

# Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunun Örgütsel Kolektivizm ve Bireysellik ile İlişkisi

Yusuf CERİT<sup>1</sup>

Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Öz

Bu çalışmanın amacı, sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu ile örgütsel kolektivizm ve bireysellik arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu çalışmanın verileri İş Doyumu, Örgütsel Kolektivizm ve Bireysellik Ölçekleri kullanılarak 304 sınıf öğretmeninden elde edilmiştir. Bu çalışmada örgütsel kolektivizm ile ücret, yönetici, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, işin doğası, iletişimden doyum ve toplam iş doyumunu arasında olumlu ve anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Örgütsel bireysellik ile ilerleme, fayda, olası ödül, işin doğası ve iletişimden doyum arasında olumlu ve anlamlı, çalışma koşullarından doyum ile ise olumsuz ve anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

*Anahtar Kelimeler:* Sınıf öğretmeni, iş doyumunu, örgütsel kolektivizm ve bireysellik

## Giriş

İş doyumunun öğretmenlerin tutumlarını ve performanslarını olumlu yönde etkileyen bir faktör olması nedeniyle (Caprara, Barbaranelli, Steca, ve Malone, 2006) eğitim araştırmalarında incelenen konulardan biri olmuştur. Sınıfta eğitimsel etkinlikleri gerçekleştiren ve öğrencilerle çok fazla zaman geçiren öğretmenler, öğrencilerin eğitilmelerinde önemli etkiye sahiptirler (Rowan, Correnti ve Miller, 2002). Bu bakımdan yüksek iş doyumunun çalışanların çok etkili şekilde çalışmalarına ve yüksek performans göstermelerine katkı sağladığı dikkate alındığında, eğitim-öğretim etkinliklerinin nitelikli şekilde gerçekleştirilmesi bakımından öğretmenlerin iş doyumunu geliştirmenin önemi kolaylıkla anlaşılabilir (Ostroff, 1992). Doyum sağlamış öğretmenler muhtemelen öğrencilerin eğitilmelerinde çok fazla zaman ve enerji harcamada istekli olacaklardır (Nguni, Slegers ve Denesen, 2006).

Bu yüzden öğretmenlerin iş doyumları ile ilişkili olan faktörlerin bilinmesi önemlidir. İş doyumunu üzerinde etkili olan faktörlerden biri de bireylerin içerisinde yer aldıkları, davranış, tutum ve algıların şekillenmesinde etkili olan kültürel yapının sahip olduğu özelliklerdir (Khoury, 2008; Klassen, Usher ve Bong, 2010). Örgütsel davranış alanında çalışmalar yapan araştırmacılar kültürü bir açıklayıcı değişken olarak incelemektedirler (Aycan ve Kanungo, 2000). Farklı kültürel ortamlarda çalışanların iş doyumlarının farklılık gösterdiğine ilişkin araştırma sonuçları bulunmaktadır (Kwantes, 2009). Buna ilaveten alan yazında kültürlere göre iş doyumunun belirleyicileri ve sonuçlarının değiştiğini gösteren deliller bulunmaktadır (Abdulla, Djerbarni ve Mellahi, 2011; Huang ve Van de Vliert, 2004). Araştırma sonuçları iş doyumunun belirleyicilerinden birinin çalışanların kolektivizm ve bireysellik eğilimleri olduğunu göstermiştir (Hui, Yee ve Eastman, 1995). Bu yüzden kolektivizm ve bireysellik ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin bilinmesinin önemi ve Türkiye’de bu konuda yapılan araştırmaların çok sınırlı olması, bu çalışmanın Türkiye’deki araştırmacılar ve uygulayıcılar için önemini gösterebilir.

Çalışanların iş doyumunu artırabilmek amacıyla yapılması düşünülen noktalar hakkında karar verebilmek için araştırmanın yapıldığı kültürel ortamın özelliklerine dikkat edilmelidir. Bu açıdan Türkiye’de öğretmenlerin iş doyumlarının artırılabilmesi için iş ile ilgili değişkenlerden hangilerinden ne düzeyde doyum sağladıklarının belirlenmesi önemli görülebilir. Ayrıca

<sup>1</sup> Doç. Dr., Yusuf Cerit, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı, İlköğretim Bölümü, cerit\_y@ibu.edu.tr

öğretmenlerin benimsedikleri kültürel özelliklere göre iş doyumlarının değişip değişmediğinin belirlenmesi, öğretmenlerin iş doyumunu artırabilmek için göz önüne alınması gereken unsurlar hakkında bilgi sahibi olunmasına katkı sağlayabilecektir. Bu konuda yapılan çalışmalarda en yaygın incelenen kültürel özelliklerden biri bireysellik ve kolektivizmdir (Khoury, 2008; Noordin ve Jusoff, 2010; Su, 2001). Bu nedenle bu çalışmada bireysellik/kolektivizm ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki araştırılmak istenmiştir.

#### *İş Doyumu*

İş doyumunu, çalışanların işlerini sevme düzeyini gösterdiği için hem yöneticiler hem de araştırmacılar için önemli bir ilgi alanı olmuş ve örgütsel davranış alanında en çok çalışılan konulardan biri olma özelliğini göstermiştir (Taormina, 1999). İş doyumunu, kişinin iş ve iş şartlarına karşı geliştirdiği bir tutumdur (Luthans, 1994). İş doyumunu, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ve işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir (Luthans, 1994). İş doyumunu bir işgörenin genel olarak işine bakışı, işiyle ilgili rasyonel ve duygusal tepkileri veya işiyle ilgili olarak yaptığı değerlendirmelerin bir sonucu olarak görülebilir (Demirtaş ve Ersözlü, 2010). İşten elde edilen maddi gelirler, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, yöneticilerin davranışları, işte ilerleme fırsatları, çalışma performansına göre alınabilme olasılığı bulunan ödüller, işin sahip olduğu özellikler, işte uyulması gereken kurallar ve prosedürler, örgüt içerisindeki iletişimin düzeyi iş doyumunun önemli unsurları olarak görülmektedir (Spector, 1997; Abdulla v.d., 2011).

Öğretmen iş doyumunu, bir öğretmenin öğretim rolü ile ilgili olumlu duygusu anlamına gelir ve bir öğretmenin öğretim etkinliklerinden beklentileri ile algıları arasındaki ilişkinin bir işlevidir (Zembylas ve Papanastasiou, 2004). Öğretmenlerin, mesleklerin gereği şekillendirmek durumunda oldukları öğrencilerle çalışmaları onların iş doyumlarının en önemli kaynağıdır (Hean ve Garrett, 2001). Öğretmenlerin iş doyumları, öğretmenlik mesleğinin öğrencilerin yaşamlarına katkı yapma özelliğinden kaynaklanabilir (Zembylas ve Papanastasiou, 2004). Hean ve Garrett (2001) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin iş doyumlarını etkileyen faktörlerin öğrenci, öğretmen, aile ve yöneticiler ile ilişkiler, özerklik, tanınma ve saygı, dışsal ödüller ve kişisel gelişimlerini gerçekleştirebilme olduğu bulunmuştur. Etkili şekilde konuyu öğretebileceğine olan inanç ve öğretimsel stratejiler ve becerilere sahip olma duygusunu kapsayan mesleki alanda yeterli olduğunu düşünme, öğretmenlerin iş doyumlarına katkı sağlayan temel bir faktördür (Ma ve MacMillan, 1999). Maaşın yetersizliği, öğretmen statüsünün düşüklüğü, iş yükünün fazlalığı, öğrencilerin iyi eğitilmeleri için aşırı baskının olması gibi faktörlerde öğretmenlerin iş doyumlarının düşük olması etkilidir (Hean ve Garrett, 2001). Türkiye’de öğretmenlerin iş doyumlarını belirlemeye yönelik yapılan araştırmalarda, öğretmenlerin öğretim yoluyla öğrencilere yardımcı olma, çalışma arkadaşları ve yöneticilerle ilişkilerinde doyum sağladıkları, aldıkları ücretten ise düşük doyum aldıkları bulunmuştur (Azar ve Henden, 2003; Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

Öğretmenlerin iş doyumları performansları üzerinde olumlu etkiye sahiptir (Chamundeswari, 2013). Bu, öğrencilerin performanslarını, akademik başarısını, sosyal, duygusal ve bilişsel gelişimini olumlu yönde etkileyebilir (Blandford, 2000). Bu açıdan, iş doyumunun eğitimin niteliğinde olumlu yönde etkili olması nedeniyle öğretmenlerin iş doyumlarının yüksek olmasını sağlamanın gerekli olduğu söylenebilir.

#### *Bireysellik ve Kolektivizm*

Kültürlerin birbirinden farklı yönlerini ortaya çıkarabilmek için belirlenen ölçütlerden biri kültürün bireysellik ve kolektivizm eğiliminin düzeyidir (Hofstede, 2001; Robert ve Wasti, 2002). Bireysellik ve kolektivizmin hem teorik olarak hemde empirik olarak kültürel karşılaştırmalı psikolojide en popüler kavramlar olduğu inkar edilemez (Green, Deschamps ve Páez, 2005). Bireysellik ve kolektivizm boyutu tutumlar, değerler, davranışlar, iletişim, sosyalleşme ve benlik algısındaki farklılıkları tanımlamak, açıklamak ve öngöründe bulunmak için kullanılmıştır (Oyserman, Cuon ve Kimmelmeir, 2002).

Bireysellik ile ilgili temel nitelikler, bağımsızlık, özerklik, özgüven, eşsizlik, başarı yönelimli olma, bireysel girişim ve rekabettir (Green et al., 2005). Bireyseller, eylemleri üzerinde kontrole sahip olma ve eylemlerinin sorumluluğunu almayı isteyen kişiler olarak betimlenir (Green v.d., 2005). Kolektivizm ise birinin grubuna yönelik görev duygusu, birbirine bağımlılık, grup dayanışması, görev ve sorumlulukları paylaşma, sosyal uyumu isteme, grup normlarına uyum, kişiler arası ilişkiler ve grubun hedeflerine vurgu yapılması ile ilgilidir (Green et al., 2005). Bu bakımdan kolektivistlerin davranış ve tutumları geniş aile veya sıkıca kenetlenmiş toplum gibi grup içi norm veya talepler tarafından belirlenir (Hofstede, 2001; Yetim ve Yetim, 2006).

Bireysellik ve kolektivizm, birinin bir grubun üyesi ve kendi olması arasındaki algıladığı ilişkiyi ifade eder (Noordin ve Jusoff, 2010). Hofstede (2001) bireyselci toplumlardaki üyeleri kendini düşünen, işbirliğinden çok rekabet eden, çalıştıkları örgütlere düşük bağlılığa sahip, kendi hedeflerini takip eden, diğerlerine düşük bağlılık gösteren kişiler olarak tanımlanır. Diğer taraftan, kolektivist toplumların üyeleri "ben"den daha çok "biz" yönelimlidir, örgüte ve örgütün hedeflerine yönelik bağlılıkları yüksektir, birbirlerine karşı bağımlılık hissederler, birbirleriyle etkileşimde bulunma ve bireysel olarak rekabet etmeden çok işbirliği içerisinde eylemde bulunurlar, böylece grup ödülleri ve ortak çaba göstermeye önem verirler (Noordin ve Jusoff, 2010). Dahası Hofstede' e göre bireyselci bir toplumda her bir yönetici muhtemelen kendi çıkarlarına dikkat edecek ve sunulan fırsatlardan kazancını maksimize etmek için çalışacaktır. Diğer taraftan kolektivist toplumlarda üyeler örgütte kendini özdeşleştirirler ve örgütün hedeflerini başarmak için birlikte eylemde bulunmaya çalışırlar (Noordin ve Jusoff, 2010). Birbiriyle bağımlılık, aidiyet ve birlikte olma zorunluluğu duygusu örgütün hedeflerine ulaşabilmek için yapılması gereken eylemleri yerine getirmek için koordine olabilme, daha fazla işbirliği ve informal iletişimin gerçekleşmesine katkı sağlar (Noordin ve Jusoff, 2010).

Bireysellik ve kolektivizm üzerine en yoğun çalışmalarda biri Triandis (1995) tarafından yapılmıştır. Triandis (1995) dört bireysel-kolektivist boyut ileri sürmüştür. İlk boyut, ben kavramıyla ilgilidir. Burada bireyseller içerisinde yer aldıkları gruptan özerk olarak kendilerini tanımlarken; kolektivistler, bir grubun parçası olarak kendilerini görürler. İkinci boyut, hedef ilişkileriyle ilgilidir ve grubun hedefleri için bireysel hedefleri ikinci plana atmanın kolektivistlerin eğilimi iken, bireysel hedeflere yüksek öncelik vermek bireysellerin eğilimidir. Üçüncü boyut, tutum ve normlarla ilgilidir. Triandis (1995) sosyal normlar, görevler ve yükümlülükler kolektivistlerin davranışını şekillendirirken, bireysel tutum ve tercihler bireysellerin davranışını şekillendirir. Dördüncü boyut, ilişkilere yapılan vurguyla ilgilidir. Bu görüşe göre kolektivistler ilişkilere ve uyuma yüksek bir vurgu yaparken, bireyseller, bireysel hedefleri başarmak için bir araç olarak ilişkileri görme eğilimindedir (Akt. Dakhli, 2009).

Ülkelerin sahip oldukları kültürün özelliklerini belirlemek için Hofstede (2001)'nin yaptığı çalışmada, Türk kültürünün kolektivizme eğiliminin yüksek, bireysellik eğiliminin ise düşük olduğu bulunmuştur. Oishi, Diemer, Suh ve Lucas (1999) Türkiye'nin 39 ülke arasında Çin ve Nijerya'dan sonra üçüncü en çok kolektivist ülke olduğunu tespit etmiştir. Aycan ve Kanungo (2000) tarafından 10 ülke üzerinde yapılan çalışmada da Türkiye'nin en fazla kolektivizm eğilimi gösteren ikinci ülke olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmalarının sonuçlarına dayalı olarak Türkiye'nin kolektivist eğilimi yüksek olan bir ülke olduğu ifade edilebilir.

#### *İş Doyumunun Bireysellik ve Kolektivizm ile İlişki*

Bireysellik ve kolektivizm iş tutumlarının kültürlere göre farklılık göstermelerini açıklamada yaygın şekilde kullanılan değişkenlerden biridir (Noordin ve Jusoff, 2010). Farklı ülkelerde iş doyumunun belirleyicileri üzerinde yapılan araştırmalar, iş doyumunun ulusal kültürel değerler ve normlar tarafından güçlü şekilde etkilendiğini ortaya çıkarmıştır (Huang ve Van de Vliert, 2004; Kirkman ve Shapiro, 2001). Kültürler arası karşılaştırma çalışmalarında kolektivist toplumlarda çalışanların düşük iş doyumuna sahip oldukları bulunmuştur (Yetim ve Yetim, 2006). Noordin ve Jusoff (2010) tarafından yapılan çalışmada bireysellik eğilimi yüksek olan Avustralya'daki yöneticilerin kolektivist eğilime sahip Malezyalı yöneticilere göre daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları bulunmuştur. Ancak Hui, Yee ve Eastman (1995) Hong Kong da yaptıkları çalışmada

kolektivistlerin bireysellerle karşılaştırıldığında yüksek iş doyumuna sahip olduklarını bulmuşlardır.

Kolektivist ülkelerde çalışanların aksine bireyselci ülkelerdeki çalışanlar, muhtemelen daha çok öz saygı ve yüksek düzeyde kendini gerçekleştirme ihtiyacı duymaktadırlar. Çünkü bireyselci kültürler kendine güvenli, kendi kendine motive olmaları için kişileri sosyalleştirme eğilimindedir (Huang ve Van de Vliert, 2004). Bu açıdan bireyselci kültürlerde çalışanların işin içsel unsurlarından daha çok doyum sağlayabilecekleri söylenebilir. Kolektivistler, özerklik, güçlük ve kariyer ilerlemesinin olanaklı olduğu işlerden daha çok diğerlerine hizmet etme ve yardım etme fırsatları veren işleri tercih ederler (Hui ve Yee, 1994). Dolayısıyla kolektivist eğilime sahip öğretmenlerin, eğitim etkinliğinin çocukların yetişmesine ve gelişmesine yönelik bir etkinlik olması ve öğrencilerle yoğun bir ilişkiyi gerektirmesi nedeniyle işin doğası ve özelliklerinden dolayı doyum sağlayacakları söylenebilir.

Bireyselci eğilim gösteren çalışanlardan daha çok kolektivist çalışanlar sıcak iklimde sahip bir takımda çalışmayı isterler. Bu yüzden kolektivist eğilime sahip olan çalışanlar, yakın ilişkiler kurmayı talep ederler. Sonuç olarak kolektivist çalışanlar bireysellere göre sıcak ilişkilerin olduğu bir iş grubundan daha yüksek doyum sağlayacaklardır (Hui ve Yee, 1999). Kolektivistler işte bir aile ortamında bulunan sıkı ilişkilerin olmasını beklerler (Hofstede, 2001). Türkiye’de Demirel ve Erdamar (2009) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin iş doyumlarıyla aileye verilen değer arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Okulda öğretmenler arasında yakın ilişki olması, onların iş doyumlarını olumlu yönde etkilemektedir (Azar ve Henden, 2003).

Kolektivistler, kişiler arası uyumu muhafaza etmeye çaba gösterme eğilimine sahiptirler ve Hui v.d. (1995) bu eğilimin kolektivistlerin iş doyumunda önemli bir etkiye sahip olduğunu ileri sürer. Buna ilaveten kolektivist bir toplumda insanlar meslektaşlarıyla ve yöneticileriyle iyi ilişkiler kurmayı isterler ve kolektivizmin özellikleri arasında yer alan meslektaşlar ve yöneticilerle yakınlık ve arkadaşlık, dayanışma ve desteklendikleri duygusuna sahip olmaları iş doyumunu ile ilişkili olabilir (Robert, 1998; Su, 2001). Kolektivist eğilime sahip olan Türkiye’de yapılan bir çalışmada, çalışan odaklı, kişilere yardımcı olma, destekleme ve onlarla ilgilenen müdürlerin öğretmenlerin iş doyumlarını artırdığı bulunmuştur (Yılmaz ve Ceylan, 2011). Kolektivistlerin, ödeme, ilerleme, yönetici ve iş arkadaşlarından doyumun bireysellerden daha yüksek olduğu çalışmalarda ortaya çıkmıştır (Noordin ve Jusoff, 2010). Buna ilaveten Hui ve Yee (1994,1999) kolektivizmin işten, ücretten, ilerleme fırsatlarından, yöneticiden ve çalışma arkadaşlarından doyumla pozitif olarak ilişkili olduğunu bulmuştur. Kolektivist bir kültüre sahip olan Çin’de ödeme, ilerleme, yönetici, fayda, ödül, koşullar, çalışma arkadaşları, işin doğası, iletişim ve toplam iş doyumunu ile bireysellik arasında ilişki bulunmazken, kolektivizm ile ücret, yönetici, fayda, ödül, çalışma arkadaşları, iletişim ve toplam iş doyumunu arasında olumlu ilişki bulunmuştur (Su, 2001). Bireyselci bir kültüre sahip olan ABD’de bireysellik ile iş doyumunu ve boyutları arasında ilişki olmadığı bulunurken, kolektivizm ile ödeme, çalışma arkadaşları, işin doğası, iletişim ve toplam iş doyumunu ile olumlu ilişki olduğu tespit edilmiştir (Su, 2001). Kültürel karşılaştırma bakış açısından, bireyselci ve kolektivist örneklemede kolektivizm ile iş doyumunun ilişkili olduğu bulunmuştur (Oyserman v.d., 2002). Buna rağmen kolektivizm ve işle ilgili sosyal ilişkiler arasında işin özelliklerinden daha güçlü ilişki vardır. Diğer taraftan bireysellerin işin içsel yönlerinden aldıkları doyum kolektivistlerden daha yüksektir. Başka bir çalışmada Hui ve Yee (1999) kolektivistlerin çok uyumlu iş gruplarında çalışmaktan yüksek iş doyumunu sağlarken, bireysellerin ise düşük iş doyumunu elde ettiklerini bulmuştur. Sosyal sistemlere, kolektif ilgiye ve grupları ilerletme üzerine odaklanan kolektivizmin iş doyumunun boyutları arasında yer alan çalışma arkadaşları ve yöneticilerden doyum ile ilişkili olduğu görülmektedir (Khoury, 2008). Genellikle Batıda gelişmiş ülkelerdeki çalışanların gelişmekte olan ülkelere işin doğasıyla ilgili içsel iş faktörlerinden daha yüksek doyumla sahip oldukları gözlenmiştir (Huang ve Van de Vliert, 2004). Araştırmalar batılı olmayan ülkelere çalışanların batılı gelişmiş ülkelere çalışanlardan ödeme ve iş koşulları gibi dışsal iş faktörlerinden aldıkları doyumunun daha yüksek olduğunu göstermiştir (Huang ve Van de Vliert, 2004).

Türkiye’de eğitim alanı dışında sınırlı da olsa bireysellik ve kolektivizm ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi gösteren çalışmalar yapılmıştır. Robert ve Wasti (2002) tarafından yapılan çalışmada ilerlemeden, işin doğası ve yöneticiden doyum ile bireysellik ve kolektivizm arasında anlamlı ve olumlu ilişki bulunurken, çalışma arkadaşlarından doyum ile kolektivizm arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Yetim ve Yetim’in (2006) araştırmasında ise iş doyumunu ile kolektivizm arasında olumlu ve anlamlı ilişki, bireysellik ile negatif ve anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı gibi iş doyumunu ile bireysellik ve kolektivizm arasında ilişki olduğu görülebilir. Bu konuda yapılan araştırmalar eğitim alanında yapılmamış, bu çalışmanın öğretmenler üzerinde yapılmış olması, iş doyumunu ile bireysellik ve kolektivizm arasındaki ilişkiye yönelik alan yazının oluşumuna ve genişlemesine katkı sağlayabilir. Bu yüzden bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel kolektivizm ve bireysellik eğilimleri ile iş doyumunu arasındaki ilişki araştırılmak istenmiştir.

## Yöntem

### *Araştırmanın Modeli*

Öğretmenlerin iş doyumunu ile örgütsel kolektivizm ve bireysellik eğilimleri arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

### *Evren ve Örneklem*

Bu çalışmanın hedef evrenini Bolu ili merkez ilçe sınırları içerisinde yer alan 19 ilköğretim okulunda görev yapan 380 sınıf öğretmeni oluşturmuştur. Araştırmada örneklem alınmamış evrenin tamamına ulaşılmak istenmiştir. Evrende yer alan 24 sınıf öğretmenine ulaşılmadığından 356 sınıf öğretmenine veri toplama araçları dağıtılmış, ancak 304 öğretmenden veri toplama araçları toplanabilmiştir. Veri toplama aracının dönüş oranı % 85.39’dur. Sınıf öğretmenlerinin, % 53.8’i kadın, % 46.2’si ise erkektir. Öğretmenlerin, % 32’si yüksekokul, % 57’i fakülte ve % 11’u ise yüksek lisans eğitimi almıştır. Öğretmenlerin, mesleki kıdemleri ise 5 ile 27 yıl arasında değişmektedir.

### *Verilerin Toplanması*

Araştırmada öğretmenlerin iş doyum düzeylerini belirlemek için Türkçe’ye Yelboğa (2009) tarafından uyarlanan Spector (1997) tarafından geliştirilen iş doyum ölçeği, bireysellik ve kolektivist eğilimlerinin düzeyini belirlemek için ise Robert ve Wasti’nin (2002) geliştirmiş olduğu örgütsel bireysellik ve kolektivizm ölçeği kullanılmıştır.

*İş Doyum Ölçeği:* İş doyum ölçeği 36 madde ve dokuz faktörden oluşmuştur. Her biri dört maddeden oluşan ücret, ilerleme, yönetici, fayda, ödül, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, işin doğası ve iletişim olarak adlandırılan faktörlerdir.

İş doyumunu ölçeğinde yer alan 36 madde ve 9 faktörlü yapının bu çalışmanın verileriyle uyum gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Modelin uyum iyiliği düzeyini belirlemek için  $X^2/df$ , RMSEA (root mean square error of approximation), GFI (goodness of fit index), AGFI (adjusted goodness of fit index), ve CFI (the comparative fit index) istatistikleri kullanılmıştır. DFA sonuçları ( $X^2= 54.22$ ,  $df=34$  ,  $X^2/df= 1.5$ ,  $RMSEA=.05$ ,  $AGFI= .91$   $CFI=.89$ ,  $GFI=.93$ ) iş doyum ölçeğinin 36 madde ve 9 faktörlü yapısının uyum indeksinin iyi olduğunu göstermiştir. Bu ilaveten Ücret boyutunu oluşturan maddelerin parametre değerleri .71 ile .89 arasında, İlerleme fırsatı boyutunu oluşturan maddelerin parametre değerleri .69 ile .86 arasında, Yönetici boyutunu oluşturan maddelerin parametre değeri .58 ile .77 arasında, Fayda boyutunu oluşturan maddelerin parametre değerleri .54 ile .72 arasında, Ödül boyutunu oluşturan maddelerin parametre değerleri .36 ile .78 arasında, Çalışma Koşulları boyutunu oluşturan maddelerin parametre değerleri .48 ile .82 arasında, Çalışma Arkadaşları boyutunu oluşturan maddelerin parametre değerleri .79 ile .91 arasında, İşin Doğası boyutunu oluşturan maddelerin parametre değerleri .66 ile .81 arasında ve İletişim boyutunu oluşturan maddelerin parametre değerleri .46 ile .65 arasında değişmiştir. Sonuç olarak, iş doyumunu ölçeğinin 9 faktörlü yapısının bu çalışmada geçerli bir yapı olduğu ortaya çıkmıştır.

İş doyum ölçeğinin güvenilirlik çalışması için her bir boyut ve ölçeğin tamamı için Cronbach alfa katsayısı tespit edilmiştir. Analiz sonucunda Ücret faktörünün alfa değeri .86, İlerleme fırsatı faktörünün alfa değeri .77, Yönetici faktörünün alfa değeri .76, Fayda faktörünün alfa değeri .89, Ödüller faktörünün alfa değeri .87, Çalışma koşulları faktörünün alfa değeri .81, Çalışma Arkadaşları faktörünün alfa değeri .72, İşin Doğası faktörünün alfa değeri .85, İletişim faktörünün alfa değeri .68 ve ölçeğin tamamının alfa değeri ise .81 bulunmuştur.

*Örgütsel Bireysellik ve Kolektivizm Ölçeği:* Bireysellik eğilimi 5 madde, kolektivizm eğilimi ise 7 maddeden oluşmaktadır. Bireysellik ölçeğinin 5 madde ve kolektivizm ölçeğinin 7 maddede oluşan tek faktörlü yapılarının bu çalışmanın verileriyle uyum gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Modellerin uyum iyiliği düzeyini belirlemek için  $X^2/df$ , RMSEA (root mean square error of approximation), GFI (goodness of fit index), AGFI (adjusted goodness of fit index), ve CFI (the comparative fit index) istatistikleri kullanılmıştır. Bireysellik için DFA sonuçları ( $X^2= 66.42$ ,  $df=46$ ,  $X^2/df= 1.4$ ,  $RMSEA=.03$ ,  $AGFI=.91$ ,  $CFI=.92$ ,  $GFI=.96$ ) ölçeğin 5 maddeden oluşan yapısının uyum indeksinin iyi olduğunu göstermiştir. Kolektivizm ile ilgili olarak ise ( $X^2= 61.42$ ,  $df=43$ ,  $X^2/df= 1.4$ ,  $RMSEA=.04$ ,  $AGFI=.93$ ,  $CFI=.91$ ,  $GFI=.95$ ) ölçeğin 7 maddeden oluşan yapısının uyum indeksinin iyi olduğunu göstermiştir. Bu ilaveten Bireysellik ölçeğini oluşturan maddelerin parametre değerleri .65 ile .83 arasında değişirken, Kolektivizm ölçeğini oluşturan maddelerin parametre değerleri ise .68 ile .86 arasında değişmiştir. Sonuç olarak, bireysellik ölçeğinin 5 ve kolektivizm ölçeğinin ise 7 maddeden oluşan yapılarının bu çalışmada geçerli bir yapı olduğu ortaya çıkmıştır.

Bireysellik ölçeğinin güvenilirlik çalışması için Cronbach alfa katsayısı tespit edilmiştir. Analiz sonucunda bireysellik ölçeğinin alfa değeri .90 (madde toplam korelasyonu .637 ile .813 arasında) ve kolektivizm ölçeğinin alfa değeri ise .87 (madde toplam korelasyonu .552 ile .788 arasında) olduğu bulunmuştur. Buna göre, bireysellik ve kolektivizm ölçeklerindeki maddelerin örgütsel bireysellik ve kolektivizm eğilimlerini ölçmeye yönelik olduğu yani iç tutarlılığının bulunduğu söylenebilir.

#### *Verilerin Analizi*

Verilerin çözümlenmesinde SPSS 13 (The Statistical Packet for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile örgütsel bireysellik ve kolektivizm eğilimlerinin düzeylerini belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır.

İş doyumunu ile örgütsel bireysellik ve kolektivizm arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır. Örgütsel bireysellik ve kolektivizm'in iş doyumunu boyutları ve toplam iş doyumunu üzerinde etkili olduğunu tespit etmek amacıyla ise Regresyon analizi yapılmıştır.

### **Bulgular**

Bu araştırmada öğretmenlerin iş doyumunu, bireysellik ve kolektivizm eğilimleri düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 1'de verilmiştir. Aritmetik ortalama değerlerine göre, bu çalışmada konuyla ilgili bilgi alınan sınıf öğretmenlerinin işin doğası, çalışma arkadaşları, yönetici ve iletişim boyutlarından elde ettikleri doyumun çalışma koşulları, ödüller, fayda, ilerleme ve ücretten sağladıkları doyumdan fazla olduğu ifade edilebilir (Tablo 1'e bakınız). Bu bulgulara göre, sınıf öğretmenlerinin eğitim-öğretimi gerçekleştirme, öğrenci, öğretmen ve yöneticileriyle ilişki ve iletişim kurmaktan mesleklerini yaparken elde edecekleri dışsal getirilerden daha fazla doyum sağladıkları söylenebilir.

Tablo 1.  
Sınıf Öğretmenlerinin Bireysellik, Kolektivizm ve İş Doyum Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Değişkenler	$\bar{X}$	ss
Bireysellik	2.76	.38
Kolektivizm	3.30	.43
Ücret	2.17	.64
İlerleme	2.35	.12
Yönetici	3.42	.63
Fayda	2.45	.33
Ödül	2.41	.85
Çalışma Koşulları	2.40	.21
Çalışma Arkadaşları	3.48	.43
İşin Doğası	3.84	.72
İletişim	2.94	.56
Toplam İş Doyumu	2.91	.30

Tablo 1’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel kolektivizm eğilimleri örgütsel bireysellik eğilimlerinden daha yüksektir. Bu bulguya dayalı olarak araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerin kişisel çıkarlarından daha çok okulda bulunanların bütününe çıkarlarını, rekabet etmeden çok işbirliği ve dayanışmayı önemseme eğiliminde oldukları söylenebilir.

Sınıf öğretmenlerinin iş doyumları ile örgütsel bireysellik ve kolektivizm eğilimleri arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2.  
Bireysellik ve Kolektivizm ile İş Doyumu ve Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Bireysellik	Kolektivizm
Ücret	.067	.320**
İlerleme	.631**	.121
Yönetici	.160	.629**
Fayda	.472**	.209
Ödül	.555**	.211
Çalışma Koşulları	-.245**	.481**
Çalışma Arkadaşları	.192	.542**
İşin Doğası	.366**	.541**
İletişim	.424**	.496**
Toplam İş Doyumu	.355**	.730**

P < .01,

Korelasyon analizi sonuçları örgütsel kolektivizm ile ücret, yönetici, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, işin doğası, iletişim ve toplam iş doyumunu arasında pozitif yönde anlamlı ilişki, örgütsel bireysellik ile ilerleme, fayda, olası ödül, işin doğası ve iletişim ile pozitif yönde, çalışma koşulları ile ise negatif yönde anlamlı ilişki olduğunu göstermiştir (Tablo 2). Örgütsel kolektivizm ile ilerleme, fayda ve olası ödüller arasında, örgütsel bireysellik ile ücret, yönetici ve çalışma arkadaşları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Örgütsel bireysellik ve kolektivizm eğiliminin iş doyumunu üzerinde etkiye sahip olup olmadığını belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 3’de verilmiştir. Regresyon analizi sonuçları örgütsel bireysellik eğiliminin ilerlemeden, faydadan, ödüllerden, çalışma koşullarından, işin doğasından ve iletişimden doyum üzerinde istatistiksel olarak anlamlı şekilde önemli etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Tablo 3’e bakınız). Tablo 3’de örgütsel kolektivizm eğiliminin ücretten, yöneticiden, çalışma koşullarından, çalışma arkadaşlarından, işin doğasından, iletişimden doyum ve toplam iş doyumunun üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu görülebilir.

Örgütsel bireysellik eğiliminin iş doyumunu boyutlarından en çok açıkladığı varyans %41,4 ile ilerlemeden doyum boyutunda olmuştur. Örgütsel kolektivizm eğiliminin ise en çok açıkladığı varyans %39 ile yöneticiden doyum faktöründe olmuştur. Toplam iş doyumunu üzerinde örgütsel kolektivizm eğiliminin açıkladığı varyans ise %52,7'dir.

Tablo 3.

*Bireysellik ve Kolektivizm ile İş Doyumu ve Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler		B	Standart Hata	$\beta$	t	P	İkili r	Kısmi r	R <sup>2</sup>
Ücret	Bireysellik	.077	.124	.057	.626	.533	.067	.056	.105
	Kolektivizm	.287	.077	.341	3.718	.000	.320	.318	
İlerleme	Bireysellik	.175	.019	.676	9.099	.000	.631	.630	.411
	Kolektivizm	.022	.012	.125	1.683	.095	.121	.116	
Yönetici	Bireysellik	.106	.100	.080	1.064	.289	.160	.095	.402
	Kolektivizm	.545	.062	.658	8.789	.000	.629	.621	
Fayda	Bireysellik	.322	.060	.456	5.343	.000	.472	.434	.225
	Kolektivizm	.019	.037	.045	.528	.599	.211	.48	
Ödül	Bireysellik	.242	.036	.544	6.758	.000	.555	.520	.309
	Kolektivizm	.085	.022	.031	.382	.703	.229	.034	
Çalışma Koşulları	Bireysellik	.611	.092	.485	6.667	.000	.245	.515	.436
	Kolektivizm	.516	.057	.658	9.045	.000	.481	.632	
Çalışma Arkadaşları	Bireysellik	.059	.074	.007	.081	.936	.192	.007	.293
	Kolektivizm	.306	.046	.544	6.681	.000	.542	.516	
İşin Doğası	Bireysellik	.297	.121	.194	2.443	.016	.366	.215	.325
	Kolektivizm	.447	.076	.470	5.908	.000	.541	.470	
İletişim	Bireysellik	.333	.095	.280	3.492	.001	.424	.300	.314
	Kolektivizm	.292	.059	.394	4.909	.000	.496	.405	
Toplam İş Doyumu	Bireysellik	.569	.364	.102	1.560	.121	.355	.139	.542
	Kolektivizm	2.401	.227	.693	10.582	.000	.730	.690	

P &lt; .01,

**Tartışma**

Bu çalışmada örgütsel kolektivizm ile iş doyumunun iletişim, yönetici ve çalışma arkadaşlarından doyum boyutları arasında ilişki olduğu ve örgütsel kolektivizmin bu boyutlar üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, ancak örgütsel bireysellik ile bu faktörler arasında önemli bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Kolektivistlerin insanlarla ilişkilere önem verme, bir gruba ait olma duygusu ve grup üyelerini düşünme eğilimine sahiptirler. Bu özelliklere dayalı olarak, öğretmenlerin birlikte çalıştıkları öğretmenler ve yöneticileriyle yakınlıkları ve öğretmen ve yöneticilerle etkili şekilde iletişim kurabileceklerini kapsayan iletişim, yönetici ve çalışma arkadaşlarından doyum ile kolektivizm arasında olumlu ilişkinin bulunması beklenen bir durum olarak görülebilir. Nitekim yapılan çalışmaların çoğunluğunda bu bulguları destekleyen sonuçlar elde edilmiştir (Su, 2001; Robert ve Wasti, 2002). Robert ve Wasti (2002) kolektivizm ile yönetici ve çalışma arkadaşlarından doyum arasında anlamlı ilişki olduğunu bulmuştur. Türkiye gibi kolektivizm eğilime sahip olan Meksika, Hindistan ve Çin gibi ülkelerin yanında bireysellik eğilimi yüksek olan ABD, Polonya gibi ülkelerde kolektivizm ile yönetici ve çalışma arkadaşlarından doyum arasında anlamlı ilişki bulunmuştur (Robert, 1998; Su, 2001; Hui, Yee ve Eastman, 1995). Bireysellik eğilimi yüksek olan ABD'de Khoury (2008) tarafından yapılan çalışmada bu bulguların aksine kolektivizm ile yönetici ve çalışma arkadaşlarından doyum arasında olumsuz ilişki bulunmuştur. Bu çalışmanın bulgularına dayalı olarak kolektivist eğilime sahip olan öğretmenlerin bireysellere göre iletişim, yönetici ve çalışma arkadaşlarından doyum sağlayabilecekleri ileri sürülebilir. Bu sonuçlara göre, öğretmenlerin iş doyumlarını artırabilmek için yapılacakları belirlemeden önce, onların kolektivizm ve bireysellik eğilimleri öğrenilmelidir. Kolektif eğilime sahip öğretmenlerin iş doyumlarını



artırabilmek için okul ortamında eğitimciler arasında iletişim kanallarının açık olması ve yönetici ile öğretmenler arasında sıcak ve yakın ilişkilerin oluşturulması sağlanmalıdır.

Bu çalışmada iş doyumunun ilerleme, fayda ve ödülünden doyum boyutları ile örgütsel kolektivizm arasında anlamlı ilişki olmadığı, bu faktörler ile örgütsel bireysellik arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve bireyselliğin bu boyutlar üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bireysellik eğilimi yüksek olan insanlar bireysel çıkarılara, işten elde edecekleri bireysel faydalara önem verme ve bireysel başarıyla motive olurlar. Bu bakımdan takdir edilme, çalışmalarından dolayı kişisel fayda elde edebilme ve işinde ilerleyebilmeyi kapsayan iş doyumunun fayda, ödül ve ilerlemeden doyum boyutları ile örgütsel bireysellik arasında ilişkinin bulunması olası bir durum olabilir. Ayrıca araştırmalar adil ödül sistemi ve liyakate dayalı ilerleme ile bireysellik arasında ilişki olduğunu göstermiştir (Ramamoorthy, Kulkarni, Gupta ve Flood, 2007). Literatürde bu konu ile ilgili sonuçlarda uyumsuzluk görülmektedir. Bazı çalışmalarda bu bulguları destekleyen sonuçlar elde edilirken (Robert ve Wasti, 2002), bu çalışmanın sonuçlarının aksine Türkiye gibi kolektivist eğilimi yüksek olan Çin’de ilerleme, fayda ve ödülünden doyum ile bireysellik arasında anlamlı ilişki bulunmaz iken, kolektivizm ile bu boyutlar arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bu çalışmanın bulgularına göre yüksek örgütsel bireysellik eğilimine sahip olan öğretmenlerin ilerleme, fayda ve ödülünden doyum düzeylerinin fazla olabileceği söylenebilir. Bu sonuçlara dayalı olarak, bireysellik eğilimine sahip olan öğretmenlerin iş doyumlarını artırabilmek için öğretmenlerin eğitimsel etkinlikleri ödüllendirilmeli ve başarılı olan öğretmenlerin mesleki olarak ilerlemelerine olanak tanıyan çalışmalar yapılmalıdır.

Bu çalışmada tartışılması gerektiği düşünülen bir sonuç da işin doğasından doyum ile hem bireysellik hem de kolektivizm arasında anlamlı ilişki olduğu ve bireysellik ve kolektivizmin işin doğasından doyum üzerinde önemli etkiye sahip olduğudur. Bu bulguyla paralel şekilde işin doğasından doyum ile bireysellik eğilimi yüksek olan ABD ve Polonya’da bireysellik arasında, kolektivist eğilime sahip olan Meksika ve Hindistan’da ise kolektivizm ile işin doğası arasında anlamlı ilişki bulunmuştur (Robert, 1998). Bireysellik eğilimi yüksek olanlar işlerinde özerkliğe ve güçlüğe önem verirler (Hofstede, 2001). Bu bakımdan öğretmenlerin sınıftaki öğretim etkinliklerini planlama ve gerçekleştirme nispeten özerkliğe sahip olmaları ve öğretim etkinliğinin bir grup öğrenciyle yerine getirilmesinden dolayı sınıfta beklenilmeyen durumlarla karşılaşma olasılığının yüksek olması öğretim işini güçleştiren bir durum yaratabilir. Öğretmenliğin bu özellikleriyle bireyselliğin işte özerklik ve güçlük niteliği arasındaki benzerlikten dolayı bireysellik ve öğretim işinin doğasından doyum arasında ilişkinin bulunması doğal görülebilir. Oysa kolektivizmde kişiler arası ilişkilere önem verildiği için kolektivizm ile işin doğasından doyum arasındaki ilişki beklenilmeyen bir durumdur (Khoury, 2008; Huang ve Van de Vliert, 2004). Ancak eğitim-öğretim etkinliğinin öğrencilerle ilişkiyi gerektirmesi, onlara yardımcı olmayı sağlaması ve öğrencilerin mutluluğu için kişiler arası ilişkilerin önemi açısından (Hofstede, 2001) öğretim etkinliğinin doğasından kaynaklı olarak öğretmenlerin kolektivizm algıları ile öğretim işinin doğasından doyum arasında ilişkinin olası olduğu ileri sürülebilir. Bu açıklamalar çerçevesinde bu çalışmada örgütsel kolektivizm ile işin doğasından doyum arasında anlamlı ilişkinin olması her ne kadar eğitim alanı dışındaki çalışanlarda kolektivizm ile işin doğası arasında anlamlı ilişkinin olmadığına yönelik bulguların (Su, 2001; Khoury, 2008) varlığına rağmen beklenen bir durum olarak algılanabilir.

Bu çalışmada kolektivizm ve bireysellik ile toplam iş doyumunu arasında anlamlı ilişki olduğu, kolektivizmin iş doyumunu üzerinde önemli etkiye sahipken, bireyselliğin anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bulunmuştur. Bu bulguyla paralellik gösteren araştırma bulguları bulunmaktadır. Hui ve Yee (1999) kolektivizm ile iş doyumunu arasında olumlu ilişki olduğunu bulmuştur. Klassen v.d. (2010) tarafından yapılan çalışmada da Koreli öğretmenlerin kolektif eğilimlerinin iş doyumunu üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin çocukların yaşamlarında farklılık yaratma isteği ve çocuklarla ilişkiler kurma gibi faktörlerden doyum sağlamaları (Houtte, 2006), kolektivizmin başkalarını düşünme, yardım severlik, dayanışma ve ilişkilere önem verme özellikleriyle uyuşması ve kolektivist eğilime sahip olanların öğretmenlik mesleği gibi başkalarına

hizmet etme ve yardım etme fırsatı veren işleri tercih etme eğiliminde olmaları (Hui ve Yee, 1994) açısından öğretmenlerin iş doyumları ile kolektivizm arasında ilişkinin bulunması olası görülebilir. Ancak araştırmalarda bireysellik eğilimi yüksek olan çalışanların kolektivistlere göre iş doyumlarının yüksek olduğu yoğunlukla bulunmuştur (Noordin ve Jusoff, 2010; Kirkman ve Shapiro, 2001; Yetim ve Yetim, 2006). Öğretmenliğin sınıfta öğretimi büyük oranda tek başlarına yapmaları, özerklik gerektiren bir meslek olması ve çok sayıda öğrenci grubuyla bir ortamda eğitim etkinliğinde bulunması nedeniyle işin doğasındaki güçlükler barındırması bireyselliğin öğretmenlerin iş doyumları üzerinde anlamlı etkisinin olması beklenebilir. Oysa bu çalışmada bu görüşün aksine kolektivizmin toplam iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç yukarıda belirtildiği gibi öğretmenlik mesleğinin öğrencilerle yoğun ilişki gerektiren ve öğrencilerin gelişimine katkı yapma niteliğinden kaynaklanabilir. Bu çalışmada örgütsel kolektivizmin öğretmenlerin iş doyumları üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin iş doyumlarını artırmak isteyen okul yöneticisi veya merkezi eğitim yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel kolektivizm eğilimlerine dikkat etmelidirler. Bu yüzden yöneticiler öğretmenlerin kolektif eğilimlerini öğrenebilmek için çalışmalar (anket gibi) yapabilir veya akademisyenlerden yardım isteyebilirler. Örneğin örgütsel kolektivizm eğilimi yüksek olan öğretmenlerin meslektaşları ve yöneticileriyle yakın ilişkiler kurma, onlarla birlikte ortak etkinlikler yapma veya bilgi paylaşımında bulduklarında iş doyumlarının artabileceği, ancak bu eylemlerin örgütsel bireysel eğilime sahip öğretmenlerin iş doyumlarını artırmada etkili olamayabileceğine dikkat edilmelidir.

### Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada örgütsel kolektivizm eğilimine sahip olan sınıf öğretmenlerinin ücret, yönetici, çalışma koşulları, işin doğası, çalışma arkadaşları, iletişimden doyum ve toplam iş doyum düzeylerinin yüksek olabileceği ortaya çıkmıştır. Bu çalışmanın bulguları örgütsel bireysellik eğilimine sahip olan sınıf öğretmenlerinin ise ilerleme fırsatı, ödül, fayda, işin doğası ve iletişimden doyumlarının yüksek olacağını göstermiştir.

Bu çalışma örgütsel bireysellik ve kolektivizmin öğretmenlerin iş doyumları üzerinde etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle öğretmenlerin iş doyumlarını artırabilmek için öğretmenlerin kolektif ve bireysellik eğilimlerine dikkat edilmelidir. Bu anlamda kolektif eğilime sahip olan öğretmenlerin iş doyumlarını artırabilmek için yönetici ve öğretmen arkadaşlarıyla iyi ilişkiler oluşturulması sağlanabilir. Ayrıca öğretmenler ve yöneticiler arasında işbirlikçi bir çalışma ortamı oluşturulabilir. Bunu sağlayabilmek için öğretmenlerle piknikler düzenlenebilir ve okulda öğretmenlerin özel günlerinde kutlamalar yapılabilir.

Örgütsel kolektivizm ve bireysellik ile iletişimden doyum arasında ilişkinin varlığına dayalı olarak öğretmenlerin iş doyumlarını artırabilmek için hem kolektif ve hem de bireysellik eğilimi olan öğretmenlere okulda yapılan çalışmalar ve planlamalar hakkında bilgi verilebilir ve öğretmenler ile yönetici ve öğretmenler arasında bilgi ve fikir paylaşımı yapabilecekleri ortamlar (her ay öğretmenlerle bilgilendirme amaçlı toplantılar yapılabilir ve ihtiyaç duyulduğunda bilgilendirme notları dağıtılabilir) sağlanabilir.

Örgütsel bireysellik ile ilerleme, fayda ve ödülün doyum arasında anlamlı ilişkinin bulunmasına dayalı olarak bireysellik eğilimine sahip olan öğretmenlerin iş doyumlarını artırabilmek için mesleklerinde ilerleme fırsatı verilebilir ve işlerini iyi yaptıklarında ödüllendirilebilirler (sembolik hediyeler ve teşekkür belgesi gibi).

Bu çalışmada örgütsel kolektivizm ve bireysellik ile işin doğasından doyum arasında ilişki bulunmuştur. Buna dayalı olarak kolektivist eğilimine sahip olan öğretmenlerin iş doyumlarını artırabilmek için öğrencilere yardımcı olma ve öğrencilerle sıcak ilişkiler geliştirebilme olanağı sağlanabilir. Bireysellik eğilimine sahip olan öğretmenlerin iş doyumlarını artırabilmek için ise öğretim etkinliklerinin planlanması ve gerçekleştirilmesinde özerklik verilebilir.

## Kaynakça

- Abdulla, J., Djebarni, R. & Mellahi, K. (2011). Determinants of job satisfaction in the UAE. *Personel Review*, 40 (1), 126-146.
- Azar, A. ve Henden, R. (2003). Alan dışından atanmanın iş doyumuna etkisi: Sınıf öğretmenliği örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 3, 323-349.
- Aycan, Z. ve Kanungo, R.N. (2000). Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri. Z. Aycan (Ed.), *Türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları* (ss. 25-47). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Blandford, S. (2000) *Managing Professional Development in Schools*. London: Routledge.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Caprara, G.V., Barbaranelli, C., Steca, P., & Malone, P.S. (2006). Teachers' self-efficacy beliefs as determinants of job satisfaction and students' academic achievement: A study at the school level. *Journal of School Psychology*, 44, 473-490.
- Chamundeswari, S. (2013). Job satisfaction and performance of school teachers . *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (5), 420-428.
- Dakhli, M. (2009). Investigating the effects of individualism-collectivism on trust and cooperation. *Psychology Journal*, 6(3), 90-99.
- Demirel, H. ve Erdamar, G. (2009). Examining the relationship between job satisfaction and family ties of Turkish primary school teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2211-2217.
- Demirtaş, Z. ve Ersözlü, A. (2010). Liselerde görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri. *E-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*, 5 (1), 199-209.
- Green, E.G.T., Deschamps, J.C. & Páez, D. (2005). Variation of individualism and collectivism within and between 20 countries a typological analysis. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(3), 321-339.
- Hean, S. & Garrett, R. (2001). Sources of job satisfaction in science secondary school teachers in Chile. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 31 (3), 363-379.
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequence: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Houtte, M.V. (2006). Tracking and teacher satisfaction: Role of study culture and trust. *The Journal of Educational Research*, 99(4), 247-54.
- Huang, X. & Van de Vliert, E. (2004). Job level and national culture as joint roots of job satisfaction. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (3), 329-348.
- Hui, C.H. & Yee, C. (1999). The impact of psychological collectivism and workgroup atmosphere on Chinese employees' job satisfaction. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (2), 175-185.
- Hui, C.H., Yee, C. & Eastman, K.L. (1995). The relationship between individualism-collectivism and job satisfaction. *Applied Psychology: An International Review*, 44(3), 276-282.
- Hui, C. H., & Yee, C. (1994). The shortened individualism-collectivism scale: Its relationship to demographic and work-related variables. *Journal of Research in Personality*, 28, 409-424.
- Khoury, H.A. (2008). *The moderating influence of cultural dimensions on the relationship between role stressors, job satisfaction, and organizational commitment*. UMI: 3347348.
- Kirkman, B.L. & Shapiro, D.L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44 (3), 557-569.
- Klassen, R.M., Usher, E.L. & Bong, M. (2010). Teachers' collective efficacy, job satisfaction, and job stress in cross-cultural context. *The Journal of Experimental Education*, 78, 464-486.

- Kwantes, C.T. (2009). Culture, job satisfaction, and organizational commitment in India and The United States. *Journal of Indian Business Research*, 1(4), 196-212.
- Luthans, F. (1994) *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Ma, X. & MacMillan, R.B. (1999). Influences of workplace conditions on teachers' job satisfaction', *The Journal of Educational Research*, 93(1), 39-47.
- Nguni, S., Slegers, P. & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian Case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2): 145-77.
- Noordin, F. & Jusoff, K. (2010). Individualism-collectivism and job satisfaction between Malaysia and Australia. *International Journal of Educational Management*, 24(2), 159-174.
- Oishi, D., Diener, E., Suh, E. M., & Lucas, R. E. (1999). Value as a moderator in subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 915-924.
- Ostroff, C. (1992) 'The Relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 963-74.
- Oyserman, D., Coon, H. M., & Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 128, 3-72.
- Ramamoorthy, N., Kulkarni, S.P., Gupta, A. & Flood, P.C. (2007). Individualism-collectivism orientation and employee attitudes: A comparison of employees from the high-technology sector in India and Ireland. *Journal of International Management*, 13, 187-203.
- Robert, C. & Wasti, S.A. (2002). Organizational individualism and collectivism: Theoretical development and an empirical test of a measure. *Journal of Management*, 28 (4), 544-566.
- Robert, C.A. (1998). *The development and validation of the horizontal and vertical individualism and collectivism organizational culture scale*. UMI: 9912358.
- Rowan, B., Correnti, R. & Miller, R.J. (2002). What Large-Scale, Survey Research Tells us About Teacher Effects on Student Achievement: Insights From the Prospects Study of Elementary Schools. *Teachers College Record* 104(8), 1525-67.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction, application, assessment, causes and consequences*. California: Sage Publication, Inc.
- Su, S. (2001). *Predicting job satisfaction and organizational citizenship behavior with individualism-collectivism in P.R. China and the United States*. UMI: 3009529.
- Taormina, R.J. (1999). Predicting employee commitment and satisfaction: The relative effect of socialization and demographics. *International Journal of Human Resource Management*, 10 (6), 1060-1076.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Yelboğa, A. (2009). Validity and reliability of the Turkish version of the job satisfaction survey (JSS). *World Applied Science Journal*, 6(8), 1066-1072.
- Yetim, N. & Yetim, U. (2006). The cultural orientations of entrepreneurs and employees' satisfaction: The Turkish small and medium sized enterprises case. *Social Indicators Research*, 77(2), 257-286.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 277-394.
- Zembylas, M. & Papanastasiou, E. (2004). Job Satisfaction among School Teachers in Cyprus. *Journal of Educational Administration*, 42, 357-74.