baskın nitelikler düzen, kurallar ve düzenlemelerdir. Bu kültüre sahip iş yeri, formal ve planlanmış bir yerdir (Quinn ve Camerron, 1992, s. 32). *Piyasa Kültüründe* örgütün kendisi pazardır, rekabet ve örgütün dış çevre ile ilişkileri önemlidir. Kararlı ve iş bitirici bireyler için uygun bir kültürel yapıdır (Quinn ve Camerron, 1992, s. 32).

Diana Pheysey'in Örgüt Kültürü Sınıflaması

Pheysey tarafından yapılan bu sınıflama Harrison ve Handy'nin çalışmaları esas alınarak yapılmıştır ve dört farklı kültür boyutu ortaya koyulmuştur (İpek, 1999). *Rol kültürüne* sahip örgütlerde, en üstte yönetim sınıfının olduğu ve aşağı katlara doğru hiyerarşik bir sıralama ile inilen adeta piramit şeklinde bir yapılanma söz konusudur. İş tanımları, kural ve davranışları yöneten işlemler ve ücret tespiti için ilkeler önceden belirlenmiştir (Pheysey, 1993, s. 15-17). *Başarı kültüründe* kurallara uymaktan çok işlerin yapılmasına ve başarıya önem verengeleneksel küçük örgütlerde görülen bir kültürdür. Başarı kültüründe, insanlar işleriyle ilgilidir ve bu kültürde insanların tatmin edici görevlerde çalışmaktan zevk aldıkları varsayılmaktadır (Pheysey, 1993, s. 17). *Güç kültürü* mafyalar ve aile şirketlerinde görülen bu kültürde bazı kişiler baskın ve diğerleri onların hizmetinde yer almaktadır. Güç kültüründe, lider bütün güce sahiptir; her şeyi bilen kişidir. Bu açıdan astlardan uyumlu ve istekli olmaları beklenir (Pheysey, 1993, s. 17). *Destek kültürü* devrimci komitelerde görülen bu kültürde, çalışanların düşünceleri önemsenir ve herkes kendini örgütün değerli bir üyesi olarak görür. Örgüt üyeleri arasında karşılıklı ilişki, ortak karar alma, bağlılık ve aidiyetlik söz konusudur. (Pheysey, 1993, s. 18). Kültürler güdülenme yoluyla çalışanları etkiler ve böylece iş motivasyonu sağlarlar. Bu açıdan rol ve güç kültürleri, ödüller ve cezalar ile dışsal güdülenme eğilimindedirler. Başarı ve destek kültürlerinde ise bireyler kendisini tatmin etmek için çalışır bu açıdan da içsel güdülenme eğilimindedirler (Pheysey, 1993, s. 98).

Örgütler kendilerini çevreleyen toplumsal kültürün içinde doğmakta ve gelişmektedir. Toplumsal kültürden etkilenerek oluşan örgüt kültürü, yönetim tekniklerinin uygulanmasını, personelin yaklaşımını ve bireyin örgüt içindeki davranışlarını belirleyen bir unsur olmaktadır (Balcı, 2007; Gümüştekin ve Emet, 2007). Örgüt kültürünün benimsendiği, içselleştirildiği örgütlerde ortak hedefe yoğunlaşmış, yüksek motivasyon sahibi çalışanların güçlü örgüt yapıları ile diğer örgütlere göre daha yüksek performans gösterdikleri kanıtlanmıştır. Bu açıdan örgütlerde kültür; bir kontrol ve örgütlenme aracı olarak işlev görmektedir (Eroğlu ve Özkan, 2009).

Günümüzde örgüt kültürü; örgüt amaçları, stratejileri ve politikaları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler tarafından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran veya zorlaştıran bir araç olarak; örgütlerin rekabet üstünlüğü kazanmalarında ya da kaybetmelerinde önemli bir rol oynamaktadır (Duygulu ve Erogluer, 2006; Eren, 2008, s. 166).

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtmaktadır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 2008). Bu nedenle örgütün bütünleşmesini sağlamak için çalışanların ortak bir kültür kapsamında bir araya getirilmesi gerekliliği giderek artmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Örgüt kültürü bir örgütü diğerlerinden ayıran sınırları belirlemede, üyelerine örgüt kimliği sağlamaktadır. Örgütün sosyal sistem dengesini güçlendirmektedir. Çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendiren, şekillendiren anlamlar ve denetim mekanizması oluşturmaktadır (Balcı, 2007; Gizir, 2007). Böylece tüm çalışanlar tarafından benimsenen örgüt kültürü, çalışanların tutum ve davranışlarıyla birlikte örgüte bağlılıklarını ve iş tatminlerini etkileyerek, örgütlere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

(Eroğlu ve Sarıkamış, 2008). Ayrıca örgüt kültürünün taklit edilememesi ve satın alınamaması da örgüt kültürünü diğer geleneksel rekabet faktörlerinden daha önemli bir hale getirmektedir (Demir, 2007, s. 1).

Ayrıca örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerlerin ve inançların ya da diğer bir ifadeyle örgüt kültürünün derinlemesine anlaşılması, örgütsel sorunları çözmede de önemli bir rol oynamaktadır. Örgütlerin başarıları da başarısızlıkları da örgüt kültürüne atfedilerek, örgüt kültürü örgütsel başarının bir anahtarı olarak görülmektedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006).

Günümüzün hızla değişen ortamında örgütlerden her geçen gün yeni beklentiler ve taleplerde bulunmaktadır. Bu taleplere cevap olarak örgütlerde verimliliğin, etkinliğin ve yaratıcılığın artırılarak sektörel rekabet üstünlüğünün sağlanması, elde edilen faydanın en üst düzeye çıkarılması kaçınılmaz bir gereklilik haline almıştır. Bunu sağlamanın yolu da çalışanları örgüt hedefleri doğrultusunda motive ederek, örgütsel aidiyet ve bağlılık duygusu oluşturarak örgüt amaçları ile bireylerin amaçlarını bütünleştiren örgüt kültürü oluşturabilmekten geçmektedir (Kaya, 2008, s. 121).

Bu açıdan örgüt kültürü, örgütsel davranış analizinde genel bir çerçeve oluşturmakta ve kültürel farklılıkların uluslararası düzeyde karşılaştırılmasına olanak sağlamaktadır. Bunun yanında örgüt ortamında herhangi bir grubun dış çevreyle uyum sağlayabilmesinde ve örgütün içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkabilmesinde, örgütsel değişimde nasıl bir strateji izleneceğinin saptanabilmesinde örgüt kültürü unsurlarından yararlanılmaktadır (Çelik, 2000, s. 1-4). Kısacası örgüt kültürü işgörenin örgüt içindeki davranışını temelden etkileyerek; hiçbir insanın, toplumun kültüründen bağımsız davranmadığı gibi hiçbir işgörenin de örgüt kültüründen bağımsız davranamayacağı gerçeğini ortaya koymaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 49-52).

Kaynakça

- Arslan, H., Satıcı, A. ve Kuru, M. (2005). İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgüt kültürünün karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 44, 449- 472.
- Balcı, A. (2007). *Etkili okul ve okul geliştirme*. (4. Basım). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. (3. Basım). Ankara: PegemA Yayıncılık. Çelik, V.(2000). *Okul kültürü ve yönetimi*.(2. Basım). Ankara: PegemA Yayınları.
- Demir, N. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitapevi. Doğan, B. (2007). *Örgüt kültürü*.İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Duygulu, E. ve Eroğlu, K. (2006). Örgüt kültürünün çalışanların iş doyumuna etkisi: Bir firma uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 1-21.
- Ekşi, H. (2009). Stratejik yönetim ve örgüt kültürü: İlişkisel bir analiz.*Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 165-172.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve psikolojisi*.(11. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve psikolojisi*.(12. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü: İşletmelerin başarısındaki en temel paradigma*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eroğlu E., Özkan, G. (2009). Örgüt kültürü ve iletişim doyumunu ile bireysel özellikler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: Bir uygulama. *Selçuk İletişim*, 5(4), 50-61.
- Eroğlu, E., Sarıkamış, Ç. (2008). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık ve iş tatminine etkisi: Başarı Teknik Servis A.Ş’de bir uygulama.*İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 32, 53-66.
- Gizir, S. (2007).Üniversitelerde örgüt kültürü ve örgüt içi iletişim üzerine bir derleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 50, 247-268.
- Gümüştekin, E. ve Emet, C. (2007). Güçlendirme algılarındaki değişimin örgütsel kültür ve bağlılık üzerinde etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 90- 116.
- Handy, C. B. (1981). *Understand organizations*. England: PenguinBooks.
- Harrison, R (1972) . Understanding your organisation's culture. *Harvard Business Review*, 50(3), 119-128.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hoy, W. K. ve Miskel C. G. (2010). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama* (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İpek, C. (1999). *Resmi liseler ile özel liselerde örgüt kültürü ve öğretmen-öğrenci ilişkisi*.

- Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi*, 155, 119-143.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Mass: Addison-Wesley.
- Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. (1. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Pettigrew, A. (1979) *On Studying Organizational Cultures*. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 570-581.
- Phesey, D. C. (1993). *Organizational cultures: Types and transformations*. New York: Routledge Publisher.
- Quin R. S. ve Cameron Kim S. (1992). *Report on diagnosing and changing organizational culture*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Robbins, S.P. (1990). *Organization theory: Structure, design and applications*. (Third Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. (3. Basım). Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1): 13-28.
- Schein, E. H. (1989). Planned change theory. In R. McLennan (Ed.), *Managing organizational change*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Sethia, N. K. and Glinow, M. A. V. (1988). Arriving at four cultures by managing the rewards system. In R. H. Kilmann; M. J. Saxton; R. Serpa, and Associates (Ed.) *Gaining Control of the Corporate Culture*. Oxford Jossey-Bass.
- Şişman M. ve Turan, S. (2005). Eğitim ve okul yönetimi. İçinde Y. Özden, (Ed.). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* (ss. 99-146). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü: Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler*. (2. Basım). Anara: PegemA Yayıncılık. Terzi, A.R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Trice, H.M. ve Beyer, J.M. (1984). Studying organizational culture through rites and ceremonials, *Academy of Management Review*, 9(4), 653-669.
- Uçkun, S. (1999). *Örgüt kültürünün yönetim işlevleri ile ilişkisi ve kağıt sanayinde faaliyet gösteren kamu ve özel işletmelerde araştırılması*. Yayımlanmamış doktora tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2010). *Meslek yüksek okulları için davranış bilimleri ve örgütsel davranış*. (2. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık

Farklı Ülkelere Göre Yaygın Mesleki Eğitim¹ Professional Training According To Different Countries

Ferah GÜÇLÜ YILMAZ
Özet

Dünyada ve Türkiye'de mesleki eğitim örgün ve yaygın mesleki eğitim olarak iki şekilde verilmektedir. Örgün mesleki eğitim, temel eğitimden sonra gençleri belli bir meslek dalında hem okulda hem de işyerinde yetiştirmeyi amaçlar. Yaygın mesleki ve teknik eğitim ise gençleri temel eğitimden sonra çıraklık sözleşmesi ile çoğunluğu işyerinde olan ve aynı zamanda belli bir mesleği olanlara da ilgi ve ihtiyaçları doğrultusunda geliştirme ve uyum projelerini düzenleyen bir eğitimidir. Bu özelliği ile yaygın mesleki eğitim hem temel eğitim sonrası gençleri işgücü olarak ekonomiye kazandırmakta hem de yetişkinlere kendilerini geliştirme imkanları vererek sürekli eğitimi gerçekleştirmektedir. Yaygın mesleki ve teknik eğitim; kitle eğitimi, yetişkinler eğitimi, toplum eğitimi, hayat boyu eğitim vb. isimler ile adlandırılabilir. Bu araştırmanın amacı yaygın mesleki eğitimin dünyadaki gelişimine bakarak, farklı ülkelerdeki uygulamalarını araştırmaktır. Bu araştırmanın yöntemi yaygın mesleki eğitim ve çıraklık istemleri konusunda farklı ülkelerdeki uygulamaların araştırılarak derlenmesi şeklinde kurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yaygın mesleki eğitim, çıraklık, mesleki eğitim uygulamaları

Abstract

Vocational training and formal education in Turkey and the world of vocational education in two ways verilmektedir. Örgün widely vocational training, after training granular young people in a particular profession both at school aims to educate as well as in the workplace. Non-formal vocational and technical education is a training program for young people with basic apprenticeship and apprenticeship contracts, which are mostly in the workplace and at the same time they develop and adapt to the needs and interests of those with a certain profession. With this feature, widespread vocational education not only provides economics for young people after basic education, but also gives them opportunities to improve themselves. Non-formal vocational and technical education; mass education, adult education, community education, lifelong education and so on. can be named by name. The purpose of this research is to investigate the implementation of different vocational education in different countries, looking at the development in the world. The method of this research is to be compiled by investigating the applications in different countries about the demands of non-formal vocational education and apprenticeship.

Keywords: Common vocational education, apprenticeship, vocational education practices

¹ Bu çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi 145238 numaralı "Yaygın mesleki ve Teknik Eğitim Merkezlerinin Sorunları ve Çözüm önerileri" adlı yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır.

² MEB, Dr. Müdür Yardımcısı / Felsefe Öğretmeni, Ankara, Türkiye, ferahgucluyilmaz7@hotmail.com

Giriş

Dünyada genellikle mesleki ve teknik eğitim sistemleri bizde olduğu gibi örgün ve yaygın mesleki eğitim olarak temelde iki şekilde verilmektedir. Birçok ülkede ekonomide sosyal tarafların mesleki eğitimdeki yeri ve önemi büyüktür. Mesleki ve eğitimin yönünü belirleyen, ihtiyaç alanlarını tespit ederek bu yönde eğitilmiş insan gücünün ekonomiye kazandırılmasında sendika, meslek odaları ve vakıfların söz ve eylem hakkı geniştir.

Gelişmiş ülkelerde, çıraklık eğitimi sırasında öğrenciler genellikle bir çalışan olarak değerlendirilerek iş kanunu ile korunmaktadır. Çıraklar aynı zamanda yaşlarına ve sözleşmenin aşamalarına göre ulusal asgari ücret düzeyinde ücret almaktadır.

Yaygın mesleki ve teknik eğitimin devlet sektörünün elinde olmadığı, özel okulların veya özel sektörün işletmeler içinde mesleki eğitim kursları düzenlediği görülmektedir. Aynı zamanda mesleki eğitim sistemlerinin de çeşitlendirilmesi, gençlerin mesleki eğitime bir şekilde çekilmeleri anlamında yararlı ve nitelikli işgücünün yetiştirilmesinde etkili olduğu gözlenmektedir.

Dünyada gençlerin mesleki eğitim sistemlerine yönelmesinde, rehberlik hizmetlerinin, bir önceki eğitimde başarı durumunun ve öğrenci tanıma hizmetlerinin etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Öğrencilerin kendi istekleri, yetenek ve ilgi alanlarına göre kendisine sunulan eğitim programları arasında esnek bir yapının olması da dikkat çekmektedir. Mesleki eğitimin genellikle ilk aşamaları hazırlık ve kendini tanımaya ayrılmıştır. Eğitim programları arasında mobilitenin sağlanması, bir üst eğitime geçiş olanağının mesleki eğitime olan tercihleri arttırmaktadır. Eğitim programlarının meslek standartlarına göre düzenlenmesi de ortak bir uygulama olarak göze çarpmaktadır. Ayrıca bir çok ülke mesleki eğitim politikalarını geliştirirken çok sesliliğe önem vermektedir, hedeflerin belirlenmesinde endüstri - sanayi sektöründen, sosyal hizmetler sektöründen ve iş dünyasından gelen önerilere göre hareket etmekte oldukları anlaşılmaktadır (Yenal, 1999).

Mesleki eğitim sistemleri geliştirilirken bölgesel ihtiyaçların saptanması, meslek alanlarının ve bölgede sanayi ve sektörünün ihtiyaç duyduğu işgücünün niceliği ve niteliğinin belirlenmesi ile eğitim

- ekonomi ve kalkınma arasındaki bağın kurulmasının temel amaç olarak saptandığı dikkat çekmektedir (Ulukan, 1978).

Dünyada Çıraklık ve Mesleki Eğitimin Tarihçesi

Çıraklık eğitiminin tarihçesi M.S. 4. ve 5. yy, Mısırlılara kadar dayanmaktadır, Mısır'da ilk kez herkesin iş sahibi olması zorunluluğu ile ilgili bir yasa çıkarılmıştır (Arslan, 1996:1).

18.yy'da Condercet (1743-1794), ilkokuldan sonra mesleki eğitime önem vermesi gerektiğini savunmuştur. Pastelozzi (1746-1827) 'İş Okulu' adını verdiği eğitim merkezi ile meslek öğretilen ilk okulu kurmuştur (Binbaşıoğlu, 1991:93).

Frobel (1782-1852) 'çağdaş mesleki eğitim' kavramının gelişmesine önemli katkıyı sağlayarak endüstri devrimiyle birlikte ortaya çıkan endüstriyel okulların iş eğitimi programlarını gelişiminde büyük rol oynamıştır. Kerschensteiner (1854-1932), Avrupa'da 'ilerici eğitim' kavramının önde gelen temsilcisi olarak, Almanya'da eğitim danışmanlığı yaptığı sırada, okullara iş ve meslek öğretileri için 'iş laboratuvarları', çocukların oyun oynamaları için 'bahçe', beslenmeleri için 'mutfak' vb. eklentiler yaptırarak Pastelou'nin 'iş okulu' fikrini canlandırmıştır. Diğer okulları ise 'öğrenme okulları, kitap okulları' vb. sözcüklerle isimlendirmiştir. (Koops, Zuckerman, 2003)

Blonskij, ABD'de Dünyada genel mesleki ve eğitim sistemleri bizde olduğu gibi örgün ve yaygın mesleki eğitim olarak temelde iki şekilde verilmektedir. Birçok ülkede ekonomide sosyal tarafların mesleki eğitimdeki yeri ve önemi büyüktür. Mesleki ve teknik eğitimin yönünü belirleyen, ihtiyaç alanların ihtiyaçları tespit ederek bu yönde eğitilmiş insan gücünün ekonomiye kazandırılmasında sendika, meslek odaları ve vakıfların söz ve eylem hakkı geniştir.

Gelişmiş ülkelerde, çıraklık eğitimi sırasında öğrenciler genellikle bir çalışan olarak değerlendirilerek iş kanunu ile korunmaktadır. Çıraklar aynı zamanda yaşlarına ve sözleşmenin aşamalarına göre ulusal asgari ücret düzeyinde ücret almaktadır.

Yaygın mesleki ve teknik eğitimin devlet sektörünün elinde olmadığı, özel okulların veya özel sektörün işletmeler içinde mesleki eğitim kursları düzenlediği görülmektedir. Aynı zamanda mesleki eğitim sistemlerinin de çeşitlendirilmesi, gençlerin mesleki eğitime bir şekilde çekilmeleri anlamında yararlı ve nitelikli işgücünün yetiştirilmesinde etkili olduğu gözlenmektedir.

Dünyada gençlerin mesleki eğitim sistemlerine yönelmesinde, rehberlik hizmetlerinin, bir önceki eğitimde başarı durumunun ve öğretmene güveninin etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Öğrencilerin kendi istekleri, yetenek ve ilgi alanlarına göre kendisine sunulan eğitim programları arasında esnek bir yapının olması da dikkat çekmektedir. Mesleki eğitimin genellikle ilk aşamaları hazırlık ve kendini tanıma ayrılmıştır. Eğitim programları arasında mobilitenin sağlanması, bir üst eğitime geçiş olanağının mesleki eğitime olan tercihleri arttırmaktadır. Eğitim programlarının meslek standartlarına göre düzenlenmesi de ortak bir uygulama olarak göze çarpmaktadır.

Ayrıca bir çok ülke mesleki eğitim politikalarını geliştirirken çok sesliliğe önem vermektedir, hedeflerin belirlenmesinde endüstri - sanayi sektöründen, sosyal hizmetler sektöründen ve iş dünyasından gelen önerilere göre hareket etmekte oldukları anlaşılmaktadır.

eğitime geçiş olanağının mesleki eğitime olan tercihleri arttırmaktadır. Eğitim programlarının meslek standartlarına göre düzenlenmesi de ortak bir uygulama olarak göze çarpmaktadır.

Ayrıca bir çok ülke mesleki eğitim politikalarını geliştirirken çok sesliliğe önem vamdte, hedeflerin belirlenmesinde endüstri - sanayi sektöründen, sosyal hizmetler sektöründen ve iş dünyasından gelen önerilere göre hareket etmekte oldukları anlaşılmaktadır.

J. Dewey'in geliştirdiği 'Aktif Okul' ile Almanya'da Kerschensteiner'in e geliştirdiği 'İş Okulu' kavramları alanına uygulayarak, 'Endüstriyel İş Okulları' fikrini ortaya atmıştır. Bireyin çok yönlü gelişimi için üretim içerisinde eğitim fikrini savunmuştur. Çocuğun gelişim dönemlerine uygun bir iş eğitimi sistemi öne sürerek son pratik eğitimin fabrikalarda gerçek üretim şartları içinde yapmalarını savunmuştur.

Farklı Ülkelerde Mesleki ve Teknik Eğitim Sistemleri

Ülkelere göre mesleki ve teknik eğitimde yapısal ve uygulamadaki bazı farklar aşağıdaki

gibidir.

Federal Almanya'da Mesleki ve Teknik Eğitim Sistemi

İlkokuldan sonra sınıf öğretmeni ve okul yöneticisi tarafından hazırlanan tavsiye mektubu uyarınca öğrencinin gidebileceği okullar belirlenir. 5. v 6. sınıflar deneme basamağını oluşturur. Deneme basamağındaki amaç;

'Okulun ders programlarına ve yöntemlerine öğrencilerin uyumunu, öğrencilerin bilgi ve &cerilerinin geliştirilmesini, ilköğretimin sonunda öğrenci hakkında verilmiş olan kararın sınanmasını sağlamaktır.' (TİSK, 1998: 71)

Ortaöğretim okulu veya liseye devam edemeyecek olan öğrenciler Temel Eğitim Okulu'na gitmektedir. Bu okullar meslek okullarının temelini oluşturur. Deneme basamağının sonunda öğrencilerin Ortaöğretim Okulu'na veya Lise'nin 7. sınıfına geçiş olanağı vardır. 9. sınıftan itibaren ağırlık verilen işbilgisi ve fen bilgisi ile öğrencilere ekonomi ve iş dünyası ile ilgili bilgiler kazandırılarak, meslek seçimine hazırlanmaları sağlanmaktadır (ESIAD, 1996).

Federal Almanya'da mesleki eğitim, genelde çıraklık sistemine dayanmaktadır. 10 veya 11. Sınıflardan sonra ortaöğretime devam etmiş öğrenciler, en azından yarım gün bir meslek okuluna kayıt olmak zorundadır.

Okullardaki mesleki eğitimin tek sorumlusu eyaletler olduğu için mesleki eğitimin hangi alanlarda verileceğine de onlar karar vermektedir. Federal Hükümet işletmelerdeki mesleki eğitimin işbirliğini- bilgi akışını sağlamakla sorumludur.

Almanya'da Eğitim ve Bilim Federal Bakanlığı işletme eğitiminden oluşan mesleki eğitimin gözetiminden sorumludur ve genel mesleki eğitim politikasını planlmaktadır. Ayrıca öğretmen yetiştirme nitelikleri için yasa taslağı hazırlayarak, yönetmelikleri yayınlamaktadır. Merkezi yönetim

anlayışının yerel yönetimlere kaydırıldığı görülmektedir. Mesleki ve teknik eğitimi biçimlendiren bazı kurum ve kuruluşların ise genelde sivil toplum örgütlerinden veya ekonomideki sosyal taraflardan oluştuğu görülmektedir. Bunlardan bazıları aşağıda verilmektedir (TİSK, 1998- TOBB, 1999).

- a) Federal Eğitim Enstitüsü (BİBB): Devlet ve temsilcilerinden oluşan, Merkez Komite tarafından görevleri belirlenen bu kuruluş, hükümete mesleki eğitim, araştırmalarını yürütme ve mesleki eğitim için yardımcı sağlama konusunda tavsiyelerde bulunur.
- b) Federal Çalışma Enstitüsü: Mesleki ve yerleştirme, iş bulma ve istihdam araştırmaları için fon bulma konularından sorumludur.
- c) Eyalet Eğitim Bakanları Komitesi: Eyaletler arasındaki eğitim politikasının yapısını, eğitim programlarını ve niteliklerini koordine etmek için öneriler geliştirmektedir.
- d) Eğitim Planlaması ve Araştırması Federal Eyalet Komitesi: Federal ve eyalet yetkilileri arasında ilişki geliştirerek, istihdam yapısı ve eğitim sistemi arasındaki sorunlarla ilgilenir.
- e) Eyalet Mesleki Eğitim Komiteleri: Eyalet hükümetlerine mesleki eğitim konularında tavsiyelerde bulunan bu komite de, Eyalet Bakanlıkları, işverenler ve işçi temsilcileri görev almaktadır.
- f) Ekonomik Yönetme Grupları: Bölgesel düzeyde bir birim olarak, Sanayi ve Ticaret Odaları, Esnaf ve Küçük Sanayi ya da Tarım gibi diğer istihdam yapılarıdır. Her odanın şirket içi eğitimin geliştirilmesinden sorumlu bir Mesleki Eğitim Komitesi vardır. Bu komiteler, işveren ve işçi temsilcileriyle danışman gibi görev yapan meslek okulu öğeünenlerinden oluşur (ESİAD, 1996, TİSK, 1998:73)

Fransa'da Mesleki ve Teknik Eğitim Sistemi

Fransa'da zorunlu eğitimden sonra isteyen gençler, bir çıraklık sözleşmesi kapsamında teorik ve uygulamalı mesleki eğitimden yararlanmakta (çıraklık eğitimi) ya da bir sözleşmesi altında verilen mesleki teknik eğitim ile doğrudan aktif yaşama katılmaktadır.

Fransa'da mesleki eğitim sistemi ağırlıklı olarak okul eğitimine yönelmiştir. İşletmelerin mesleki eğitime katılmaları giderek artış göstermekle birlikte, yalnızca çıraklık eğitimi gören gençler büyük ölçüde işletme içi uygulamalı eğitimden yararlanmaktadır. Fransa da mesleki eğitimde çok seslilik egemendir. Eğitim Bakanlığı, sanayi sektörü ve iş dünyası arasındaki iletişimi kendi kurduğu komitelerle yürütmektedir. Bu komitelerde işveren ve işçi birliklerinden, devlet memurları, ebeveynler, öğretmenler, ticaret odası temsilcileri ve diğer örgütlerin temsilcilerinden oluşmaktadır. Ayrıca meslekler arasında, danışmanlık yapan komitelerde, meslek eğitimin planlanması konularında eğitimler geliştiri. Sosyal taraflar gençlerin eğitimi sürekliliği için, yadımları toplayan organizasyonları da yönetmektedir (TİSK, 1998).

Fransa'da mesleki eğitim reformlarının en temel amacı genç kesime vasıf kazandırmak ve mesleki eğitimde özelleştirmeyi özendirmeştir.

İngiltere'de Mesleki ve Teknik Eğitim Sistemi

TİSK'in bir araştırmasına göre (1998), İngiltere'de mesleki eğitim ve meslekler ile ilgili bilgiler okullarda verilmektedir. İlköğrenimini tamamlayan öğrencilerin %90'm çok amaçlı okullara- geri kalan öğrencilerin çoğu gramer okullarına veya modern okullara devam etmektedir. Genel eğitim veren gramer okulları öğrencileri üniversiteye veya hazırlamaktadır. Modern ortaokullarda genel öğretim programlamasına ek olarak meslek dersleri de verilmektedir. Teknik okullar, sanayi ile yakın ilişki içinde çalışır ve öğrencilerin gelecek meslekleri ile ilgili genel bir eğitim verilmektedir. Çıraklık eğitimi ise diğer AB ülkelerinde olduğu gibi çok yaygın değildir. Çıraklık eğitimi genellikle firma içinde gerçekleştirilmektedir (ESİAD, 1996).

Bağımsız okullar tarafından yürütülen Gençlik Eğitim Programı ile, 18 yaşından küçük gençlere hem işte hem de iş dışında iki yıllık eğitim verilmektedir. Bunun yanında özel sektöründe en az okullar kadar mesleki eğitime gerek açtığı kurslarla gerekse işletme içindeki eğitim programları ile destek vermektedir. Zorunlu öğretimden sonra mesleki eğitime yönelik olarak pek çok kurs vardır.

İngiltere'de mesleki eğitim politikası eğitim ve öğretim için işverenler tarafından belirlenen ulusal her biri bağımsız olarak yönetilen kamunun finanse ettiği ileri eğitim kolejlerinden yaygın bilgi ağı yanı sıra geniş çaplı özel sektör desteği de alınarak hükümet tarafından onaylanmaktadır.

Sektörel seviyede ise işverenler meslek standartları hazırlayarak rehberlik yapmaktadır. Özel sektör aynı zamanda gençlik eğitim programlarındaki dönüşümlü sistem yolu ile gençlere, kendi çalışanlarına ve kredi finansman yoluyla işsizlere iş tecrübesi ve eğitim sağlamaktadır.

Gençlere mesleki eğitimde daha önce istihdam edilmemiş veya 18 yaşın sonra tama zamanlı bir eğitime devam etmemiş olan gençlere iki yıl süreli mesleki eğitim verilmektedir. Bu program aynı zamanda istihdam edilmiş gençleri de kapsamaktadır. Gerek iş içi gerekse iş dışı eğitim verilen bu programda öğrencilerin iş içi performanslarını değerlendirilme ve rehberlik hizmeti verilmesi sağlık ve iş güvenliği sağlanması, tekrar bir değerlendirme ile sertifika verilmesi söz konusudur. Gençlere yönelik mesleki teknik eğitimin belli başlı amaçları aşağıdaki gibidir:

"Programa katılan gençlere azami, Ulusal Mesleki Kalifikasyonların 2. seviyesini sağlayabilmek..... Özellikle teknisyen ve zanaatkar seviyesindeki vasıfları yüksek vasıflar seviyesine çekebilmek... Gençler için istihdam olanaklarını gerçekleştirmek.....
Gençleri özel mesleki ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde kalite eğitimi ile donatmaktır." (TİSK,

1998:75)

Belçika Mesleki ve Teknik Eğitim Sistemi

Genel olarak Belçika'da mesleki eğitim, tam gün meslek okullarında verilmektedir. Bunun tek istisnası el becerisine dayanan işlerdeki çıraklık eğitimi ile işletmelerdeki işletme içi eğitimidir. Çıraklık eğitimi bir sözleşmeye dayalı olarak, haftada bir gün eğitim merkezinde

teorik eğitim, dört gün de işletmede uygulamayla verilmektedir. Eğitim sonunda, eşit sayıda işçi ve işveren temsilcilerinden oluşan (ikili) komite tarafından uygulanan sınavla, eğitimi tamamlayan gençlere işveren tarafından, eğitimin kapsamını ve vasıflarını belirleyen bir sertifika verilmektedir.

İşçi ve işveren temsilcilerinden oluşan Ulusal Çalışma Konseyi ise mesleki eğitimin geliştirilmesi için gerekli tedbirleri almakta ve ulusal düzeydeki sorunları incelemektedir.

Belçika'da mesleki eğitimin finansmanından devlet sorumludur. Sosyal tarafların eğitimdeki rolü ise federal, bölgesel, sektörel ve işletme seviyelerinde kurumlaştırılmış, eğitim politikalarının hedeflerini tespit etmek, finansmanını planlamak, uygulamak ve izlemekle olarak belirlenmiştir (EURYDİCE, 2008).

Danimarka'da Mesleli ve Teknik Eğitim

Danimarka'da belediyelerin sorumluluğunda olan Halk Okullarında (Folkeskole) mesleki eğitim dersleri 8. sınıftan sonra başlar. Bu derslerde işletmeler ve kurumlar ziyaret edilir ve buralarda çalışılır.

Danimarka'da ortaöğretimin ikinci döneminde Jimnazyumlar, yüksek hazırlık sınıfları, temel mesleki eğitime dayalı ticaret liseleri, teknik okullar, temel mesleki eğitimin ikinci kısmı ve çıraklık eğitimi yer alır. Jimnazyum'da bir yıl süren temel mesleki eğitimi tamamlayan öğrenciler, temel mesleki eğitimin ikinci kısmını, ticaret okulunu veya teknik okullardan birini seçerek öğrenimine devam etmektedir (ESİAD, 1996).

Ticaret ve okulların mezunları yüksek öğetime devam edip, temel mesleki eğitimin ikinci aşamasına devam edebilmek için bir işletme ile eğitim anlaşması imzalamaktadır.

1989 yılında okul temelli mesleki eğitim çıraklık sistemi ile birleştirilmiş sisteme geçiş adımları atılmıştır. Önceki sisteme göre teorik eğitime daha çok önem verilmiş ve çıraklık sözleşmesi yapılma zorunluluğu getirilmiştir. 1991 yılında gerçekleştirilen mesleki eğitim reformu ile çıraklık, temel eğitim, ticaret ve teknik eğitim bütünleştirilmiş, yerel sanayinin katılımını teşvik etmek için derslerin içeriği ile merkezi olmayan bir biçimde düzenlenmiştir (EURYDİCE, 2008).

1. Hollanda'da Mesleki ve Teknik Eğitim

Hollanda'da ilköğretimi bitiren çocuklar 4 yıl tam gün ortaöğretime devam etmektedirler. 16 yaşına gelmiş ve tam gün okula devam etmek istemeyen gençler, 1 yıl, haftada bir veya iki gün zorunlu yarım gün okul eğitimlerini sürdürmektedirler.

Hollanda'da dört çeşit mesleki eğitim vardır. Bunlar (EURYDİCE, 2008, TİSK, 1998):

- Ön Mesleki Eğitim (VBO) : Dört yıl süren bu eğitimin birinci ve ikinci yılı geçiş dönemidir. Ön eğitim konulan ikinci yılda gösterilmeye başlanır. Son iki yıllar doğru belli bir meslekle ilgilidir.
Bu program başarıyla tamamlayan öğrencilerin, bir kısmı daha ileri seviye için alınmaktadır. Bunun dışındaki öğrenciler haftatada üç ya da dört gün çalışarak veya yarı zamanlı eğitime devam ederek, çıraklık eğitimine devam etmektedir. VBO bu öğrenciler için mesleki kariyerin başlangıcıdır.
- Üst Orta Eğitim (MBO) : İki, üç ve dört yıllık programları bu eğitimin programları dört

alana bölünmüştür, teknik, ticaret, tarım-doğal çevre hizmetleri ve sağlık bakımı. Öğrencileri orta kadane yönetim işleri için yetiştirmek ve yüksek mesleki eğitim ile ilgili programlara yol göstermek ve bağımsız ticaret adamları olarak çalışabilmeleri için verilen eğitim, orta düzeydeki 3-4 yıllık programlara bölünmüştür. Genellikle uygulamalı çalışanlara yoğunluk vermekte ve öğrencileri orta kademe mevkilere hazırlamaktadır.

- c) Çıraklık Sistemi (LLW) : İkili sisteme dayalı bu eğitim haftada 1-2 günlük teori ve işletmelerde uygulamalı eğitimi kapsar. Programlar iki yıllık olup orta seviyedeki pozisyonlar için öğrenci yetiştirmektedir.

Yüksek Mesleki Eğitim (HBO) : Dört yıl süren ve profesyonel seviyede programlardan oluşan bu eğitim, aynı sektörler içinde bölünebilen farklı programları kapsar. HBO, pratik eğitim ve işyeri ile birleşmiş olan üçüncü seviye teorik eğitimidir. Merkezi hükümetin sınavlarda da çok az bir sorumluluğu vardır.

Yüksekokullar ticaret ve sanayi arasındaki bağ kurmaktan sorumludur ve iş hayatı kuruluşların yönetim kurullarında çok güçlü bir şekilde temsil etmektedir.

Hollanda'da PRESTO hükümet programı, mesleki eğitimde yeni teknolojilerin uygulanmasını artırmayı ve Avrupa faaliyetleri ile bağ oluşturmayı amaçlamaktadır.

Sonuç

Yaygın mesleki eğitim farklı ülkeler temelinde ele alındığında aşağıdaki ortak noktalar ön plana çıkmaktadır:

1. Yaygın Mesleki Eğitim çocuklara ve gençlere çok çeşitli yelpazelerde sunulmaktadır.
2. Yaygın Mesleki Eğitim ile çocuklar erken yaşlarda tanıştırılmaktadır.
3. Yaygın Mesleki Eğitim, öğrencinin gelişim ve yeteneğine göre şekillendirilmektedir.
4. Yaygın Mesleki Eğitim için öğrencilere rehberlik hizmetleri erken yaşta verilmektedir.

Kaynakça

- ARSLAN, Ali (1996), Çıraklık Eğitimi, Ankara.
AÜ. F İVETA Konferansı (1998), Mesleki Eğitimde Uluslararası Kalite Konuları, Ankara
- BİNBAŞIOĞLU, C. (1991), 'İyi Bir Öğretimin Temel İlkeleri, Çağdaş Eğitim', Yıl: 16, Sayı 165, s.22-25
- ESİAD-Avrupa Birliği Bilgi Bürosu (1996), Avrupa Birliği Sosyal ve Bögesel İhtiyaçn Nasıl Kamlıyor, AT Yayınlan İzmir Şubesi
- EURYDİCE, (2008), 'Avrupada Tam Zamanlı Zorunlu Eğitimde Mesleki Rehberlik', European Commission,
http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/096TR.pdf son erişim 17 Nisan 2011)
- KOOPS, W. ZUCKERMAN, M.(2003), 'Beyond The Century Of The Child', <https://books.google.com.tr/books>, son erişim: 12 Mart 2013
- TİSK, (1998), 'Dünyada Yaygın Mesleki Teknik Eğitim Araştırması' https://tisk.org.tr/tr/e-yayinlar/333_tisk_calisma_raporu, son erişim: 13 Mart 2000
- TOBB (1998), Avrupa Birliği'nde Mesleki Teknik Eğitime Yeni Yaklaşımlar ve Türölüye İçin Bir Uyum Analid, TOBB Yaym No:342
- ULUKAN, E. (1978), Türkiye'de ve Teknik Eğitim Sistemleri, TES-AR Yayın No:28
YENAL, O. (1999), Ulusların Zenginliğı, Türkiye İş Bankası Yayın No: 443
- Milli Eğitim Bakanlığı (2001), 'Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliğı' , [www.meb.gov.tr.](http://www.meb.gov.tr), (son erişim: 20 Kasım)