

KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI BİLİM DALI

**OKULLARDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ,
OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM BECERİLERİ VE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI İLİŞKİSİNİN BELİRLENMESİ**

Zuhal İNCE

DOKTORA TEZİ

Lefkoşa

Mayıs, 2021

KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI BİLİM DALI

**OKULLARDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ,
OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM BECERİLERİ VE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI İLİŞKİSİNİN BELİRLENMESİ**

Zuhal İNCE

DOKTORA TEZİ

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Hüseyin UZUNBOYLU

Lefkoşa

Mayıs, 2021

Onay

Yakın Doğu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,
Zuhal İNCE'nin **“Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgüt Kültürü,
Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları
İlişkisinin Belirlenmesi”** isimli tezi Mayıs 2021 tarihinde jürimiz tarafından Lisansüstü
Eğitim Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı'nda
DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

	Adı – Soyadı	İmza
Başkan:	Prof. Dr. Uğur YOZGAT	
Üye*:	Prof. Dr. Gökmen DAĞLI	
Üye*:	Prof. Dr. Özge HACİFAZLIOĞLU	
Üye*:	Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL	
Üye (Danışman):	Prof. Dr. Hüseyin UZUNBOYLU	

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

....../....../2021

Prof. Dr. K. Hüsnü Can BAŞER

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Etik İlkelerle Uygunluk Beyanı

Bu tezin içerisinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kurallar gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

...../.../ 2021

Zuhal İNCE

Teşekkür

Doktora programı süresince desteğini benden esirgemeyen ve sürekli bilimsel çalışmalara teşvik eden, öğrencisi olmaktan ve kendisini tanıma fırsatını bulmuş olmaktan onur duyduğum tez danışmanım sayın hocam Prof. Dr. Hüseyin UZUNBOYLU'ya,

Tez savunması esnasında gösterdikleri destek ve çok değerli katkılarından dolayı jüri başkanı Prof. Dr. Uğur YOZGAT'a, jüri üyeleri; Prof. Dr. Gökmen DAĞLI'ya, Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL'a, Prof. Dr. Özge HACİFAZLIOĞLU'na,

Maddi ve manevi desteklerini benden esirgemeyen sevgili babam Hüseyin İNCE' ye, annem Feride İNCE'ye, kardeşim merhum Muzaffer İNCE'ye, kardeşlerim Neslihan, Emine Songül, İlyas Çağrı ve Müslüm İNCE' ye, beni her zaman motive eden yeğenlerime,

Tez çalışmalarım sırasında yardımlarını benden esirgemeyen meslektaşlarıma ve çalışmanın özünü oluşturan verilere ulaşmamı sağlayan Milli Eğitim Bakanlığı mensubu katılımcı okul müdürleri ve katılımcı öğretmenlere teşekkür ederim.

Özet

Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgüt Kültürü, Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İlişkisinin Belirlenmesi

Zuhal İNCE

Doktora, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi Ve Planlaması Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hüseyin UZUNBOYLU

Mayıs, 2021, 523 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, devlet okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi, örgüt kültürü, okul müdürlerinin yönetim becerileri ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerine ilişkin algı düzeylerini tespit ederek; bu değişkenlerin birbirleriyle ilişkisini ortaya koymaktır. Araştırmada “İlişkisel Tarama Modeli” ve nitel araştırma yönteminden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Araştırma, Türkiye'deki devlet okullarında görev yapan yönetici ve öğretmeni kapsamaktadır. Evrenin geniş olması ve evrenin her parçasına ulaşmada zorluk yaşanmasından kaynaklı olarak, Türkiye'nin yedi coğrafi bölgesinin tümünden küme örnekleme yöntemi ile rastgele seçilen 12 şehirde, her okul türünde görev yapan yönetici ve öğretmenlerden 3110 katılımcıya ulaşılmıştır. Araştırmada “Örgütsel vatandaşlık davranışı” ölçeği, “Yönetim Becerileri” ölçeği, “Örgüt Kültürü” ölçeği ve “İnsan Kaynakları Yönetimi” ölçeği kullanılmıştır. Araştırma verilerinin çözümlemesinde frekans, yüzdeler, aritmetik ortalama, standart sapma, en düşük ve en yüksek değerler, t-testi, One Way Anova Testi, Mann Whitney U testi, faktör analizi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon analizi, basit doğrusal regresyon ve çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır. Uygulanan nicel analizler sonucu elde edilen veriler doğrultusunda görüşme formu hazırlanarak çalışma yapılan şehirlerde bir yönetici ve bir öğretmen olmak üzere toplam 24 gönüllü katılımcıya ulaşılmıştır. Okul yöneticisi ve öğretmenlerin cinsiyet, görev türü, çalıştıkları bölge, öğrenim durumu, kıdem aralığı, okul türü, okuldaki öğretmen sayısı, yaş aralığı değişkenlerine ilişkin algıları arasındaki farklı gruplarda anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Araştırmada okul müdürlerinin yönetim becerilerinin, okullarda insan

kaynakları yönetimi uygulamalarının, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışının genel olarak ve alt boyutlarda birbirinin yordayıcısı olduğu ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki sergiledikleri tespit edilmiştir. Elde edilen nitel veriler ile nicel verilerin birbirini desteklediği ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul kültürü, insan kaynakları yönetimi, okul müdürlerinin yönetim becerileri, örgütsel vatandaşlık davranışları, okul müdürü, öğretmen.

Abstract

Determining The Relationship of Human Resources Management In Schools, Organizational Culture, Management Skills of School Principals And Organizational Citizenship Behavior

Zuhal INCE

PhD, Educational Administration, Supervision, Economics and Planning

Thesis Advisor: Prof. Dr. Hüseyin UZUNBOYLU

May 2021, 523 Pages

The objective of the research is to assess the levels of perceptions of managers, students, and staff in public schools on the administration of human capital, corporate culture, the management capabilities, and the variables in public citizenship behavior. "Relational Survey Model" and phenomenology design from qualitative research method were used in the study. Research includes managers and teachers that worked in state schools in Turkey include managers and teachers. The population as a source after experiencing difficulty in reaching to be large and the universe every part of Turkey's randomly selected and of all the cluster sampling seven geographical regions in 12 cities, has reached 3110 participants every type of school in the acting administrator and teacher. In the study, the "Organizational Citizenship Behavior" scale, "Management Skills" scale, "Organizational Culture" scale, and "Human Resources Management" scale were used. Frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, lowest and highest values, t-test, One Way Anova Test, Mann Whitney U test, factor analysis, one-way analysis of variance, correlation analysis, simple linear regression, and multiple regression analysis in the analysis of research data has been applied. In accordance with the data obtained as a result of the applied analyzes, an interview form was prepared and a total of 24 volunteer participants, one manager and one teacher, were reached in the cities where the study was conducted. Significant differences were found in different groups between school administrators 'and teachers' perceptions of gender, duty type, the region they work, educational status, seniority range, type of school, number of teachers in the school, and age range. The study established that school principals' management skills, schools' management of human capital, corporate culture and the actions of organizational citizenry are predictors and under dimension of each other

and have a positive and important relationship. The quality data collected and quantitative data supported each other have been disclosed.

Keywords: School culture, human resources management, management skills of school principals, organizational citizenship behaviors, school principal, teacher.

İçindekiler

Onay	1
Etik İlkelere Uygunluk Beyanı	2
Teşekkür.....	3
Özet	4
Abstract	6
İçindekiler	8
Tablolar Dizini	16
Şekiller Dizini	22
Kısaltmalar	23

BÖLÜM I

Giriş.....	24
PROBLEM DURUMU	24
PROBLEM CÜMLEŞİ	30
.ARAŞTIRMANIN AMACI	31
ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	33
ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	34

BÖLÜM II

Kavramsal Çerçeve Ve İlgili Araştırmalar.....	35
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	36
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMLARI	36
Örgüt Kültürü Hakkında Yapılan Çalışmaların Tarihsel Gelişimi	39
Örgüt Kültürünün İşlevi.....	40
Örgüt Kültürünün Önemi.....	42
Örgüt Kültürü Çeşitleri	44
Akademi- Kale- Kulüp Ve Takım Kültürü	44
Zayıf Ve Güçlü Kültür	44
Şebekeleşmiş- Çıkarıcı- Toplumcu- Parçalı Kültür	45
Alt Kültür	45
Örgüt Kültürü İle İlgili Yaklaşım Ve Modeller	45
Jeffery Sonnenfeld Modeli	46
Denison Modeli.....	46
Handy Modeli	47

BYARS MODELİ	48
PARSONS MODELİ	49
Schein Modeli	50
Kilmann Modeli	51
Miles Ve Snow Modeli	51
DEAL VE KENNEDY MODELİ.....	52
Ouchi Modeli (Z Kültürü Modeli):	54
Geert Hofstede Modeli	54
Peters Ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli	56
Quin Ve Cameron Modeli	56
Örgüt Kültürünün Temel Unsurları	57
Değerler.....	58
Normlar	60
İnançlar.....	61
Dil.....	62
Varsayımlar	62
Lider Ve Kahramanlar.....	63
Tören Ve Seremoniler	64
Semboller	64
Hikâyeler Ve Mitler	65
Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	66
Örgüt Kültürünün Değişimi	67
Örgüt Kültürünün Diğer Örgütsel Süreçlerle İlişkisi.....	68
Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi	68
Örgüt Kültürü Ve Örgüt Kimliği.....	70
Örgüt Kültürü Ve İletişim	71
Örgüt Kültürü Ve Sosyalleşme	73
Örgüt Kültürü Ve Liderlik	75
Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Etkililik	75
Örgütte Aidiyet Duygusu Ve Örgütsel Bağlılık.....	76
Örgüt Kültürü Ve Yönetim İlişkisi	77
Okul Kültürü	79
Okul Kültürünün Oluşumu.....	80
Okul Kültürü Oluşturmada Yöneticinin Rolü	82
Eğitim Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki	85
Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki	87
Eğitim Örgütlerinde Kurum Kültürü Ve Verimlilik	88
İlgili Araştırmalar	89
Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	89
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	94
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	97
Örgüt Vatandaşlık Davranışının Tanımı	99
Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihçesi	102

Örgüt Vatandaşlık Davranışı İle İlişkili Teoriler	103
Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory)	104
Eşitlik Teorisi (Equity Theory) Ve Örgütsel Adalet (Organizational Justice)	105
Lider-Üye Değişimi Teorisi (Leader-Member Exchange Theory)	107
Bekleyiş Teorisi	108
Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler.....	108
Örgütsel Bağlılık	108
Kişilik Özellikleri.....	109
Bireylerin Duygusal Durumu.....	110
Örgütsel Adalet	111
Liderin Özellikleri.....	111
Örgütsel Güven	111
Örgütsel Vizyon	112
Örgüt Kültürü	112
İş Doyumu.....	113
Yaş, Kıdem, Hiyerarşi.....	113
Birey Örgüt Bütünleşmesi.....	114
Örgütsel Vatandaşlık Türleri	114
Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	115
Örgüt Hedefli Davranışlar	115
Çalışan Hedefli Davranışlar	115
Davranış Tarzına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	115
Olumlu Aktif Davranışlar.....	116
Olumlu Sakınma Davranışları	116
Diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri	116
Sahte Vatandaşlık Davranışları	116
Karşı Vatandaşlık Davranışları	117
Olumsuz Yardımlaşma Davranışları	117
Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları.....	118
Özgecilik (Altruism)	118
Nezaket (Courtesy).....	119
Vicdanlılık (Conscientiousness)	120
Centilmenlik (Sportmanship)	122
Erdemli Olmak (Civic Virtue)	123
Podsakoff Ve Meslektaşlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları..	124
İlgili Araştırmalar	125
Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	125
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	131
OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM BECERİLERİ	134
Yönetim	134
Yönetim Biçimleri	134
Yetkeci Yönetim Biçimi	135
Koruyucu Yönetim Biçimi.....	137

Destekçi Yönetim Biçimi.....	138
Birlikçi Yönetim Biçimi.....	138
Başboş Yönetim Biçimi	139
Yönetici.....	139
Yönetici Özellikleri.....	139
Yönetim Becerileri.....	140
Kavramsal Beceriler.....	143
İnsani (Beşeri) Beceriler	144
Teknik Beceriler.....	144
Etkileme Becerileri.....	145
Eğitim Yönetimi	148
Okul Yönetimi.....	149
Okul Müdürleri, Nitelikleri Ve Görevleri	151
İlgili Araştırmalar	156
Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar	156
Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	164
OKULLARDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	166
İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış	167
İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı	169
Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı.....	171
İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri	175
İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel Modeller Ve Yaklaşımlar	178
İnsan Kaynakları Yönetiminde Harvard Yaklaşımı.....	178
Michigan Okulu Yaklaşımı (Eşleştirme Modeli).....	179
İnsan Kaynakları Yönetiminde D. Guest'in Modeli	179
İnsan Kaynakları Yönetiminde Warwick Modeli	180
İnsan Kaynakları Yönetiminde J. Storey'in Modeli	180
İnsan Kaynakları Yönetiminde Rutgers Modeli	181
İnsan Kaynakları Yönetiminde Bath Modeli (Süreç Yaklaşımı)	181
Yüksek Performanslı Çalışma (İş) Sistemleri	182
İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri	182
İnsan Kaynakları Planlaması.....	183
İş Analizleri.....	185
İnsan Kaynakları Seçimi Ve Yerleştirme.....	186
İnsan Kaynaklarının Eğitimi Ve Yönetimi	188
İnsan Kaynakları Yönetimi Performans Değerlendirmesi	193
Kariyer Yönetimi	197
Ödül Ve Ücret Yönetimi	199
Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	203
Örgüt Kültürü Ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi.....	204
İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	207
İlgili Araştırmalar	209
Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	209

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	213

BÖLÜM III

Yöntem.....	215
ARAŞTIRMA DESENİ	215
EVREN	217
ÖRNEKLEM – ÇALIŞMA GRUBU	217
Örneklem	217
Çalışma Grubu	221
VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	222
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	223
Ölçeğin Güvenilirliğin Belirlenmesi Ve Faktör Analizi	223
Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri Ölçeği.....	226
Ölçeğin Güvenilirliğin Belirlenmesi Ve Faktör Analizi	227
Örgüt Kültürü Ölçeği	229
Ölçeğin Güvenilirliğin Belirlenmesi Ve Faktör Analizi	229
İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği	231
Ölçeğin Güvenilirliğin Belirlenmesi Ve Faktör Analizi	231
Görüşme Formları.....	234
VERİLERİN ANALİZİ	235
Nicel Verilerin Analizi.....	235
KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ	238

BÖLÜM IV

Bulgular.....	246
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN ALGI DÜZEYLERİ	246
Cinsiyet Değişkenlerin İlişkin Algı Düzeyleri.....	246
Çalışma Bölgesi Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri	250
Görev Türü Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri.....	262
Kıdem Aralığı Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri	268
Okul Türü Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri.....	275
Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri.....	290
Okullardaki Öğretmen Sayısı Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri	295
Yaş Aralığı Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri.....	305
OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM BECERİLERİ, OKULLARDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİLERİ	313
Yönetici Ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri Algı Düzeylerinin Algılanan Diğer Değişkenler İle İlişkileri.....	314
Yönetici Ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri Algı Düzeylerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi .	314

Yönetici Ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri Algı Düzeylerinin Örgüt Kültürü Ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi	322
Yönetici Ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri Algı Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi	328
Yönetici Ve Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Algı Düzeylerinin Algılanan Diğer Değişkenler İle İlişkileri	334
Yönetici Ve Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Algı Düzeylerinin Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri Ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi.....	335
Yönetici Ve Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Algı Düzeylerinin Örgüt Kültürü Ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi	342
Yönetici Ve Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Algı Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi	350
Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Algılanan Diğer Değişkenler İle İlişkileri	359
Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri Ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi.....	360
Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi.....	366
Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi	374
Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algı Düzeylerinin Algılanan Diğer Değişkenler İle İlişkileri	382
Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algı Düzeylerinin Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri Ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi.....	382
Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algı Düzeylerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi	389
Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algı Düzeylerinin Örgüt Kültürü Ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi	400
Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri, Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkenlerinin Karşılıklı Etkisi	407
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN “OKULLARDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN, ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN, OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM BECERİLERİNİN VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINI İLİŞKİSİNİN BELİRLENMESİ” KONUSUNDAKİ GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	411
Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Okuldaki Örgüt Kültürünün, Çalışanların Okul Faydasına Davranışlarına Etkilerine İlişkin Görüşleri	411
Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Okuldaki Örgüt Kültürünün, Okuldaki İnsan Kaynağı Uygulamaları Etkilerine İlişkin Görüşleri	414
Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Okuldaki Örgüt Kültürünün, Okul Müdürünün Yönetim Becerisini Etkilerine İlişkin Görüşleri	417
Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerinin Okuldaki Örgüt Kültürüne Etkilerine İlişkin Görüşleri	420

Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerinin Okuldaki Çalışanların Davranışlarına Etkilerine İlişkin Görüşleri	422
Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerinin Okuldaki İnsan Kaynağı Yönetimi Uygulamalarına Etkilerine İlişkin Görüşleri	424
Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Okullarda İnsan Kaynağı Yönetiminin, Okullarındaki Çalışanların Davranışlarına Etkilerine İlişkin Görüşleri	427
Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Okullarda İnsan Kaynağı Yönetiminin Okuldaki Örgüt Kültürüne Etkilerine İlişkin Görüşleri	429
Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Okul Faydasına Karşılık Beklemeden Çalışan Yönetici Ve Öğretmen Davranışlarının Okuldaki Örgüt Kültürüne Etkilerine İlişkin Görüşleri	431
Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Okul Faydasına Karşılık Beklemeden Çalışan Yönetici Ve Öğretmen Davranışlarının Okuldaki İnsan Kaynakları Yönetimini Uygulamalarına Etkilerine İlişkin Görüşleri	434
Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Okul Faydasına Karşılık Beklemeden Çalışan Yönetici Ve Öğretmen Davranışlarının Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerine Etkilerine İlişkin Görüşleri	436

BÖLÜM V

Tartışma	440
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN ALGI DÜZEYLERİ	440
Cinsiyet Değişkenlerinin İlişkin Algı Düzeyleri.....	440
Çalışma Bölgesi Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri	441
Görev Türü Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri.....	441
Kıdem Aralığı Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri	442
Okul Türü Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri.....	444
Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri.....	445
Okullardaki Öğretmen Sayısı Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri	446
Yaş Aralığı Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri.....	447
OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM BECERİLERİ, OKULLARDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİLERİ	448
Yönetici Ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri Algı Düzeylerinin Algılanan Diğer Değişkenler İle İlişkileri.....	448
5.2.2. Yönetici Ve Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Algı Düzeylerinin Algılanan Diğer Değişkenler İle İlişkileri	450
Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Algılanan Diğer Değişkenler İle İlişkileri	453
Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algı Düzeylerinin Algılanan Diğer Değişkenler İle İlişkileri	455

BÖLÜM VI

Sonuçlar Ve Öneriler	458
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN ALGI DÜZEYLERİ	458
Cinsiyet Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri	458
Görev Türü Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri.....	459
Çalıştıkları Bölge Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri	460
Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri.....	462
Kıdem Aralığı Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri	462
Okul Türü Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri.....	464
Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri.....	465
Yaş Aralığı Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri.....	466
OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM BECERİLERİ, OKULLARDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİLERİ	467
Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerinin Diğer Değişkenlerle İlişkisi	467
Okullarda İnsan Kaynakları Yönetiminin Diğer Değişkenlerle İlişkisi.....	469
Okullarda Örgüt Kültürünün Diğer Değişkenlerle İlişkisi	470
Okullarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Diğer Değişkenlerle İlişkisi.....	472
Okullarda İnsan Kaynakları Yönetiminin, Örgüt Kültürünün, Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerinin Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Birbiriyle İlişkisi.....	473
Öneriler	476
ARAŞTIRMAYA YÖNELİK GELİŞTİRİLEN ÖNERİLER	476
ARAŞTIRMACILARA YÖNELİK GELİŞTİRİLEN ÖNERİLER.....	480
Kaynakça.....	482
Ekler.....	509
ÖLÇEKLER.....	509
ARAŞTIRMA İZİNİ	515
İNTİHAL RAPORU.....	520
ETİK KURUL RAPORU	521

Tablolar Dizini

Tablo 1 Araştırmanın evreni	217
Tablo 2 $\alpha = 0.05$ için örneklem büyüklükleri	218
Tablo 3 Okul türüne göre bölge/il düzeyinde evren ve örneklem göstergeleri	220
Tablo 4 Bölge düzeyinde örneklem göstergeleri	220
Tablo 5 Ölçeklere ilişkin soru adetleri ve Cronbach's Alpha katsayıları	222
Tablo 6 "Örgütsel vatandaşlık davranışı" algısı ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları	225
Tablo 7 "Okul müdürlerinin yönetim becerileri" algısı ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları	228
Tablo 8 "Örgüt kültürü" algısı ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları	230
Tablo 9 "İnsan kaynakları yönetimi" algısı ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları	232
Tablo 10 Bölgelere göre katılımcı dağılımı	238
Tablo 11 Cinsiyete göre katılımcı dağılımı	241
Tablo 12 Görev türüne göre katılımcı dağılımı	242
Tablo 13 Okul türüne göre katılımcı dağılımı	243
Tablo 14 Okuldaki öğretmen sayısına göre katılımcı dağılımı	244
Tablo 15 Kıdeme göre katılımcı dağılımı	244
Tablo 16 Cinsiyet değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı önermelerine bakış	246
Tablo 17 Cinsiyet değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarına bakış	248
Tablo 18 Cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerine bakış	248
Tablo 19 Cinsiyet değişkenine göre örgüt kültürü önermelerine bakış	249
Tablo 20 Cinsiyet değişkenine göre insan kaynakları yönetimi önermelerine bakış	250
Tablo 21 Çalışma bölgesi değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları	251
Tablo 22 Çalışma bölgesi değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları	252
Tablo 23 Çalışma bölgesi değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları	253
Tablo 24 Çalışma bölgesi değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları	255
Tablo 25 Çalışma bölgesi değişkenine göre örgüt kültürü önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları	256
Tablo 26 Çalışma bölgesi değişkenine göre örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları	257
Tablo 27 Çalışma bölgesi değişkenine göre insan kaynakları yönetimi önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları	258
Tablo 28 Çalışma bölgesi değişkenine göre insan kaynakları yönetimi alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları	260
Tablo 29 Görev türü değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı önermelerine bakış farklılığını gösteren Mann Whitney U testi tablosu	262
Tablo 30 Görev türü değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarında farklılık gösteren Mann Whitney U testi tablosu	263
Tablo 31 Görev türü değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerine bakış farklılığını gösteren Mann Whitney U testi tablosu	264
Tablo 32 Görev türü değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarında farklılık gösteren Mann Whitney U testi tablosu	264

Tablo 33 Görev türü değişkenine göre örgüt kültürü önermelerine bakış farklılığını gösteren Mann Whitney U testi tablosu	265
Tablo 34 Görev türü değişkenine göre örgüt kültürü alt boyutlarında farklılık gösteren Mann Whitney U testi Tablosu	266
Tablo 35 Görev türü değişkenine göre insan kaynakları yönetimi işlevleri önermelerine bakış farklılığını gösteren Mann Whitney U testi tablosu.....	266
Tablo 36 Görev türü değişkenine göre insan kaynakları yönetimi alt boyutlarında farklılık gösteren Mann Whitney U testi tablosu	267
Tablo 37 Yönetici ve öğretmenlerin kıdem aralığı değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları	268
Tablo 38 Yönetici ve öğretmenlerin kıdem aralığı değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları	270
Tablo 39 Yönetici ve öğretmenlerin kıdem aralığı değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları	270
Tablo 40 Yönetici ve öğretmenlerin kıdem aralığı değişkenine göre örgüt kültürü önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları	271
Tablo 41 Yönetici ve öğretmenlerin kıdem aralığı değişkenine göre örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları	273
Tablo 42 Yönetici ve öğretmenlerin kıdem aralığı değişkenine göre insan kaynakları yönetimi önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları	273
Tablo 43 Yönetici ve öğretmenlerin kıdem aralığı değişkenine göre insan kaynakları yönetimi alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları.....	275
Tablo 44 Okul türü değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları	276
Tablo 45 Okul türü değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları	279
Tablo 46 Okul türü değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları	279
Tablo 47 Okul türü değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları	282
Tablo 48 Okul türü değişkenine göre örgüt kültürü önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları	283
Tablo 49 Okul türü değişkenine göre örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları	285
Tablo 50 Okul türü değişkenine göre insan kaynakları yönetimi önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	286
Tablo 51 Okul türü değişkenine göre insan kaynakları yönetimi alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	289
Tablo 52 Öğrenim durumu değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı önermelerine bakış farklılığını gösteren Mann Whitney U Testi tablosu	290
Tablo 53 Öğrenim durumu değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarında farklılık gösteren Mann Whitney U Testi tablosu.....	292
Tablo 54 Öğrenim durumu değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerine bakış farklılığını gösteren Mann Whitney U Testi tablosu	292
Tablo 55 Öğrenim durumu değişkenine göre örgüt kültürü önermelerine bakış farklılığını gösteren Mann Whitney U Testi tablosu.....	293
Tablo 56 Öğrenim durumu değişkenine göre insan kaynakları yönetimi önermelerine bakış farklılığını gösteren Mann Whitney U Testi tablosu.....	294

Tablo 57 Öğretmen sayısı değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	295
Tablo 58 Öğretmen sayısı değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	297
Tablo 59 Öğretmen sayısı değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	298
Tablo 60 Öğretmen sayısı değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	299
Tablo 61 Öğretmen sayısı değişkenine göre örgüt kültürü önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	300
Tablo 62 Öğretmen sayısı değişkenine göre örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	301
Tablo 63 Öğretmen sayısı değişkenine göre insan kaynakları yönetimi önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	302
Tablo 64 Öğretmen sayısı değişkenine göre insan kaynakları yönetimi alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	304
Tablo 65 Yönetici ve öğretmenlerin yaş aralığı değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları	305
Tablo 66 Yönetici ve öğretmenlerin yaş aralığı değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları	307
Tablo 67 Yönetici ve öğretmenlerin yaş aralığı değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları	308
Tablo 68 Yönetici ve öğretmenlerin yaş aralığı değişkenine göre örgüt kültürü önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları	309
Tablo 69 Yönetici ve öğretmenlerin yaş aralığı değişkenine göre örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları	310
Tablo 70 Yönetici ve öğretmenlerin yaş aralığı değişkenine göre insan kaynakları yönetimi önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları	311
Tablo 71 Yönetici ve öğretmenlerin yaş aralığı değişkenine göre insan kaynakları yönetimi alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	312
Tablo 72 Yönetim becerileri, insan kaynakları yönetimi değişkenlerinin genel ve alt boyutlarına ilişkin korelasyon değerleri.....	313
Tablo 73 Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin genel ve alt boyutlarına ilişkin korelasyon değerleri.....	314
Tablo 74 Okul müdürlerinin yönetim becerileri değişkeninin insan kaynakları yönetimi değişkeni üzerine olan basit doğrusal regresyon sonuçları	315
Tablo 75 Okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi “gelişim” alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları	315
Tablo 76 Okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi “ücret yönetimi” alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları	317
Tablo 77 Okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi “sağlanması” alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları	318
Tablo 78 Okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi “yöneltme” alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları	319
Tablo 79 Okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi “çalışma ilişkileri” alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	320
Tablo 80 Okul müdürlerinin yönetim becerileri değişkeninin örgüt kültürü değişkeni üzerine olan basit doğrusal regresyon sonuçları	323

Tablo 81 Okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarının örgüt kültürü “destek-başarı” alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	323
Tablo 82 Okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarının örgüt kültürü “bürokratik” alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	325
Tablo 83 Okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarının örgüt kültürü “görev” alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	326
Tablo 84 Okul müdürlerinin yönetim becerileri değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni üzerine olan basit doğrusal regresyon sonuçları.....	328
Tablo 85 Okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sivil erdem-vicdanlılık alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	329
Tablo 86 Okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı nezaket alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	330
Tablo 87 Okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sportmenlik alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	331
Tablo 88 Okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı özgecilik alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	333
Tablo 89 İnsan kaynakları yönetimi değişkeninin okul müdürlerinin yönetim becerileri değişkeni üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	335
Tablo 90 İnsan kaynakları yönetimi alt boyutlarının okul müdürlerinin yönetim becerileri sorumluluk alma – teknik yeterlilik alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	337
Tablo 91 İnsan kaynakları yönetimi alt boyutlarının okul müdürlerinin yönetim becerileri nitelik ve diğer becerileri alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	338
Tablo 92 İnsan kaynakları yönetimi alt boyutlarının okul müdürlerinin yönetim becerileri nitelik ve diğer becerileri alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	340
Tablo 93 İnsan kaynakları yönetimi ve alt boyutlarının örgüt kültürü değişkeni üzerine olan basit doğrusal regresyon sonuçları.....	343
Tablo 94 İnsan kaynakları yönetimi ve alt boyutlarının örgüt kültürü destek-başarı alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	344
Tablo 95 İnsan kaynakları yönetimi ve alt boyutlarının örgüt kültürü bürokratik alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	346
Tablo 96 İnsan kaynakları yönetimi ve alt boyutlarının örgüt kültürü görev alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	347
Tablo 97 İnsan kaynakları yönetimi ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	350
Tablo 98 İnsan kaynakları yönetimi ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sivil erdem-vicdanlılık alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	352
Tablo 99 İnsan kaynakları yönetimi ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı nezaket alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	354
Tablo 100. İnsan kaynakları yönetimi ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sportmenlik alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	355
Tablo 101. İnsan kaynakları yönetimi ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı özgecilik alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	357
Tablo 102 Örgüt kültürü değişkeninin okul müdürlerinin yönetim becerileri değişkeni üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	360
Tablo 103 Örgüt kültürü değişkeninin okul müdürlerinin yönetim becerileri sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikleri alt boyutu değişkeni üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	361
Tablo 104 Örgüt kültürü değişkeninin okul müdürlerinin yönetim becerileri nitelik-diğer becerileri alt boyutu değişkeni üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	363

Tablo 105 Örgüt kültürü değişkeninin okul müdürlerinin yönetim becerileri başlatma yapısı alt boyutu değişkeni üzerine olan çoklu regresyon sonuçları	364
Tablo 106 Örgüt kültürü değişkeninin insan kaynakları yönetimi değişkeni üzerine olan çoklu regresyon sonuçları	366
Tablo 107 Örgüt kültürü ve alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi gelişim boyutu değişkeni üzerine olan çoklu regresyon sonuçları	367
Tablo 108 Örgüt kültürü ve alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi ücret yönetimi boyutu değişkeni üzerine olan çoklu regresyon sonuçları	368
Tablo 109 Örgüt kültürü ve alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi insan kaynağının sağlanması boyutu değişkeni üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	370
Tablo 110 Örgüt kültürü ve alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi yöneltme boyutu değişkeni üzerine olan çoklu regresyon sonuçları	371
Tablo 111 Örgüt kültürü ve alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi çalışma ilişkileri boyutu değişkeni üzerine olan çoklu regresyon sonuçları	372
Tablo 112 Örgüt kültürü değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni üzerine olan çoklu regresyon sonuçları	374
Tablo 113 Örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sivil erdem-vidanlık alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	376
Tablo 114 Örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı nezaket alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	377
Tablo 115. Örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sportmenlik alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	378
Tablo 116 Örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı özgecilik alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	380
Tablo 117 Örgütsel vatandaşlık davranışının okul müdürlerinin yönetim becerileri üzerine olan çoklu regresyon sonuçları	382
Tablo 118 Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının OMYB sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları	384
Tablo 119 Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının OMYB nitelik ve diğer becerileri boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	385
Tablo 120 Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının OMYB başlatma yapısı boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	387
Tablo 121 Örgütsel vatandaşlık davranışının insan kaynakları yönetimi üzerine olan çoklu regresyon sonuçları	389
Tablo 122 Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi gelişim boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	391
Tablo 123 Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi ücret yönetimi boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları	393
Tablo 124 Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının insan kaynağının sağlanması boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	394
Tablo 125 Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi yöneltme boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	395
Tablo 126 Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi çalışma ilişkileri boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları	396
Tablo 127 Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt kültürü üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	400
Tablo 128 Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının örgüt kültürü destek-başarı boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	401

Tablo 129 Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının örgüt kültürü bürokratik boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları.....	403
Tablo 130 Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının örgüt kültürü görev boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları	404
Tablo 131 Okuldaki örgüt kültürünün, çalışanların okul faydasına davranışlarına etkisi	412
Tablo 132 Okuldaki örgüt kültürünün, okuldaki insan kaynağı uygulamalarına etkisi	414
Tablo 133 Okuldaki örgüt kültürünün, okul müdürünün yönetim becerisine etkisi	417
Tablo 134 Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okulun kültürüne etkisi	420
Tablo 135 Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okuldaki çalışanların davranışlarına etkisi.....	422
Tablo 136 Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okuldaki insan kaynağı yönetimi uygulamalarına etkisi	424
Tablo 137 Okullarda insan kaynağı yönetiminin, okullarındaki çalışanların davranışlarına etkisi.....	427
Tablo 138 Okullarda insan kaynağı yönetiminin okuldaki örgüt kültürüne etkisi	429
Tablo 139 Okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okul kültürüne etkisi	431
Tablo 140 Okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okuldaki insan kaynakları yönetimine etkisi.....	434
Tablo 141 Okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okul müdürlerinin yönetim becerilerine etkisi	437

Şekiller Dizini

Şekil 1 Okul müdürlerinin yönetim becerileri ve alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi alt boyutlarına etkisi.....	322
Şekil 2 Okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarının örgüt kültürü alt boyutlarına etkisi.....	327
Şekil 3 Okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarına etkisi.....	334
Şekil 4 İnsan kaynakları yönetimi alt boyutlarının okul müdürlerinin yönetim becerilerine etkisi.....	336
Şekil 5 İnsan kaynakları yönetimi alt boyutlarının okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarına etkisi.....	342
Şekil 6 İnsan kaynakları yönetimi alt boyutlarının örgüt kültürüne etkisi.....	344
Şekil 7 İnsan kaynakları yönetimi ve alt boyutlarının örgüt kültürü ve alt boyutlarına etkisi.....	349
Şekil 8 İnsan kaynakları yönetimi ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi	352
Şekil 9 İnsan kaynakları yönetimi ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarına etkisi.....	359
Şekil 10 Örgüt kültürü alt boyutlarının okul müdürlerinin yönetim becerilerine etkisi.....	361
Şekil 11 Örgüt kültürü ve alt boyutlarının okul müdürlerinin yönetim becerisi ve alt boyutlarına etkisi.....	365
Şekil 12 Okullarda örgüt kültürü ve alt boyutlarının insan kaynakları yönetimine etkisi	367
Şekil 13 Okullarda örgüt kültürü ve alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi ve alt boyutlarına etkisi.....	373
Şekil 14 Örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi	375
Şekil 15 Örgüt kültürü ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutuna etkisi	381
Şekil 16 Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının okul müdürlerinin yönetim becerilerine etkisi	383
Şekil 17 Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarına etkisi.....	388
Şekil 18 Örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarının insan kaynakları yönetimine etkisi	391
Şekil 19 Örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi alt boyutlarına etkisi.....	398
Şekil 20 Örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarının örgüt kültürüne etkisi	401
Şekil 21 Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarına etkisi.....	405
Şekil 22 Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin İKY, ÖK ve ÖVD'na etkisi	407
Şekil 23 Okullarda insan kaynakları yönetiminin OMYB, ÖK ve ÖVD'na etkisi	408
Şekil 24 Okullarda insan kaynakları yönetiminin OMYB, ÖK ve ÖVD'na etkisi	408
Şekil 25 Okullarda örgütsel vatandaşlık davranışının OMYB, ÖK ve İKY'ne etkisi	409
Şekil 26 Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin, insan kaynakları yönetiminin ve örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi.....	410

Kısaltmalar

- KKTC:** Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
- MEB:** Milli Eğitim Bakanlığı
- ÖK :** Örgüt Kültürü
- ÖVD:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışları
- OMYB:** Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri
- İKY:** İnsan Kaynakları Yönetimi
- KMO:** Kaiser-Meyer-Olkin Testi
- SE-V:** Sivil Erdem ve Vicdanlılık
- N:** Nezaket
- S:** Sportmenlik
- Ö:** Özgecilik
- SAY ve TY:** Sorumluluk Alma Yapısı ve Teknik Yeterlilik
- N-DB:** Nitelik ve Diğer Beceriler
- BY:** Başlatma Yapısı
- D-B F:** Destek ve Başarı Faktörü
- BF:** Bürokratik Faktör
- GF:** Görev Faktörü
- İKG:** İnsan Kaynağının Gelişimi
- ÜY:** Ücret Yönetimi
- İKS:** İnsan Kaynağının Sağlanması
- Y:** Yönelme
- Çİ:** Çalışma İlişkileri
- ÖK:** Öğretmen Kadın
- YK:** Yönetici Kadın
- ÖE:** Öğretmen Erkek
- YE:** Yönetici Erkek
- E:** Evet
- H:** Hayır
- K:** Kısmen

BÖLÜM I

Giriş

Bu bölümde “Okullarda örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı, okul müdürlerinin yönetim becerileri ve insan kaynakları yönetimi ilişkisinin belirlenmesi” araştırmasının problem durumu, amacı, önemi, sınırlılıkları ve tanımlarına yer verilmiştir.

Problem Durumu

Toplumlar etkilerini maddi olanaklarıyla birlikte kalifiye insan gücüne sahip olarak koruyabilir. Varlığını, aklını ve duygularını kullanarak devam ettiren insan; doğada yaratılmış en güçlü canlıdır. İnsanın olaylar karşısındaki davranışları; iyi, yapıcı, anlayışlı, bütünleştirici olabileceği gibi; kırıncı, bozucu ve olumsuz yönde de olabilir; ayrıca içinde bulunduğu ortamlardan etkilenir ve aynı ortamları etkiler. Bunun içindir ki; insanla çalışan veya insana hizmet eden her örgüt için insanı tanımak ve onu nasıl yöneteceğini bilmek önemli bir unsurdur. Örgütleri yönetenler yönetim alanındaki insan faktörünü çok iyi tanımak zorundadırlar. Eğitim kurumları toplumsal amaçları olan örgütler olduğundan, her toplum için önemli ve herkes tarafından takip edilen kurumlardır. Okullar ise toplumun geleceğine şekil veren, eğitim kurumlarının işlevlerini gerçekleştiren yerler ve eğitim sistemlerinin uygulama alanlarıdır. Buralar, belirli bir plan ve program kapsamında, toplumun geleceği olan çocukları hayata hazırlamak, kişisel ihtiyaçlarını kazandıracak beceriler sağlamak, sosyalleşmesine destek vermek ve hem kendisine, hem de dünyaya karşı duyarlı olmalarını sağlayacak farklı yapılarıdaki mekânlardır. Dolayısıyla toplumlar varlıklarını devam ettirebilmek için sürekli yeni meraklar içine olmuşlar ve bu merak onları en iyi okul ortamının nasıl ve ne şekilde oluşturulması gerektiği yönünde arayışlara sevk etmiştir.

Okullar, aynı zamanda çalışanları ve yöneticisi ile birlikte; iç ve dış muhatapları ile insan ilişkilerinin ön planda tutulduğu, insan yetiştiren sosyal örgütlerdir. Bu örgütleri yöneten okul müdürleri, okulların amaçlarına ulaşabilmesi için, çalışmaları planlayarak, koordine ederek ve kontrolü sağlayarak, aslında toplumun geleceğine yön veren kişilerdir. Okul yöneticisi, çağdaş yönetim anlayışlarını, sürekli gelişen teknolojiyi, kalite sistemleri yönetimini, örgüt

kültürünü ve insan kaynaklarını iyi tanımalı, bu alanlarda yeterli olabilmelidir. Yönetim, kıt kaynakları en etkin şekilde kullanmayı ve en fazla verimliliği hedeflediğine göre okul kaynakların en iyi şekilde kullanılması; okulları işlerliğini sağlayan insan kaynağının, diğer tüm kaynakları etkili şekilde kullanması ve buna istekli olması ile beklenmektedir.

Eğitim kurumları, belirlenmiş ortak amaçlar için bir araya gelmiş kişiler ve unsurlardan oluşan ve toplumun pek çok kesimini yakından ilgilendiren önemli örgütlerdir. Diğer tüm örgütler gibi eğitim örgütleri de kendi insan kaynağını, çalışma kurallarını, ortak davranışlarını, yol haritalarını, etkililiklerini ve bunları nasıl değerlendireceğini belirlemek durumundadır. Bunları gerçekleştirirken her örgütün kendine özel farklılıkları ortaya çıkmakta, bir örgütün özellikleri diğer bir örgüte benzememektedir. Örgütler kendi uygulanma şekillerini yani kendi kültürünü belirlerken, çalışanlarının iş davranışları da bu kültürü farklı kılmakta etkilidir. Hedeflerine en verimli şekilde ulaşmak için bu hedefleri destekleyen, gelişimini kolaylaştıracak yeni yöntem ve stratejilere ihtiyaç duyabilirler. Bu yeni yöntem ve stratejiler, örgütün bütününe parça parça iyileştirme yapacağı gibi tümünden yenilenmeye de neden olabilir.

Örgütler ihtiyaçlarına bağlı olarak işe alım süreçlerini yönetirken bu süreç kapsamında örgüt kültürüne adapte olabilecek bireyleri işe alma isteği içerisinde olmaktadır. Bunun sağlanamaması durumunda ise çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve iş doyumları istenen düzeyde olamayacaktır. Bunun neticesinde ise düşük performans ve iş verimliliği ortaya çıkacaktır. Örgüt kültürü problemlerin çözüme ulaştırılmasında önemli bir faktörken aynı zamanda amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde de önemli bir faktörlerden biri olmaktadır (Erkmen, 2010:40; Kara, 2020). Her örgüt, çalışanlarına kendine özgü çalışma kuralları, roller ve davranışlar belirler. Belirlenen bu öğeler zaman içinde örgütlerin gelenekleri halini alır ve kökleşen geleneklerin her çalışan tarafından gerçekleştirilmesi beklenirken, zaman içerisinde dirençle de karşılaşılabilir. Küreselleşme ile birlikte değişen dünya, toplumların yapısını da değişime sürüklemekte ve bir sonraki nesil tarafından ortaya çıkan çalışanlar, girmiş oldukları örgütün kültürüne uyum sağlamakta zorlanabilmektedirler. Çalışanlarda görülen direnç arttığında, örgütün kültürü yenilemek durumunda kalabilmektedir. Bu yenilikler değişimi beraberinde getirerek; örgütlerin hedefleri ve üretkenliği açısından faydalı olacak yeni yöntem, teknik ve

stratejilerle birlikte insan kaynağının da beklentilerine cevap aramak durumundadır. Bu durumda örgütler, insan kaynağının içten katılımı için gerçekleşmesi gereken davranışları en güzel şekilde tespit etmelidir. İnsan kaynağının en verimli şekilde çalışması, örgüt kültürünün benimsenmesi, örgüte çalışanlarından özellikler katılarak ve örgütün değerlerinden kazanımlar elde edilerek çalışma ortamları oluşması için gereken davranışların belirlenmesi gerekebilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin örgüt içindeki en önemli işlevlerinden biri insanların beraberce nasıl daha verimli iş üretebileceklerini irdeleyip, bu hususlarda geliştirilecek modellerle işgörenlerin verimliliklerini yükseltmektir. Bu kavram, aynı zamanda insan kaynakları yönetiminden beklenen, iş hayatının kalitesini arttırma gibi son derece önemli bir olguyu ortaya çıkarmaktadır (Eren, 2004:120; Demirel, 2020). Örgütsel kültür anlamında insan kaynakları yönetimi yaklaşımı eğitim örgütlerinde verimli bir şekilde uygulanabilmektedir. Bir iş gören olan öğretmenler ve yöneticileri kurumun misyon ve vizyonları hedefinde bir araya getirerek, çalışanlarına biz bilinci aşlamak, okul üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını gözetmek, kurumun bekası yönünde, okula bir kimlik oluşturmak, yapılacak olan eğitim öğretim faaliyetlerinin en etkin bir şekilde yerine yürütülmesini sağlamak vb. unsurlar okul kültürü kapsamında yer alır. Bu yapıdaki bir çalışma ortamında işgören olarak öğretmenlerin öğretimsel başarıları da yükselecektir (Yeşilyurt, 2009:196; Demirel, 2020).

Başarı elde etmiş örgütler, işleriyle ilgili zorunlu oldukları sorumluluklarının ötesine geçerek zaman ve enerjilerini gönüllü olarak görevlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmeye adanmış çalışanlara sahiptir. Böyle özgeci davranışlar ne emredilen ne de zorunlu kılınan bir davranıştır; fakat örgütün sorunsuz işlemesine katkı sağlamaktadır. Eğer üyeleri her tür olumlu davranışı sergilemeselerdi ve iyi birer vatandaş olarak davranmasalardı örgütler varlıklarını sürdürüp başarıya ulaşamazlardı. İyi bir vatandaş olmanın örgütler açısından öneminden ötürü, örgütsel vatandaşlık davranışının niteliği ile kaynaklarının anlaşılması örgüt konusuna odaklanan bilim insanları için uzun zamandan bu yana öncelikli bir konu olmuştur (Organ, 1988). Örgütsel vatandaşlık davranışı hiçbir zorunluluk olmadan örgüt çalışanları tarafından gösterilen davranış örüntüleridir. Çalışanlarının emir ve yaptırım olmaksızın örgüt için çalışması ve ekstra gayret göstermesi, örgütün

verimliliğini artıracak gibi diğer çalışanların örgüte bağlılığı konusunda da örnek teşkil edecektir. Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün verimliliğini farklı şekilde etkileyebilir. Örgütün faydası için normalden fazla çaba göstermek şeklinde veya örgütün işleyişinde engel oluşturacak davranışların ortaya çıkmaması için alınan önlemler şeklinde olabilir. Çalışanların yetenekleri doğrultusunda değerlendirilmesinde çaba sarf etmek, bunun hissedilmesini sağlamak, diğer çalışanların becerilerini ortaya çıkarmak veya çıkarmalarına destek vermek gibi davranışlar örgütün etkililiğini arttıracak davranışlardır. Çalışanları tarafından desteklenen örgütler, diğer örgütlere karşı daha güçlü olacak ve rekabet gücü artacağından varlıklarını daha uzun sürdüreceklerdir. Çalışanların örgüte olan sadakatleri, özverileri, diğer çalışanlara yönelik empatik davranışları, nezaketleri, erdemlilikleri, vicdanlılıkları örgütün sağlıklı bir şekilde işleyişine destek olacaktır. Çalışanların tüm bu özellikteki davranışları uygun ortamlarda kendini göstereceğinden, örgütsel vatandaşlık davranışlarının farklı örgüt kültürlerinde farklılık göstereceği öngörülmektedir.

Gerçekleştirilen pek çok araştırma örgüt kültürünün ve örgütün başarısının bir ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir. İçsel birtakım problemler yaşamamak ve örgütün içten sağlam olabilmesi için kurum kültürünün önemi oldukça açıktır. Günümüz şartlarında var olan küresel rekabet içerisinde kurumların ayakta kalabilmesi için güçlü ve dinamik bir içyapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bunun asıl sebebi ise kurum kültürünün, kurum amaçları, kurumun yolu ve politikalarını belirlemede rol oynamasıdır. Kurum kültürü, örgütün bütün oluşum sürecinde ve sonrasında etkili bir rol oynamaktadır. Bu rol onun bütün etkinliklerinde ve başarısında etkili olmaktadır (Eren, 2013:448; Kara, 2020). Örgüt kültürü, maddi pratikler (üretim, verim, lokalizasyon), sembolik ifadeler (sloganlar) ve değerler açısından farklı ve aynı zamanda çevreden başarılı, özgün ve farklı olarak deneyimlenen ve kişilerarası etkileşimi sürdüren bir örgütlenme sağlar. Üyeleri için belirli bir sosyal kimlik yaratır. Bir örgüt kimlik çalışması için önemli bir kaynak olduğu ölçüde, insanlar kendilerini genel bir “biz” parçası olarak görmeye eğilimlidirler ve bütün örgütle birliği ve yakınlığı deneyimlerler. Örgütsel kimlik belirsizse ve bazı insanlar daha az telaffuz ediliyorsa; bölümler, proje, özel çalışma görevleri gibi alternatif kimlik kaynakları arayışına girer (Alvesson ve Sveningsson, 2015:39; Kara, 2020).

Kurum içinde yer alan yöneticinin en önemli görevlerinden birisi kurum amaçlarını ve çalışanların amaçlarını ortak noktada kesiştirmektedir. Bu durumun zor olduğu da ortadadır. Bunun sebebi ise çalışanların bireysel amaçlarının farklı nedenlerden dolayı değişkenlik göstermesidir (Şimşek ve Fidan 2005, 15). Alanyazında yer alan çalışmalara göre, örgüt kültürünün örgütler bakımından taşıdığı önemin derecesi oldukça fazladır. Bu durum, örgütlerde yöneticilere büyük sorumluluklar yüklendiği, yöneticilerin iş yerinde örgüt kültürü algısını oluşturmak için örgütte farklı yerlerden gelen çalışanların bireysel hedeflerini örgütsel amaçlarla kesiştirmesini gerektirmektedir. Örgüte yeni katılmış olan bireylere örgütün tanıtımının yapılması hatta en az zaman diliminde bu kişilerin örgütün değerlerini benimseyip bunu sonraki zamanlarda yeni işe katılan bireylere nasıl aktarması gerektiğini öğrenmesi gerektiği düşünülmektedir. Aynı zamanda yöneticilerin örgüt içinde iletişim kanallarını açık bulundurması, yani çalışanların bilgiye rahat biçimde ulaşması, bu sayede de çalışanların birbirleri ile daha rahat iletişim kurdukları ve örgüt içinde çatışmalar düşürüldüğü için de yapılan işlerde daha tutarlı olunduğu bilinmektedir. Aynı zamanda çalışanların performanslarının yükseldiği böylece kurumun performansının arttığı da fark edilmiştir (Kara, 2020).

Eğitim kurumlarında okul müdürlerinin durduğu yer ve onun örgüte bakış açısı, birçok konuda belirleyici olmaktadır. Okul müdürlerinin mesleki yeterliliği ile birlikte bu mesleği neden tercih ettikleri de incelenmeye değerdir. Bu nedenle sürece katkı sağlayabilecek her unsur yorumlanmaya değer görülmektedir. Okulların lideri olan müdürlerin davranışlarına yön veren başka izlerin veya nedenlerin olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Özbey, 2020:4-5). Bu nedenle eğitim kurumlarında okul müdürleri, okulun hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla gerekli tedbirleri almalı, ortaya çıkabilecek sorunlara anında müdahale etmeli, okulda yaşanacak sorunları anında düzeltmeli ve okulun vizyon ve misyonlarını gerçekleştirmek için kendisinden beklenen adımları atmalıdır (Öncel, 2006:10). Ayrıca okul müdürlerinin okulda yeni göreve başlayan öğretmenleri de okulun sosyalleşme sürecine katmaları gerekir. Sosyalleşme, yeni gelen bireyin örgütün kendine özgü kural ve değerlerini öğrenmesi, örgütle ilgili görevleri kabullenmesi için gereken becerileri ve davranışları elde etmesi; yeteneklerinin geliştirilmesi, işe odaklı bilgi sahibi olması ve bulunduğu örgüte uyum sağlama süreci olarak tanımlanır (Schein, 1978:169; Louis, 1980:229; Feldman, 1980:170; Hazar, 2021). Bireyin sosyalleşme süreci

sağlıklı bir şekilde gerçekleştiğinde iş doyumu, performansı, örgütsel uyumu, başarısı ve örgütsel bağlılığı da olumlu yönde etkilenecektir. Farklı durumda sosyalleşme sürecinin başarısızlığı ise kişiyi işten kopmaya kadar sürükleyebilir (Balcı, 2003: 12; Erdoğan, 2012:6; Hazar, 2021).

Eğitim örgütlerinin yürütücüsü olan yöneticilerin ve öğretmenlerin sosyalleşme süreçlerinden geçmesi örgütün başarısı açısından önemli görülmektedir. Eğitim örgütlerinde çalışan öğretmenlerin ve yöneticilerin sosyalleşmeleri, sadece göreve yeni başladıklarında değil aynı zamanda okulda farklı göreve gelmeleri ya da başka bir okulda çalışmaya başladıklarında da yaşanan bir süreçtir. Bu bakımdan sosyalleşme süreci öğretmenlerin mesleki hayatı boyunca devam eden bir süreçtir (Kartal, 2007: 97). Ayrıca okullarda, çalışanların sosyalleşme sürecinde okulun değerlerini ve normlarını öğrenmeleri ve bunlara uyum göstermeleri gerekir. Eğitim kurumlarında yeni işgörenlerin sosyalleşmesine yardımcı olan girdiler meslektaşlar, politikalar, örgüt kültürü ve yöneticilerdir. Bunun dışında sosyalleşme sürecine etki eden diğer değişkenler öğrenciler, akranlar, okulun sosyal çevresi, bürokratik yapı ve denetmenlerdir (Killeavy ve Moloney, 2010: 1072; Hazar, 2021).

Bursalıoğlu'na göre (2008); okul yöneticisinin örgüt içindeki rolünü, görevini yaparken gösterdiği davranışlar belirler. Bunlar; örgütün gelişmesini amaçlamak ve okulun yönetilmesi görevi gibi iki başlıkta toplanırsa, okul yöneticisinin de oynaması gereken en az iki rolünün olduğu sonucuna varılır. Genellikle okulun rolü, okulun yöneticisinin rolünü belirler. Fakat yöneticinin de bu rolü nasıl algıladığı da o kadar önemlidir. Bununla beraber, çevrenin veya öğretmenlerin, yöneticinin rolüne farklı açılardan bakmaları, yöneticinin rolünde farklılıklar oluşmasına sebep olur. Hatta etrafındakilerin okul yöneticisine karşı olan tutum ve davranışları, yöneticisinden beklenen rolü göstermedeki başarı derecesi konusunda fikir verir (Hazar,2021). Okul müdürünün mesleki yardım ve rehberlik rolü, öğretmenlerin ve çalışanların toplumsal, bilimsel ve teknolojik gelişimlerin sonuçlarına bağlı olarak kendilerini yenilemelerine yardımcı olmayı içermektedir. Böylelikle okulda yürütülen eğitim öğretim faaliyetlerinde öğretmene yardımcı olarak çalışmaların daha etkili olmasını sağlar (Karagözoğlu, 1977:3). Eğitim kurumlarında okul müdürlerinin bu etkileri düşünüldüğünde; okulların gelişimi için okul müdürlerinin tutum, değer, davranış, bilgi ve becerilerini sürekli gözden geçirmeleri ve çağın değişimlerine ayak uydurmaları beklenmektedir (Özdemir,

2012: 94).

Okulda çalışmakta olan işgörenlerin belli başlı niteliklere sahip olmalarının yanında, kurumun başarısı için çaba göstermesi, kendini kurumlarıyla özdeşleştirmeleri dolayısıyla çalıştığı kurum ile zaman içerisinde bir bağ oluşması kurumun başarısını artırmaktadır. Bu bağ ise örgütsel bağlılıktır. Öğretmenlerin çalıştığı kurumdaki ortam ve iş koşullarından memnun olması, yöneticilerine güven duyması işindeki verimliliğini ve iş yerindeki kural ve kararlara bağlılığını artıran bir sebeptir. Çalıştığı okuldaki memnuniyeti yüksek öğretmenler kurumunu aile kendisini de o ailenin bir ferdi olarak görür ve idarecilerine güven duyar. Kurumun aldığı kararlara olumlu yaklaşır (Karataş ve Güleş, 2010:77; Demirel, 2020). Okullar eğitim ve öğretimin belirlenmiş plan ve programlar çerçevesinde gerçekleştirildiği örgütleridir. Bu örgütlerde çalışanların birbirleriyle ilişkileri, dış çevreyle etkileşimleri, girdileri ve çıktılarıyla birlikte örgütle ilgili her şey onun kültürünü ortaya koyar. Kültür içine aldığı bireyleri etkiler ve ondan etkilenir. Bu nedendir ki örgütlerin verimliliği, gelişebilirliği ve sürdürülebilirliği için örgütlerin oluşmuş kültürü kadar bu kültüre dâhil olmuş ve olacak insan kaynağının özellikleri de o kadar önemlidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı hiçbir zorunluluk olmadan gösterilen davranış örüntüleri olup, çalışanların örgüt faydasına gayret göstermesi örgüt kültüründe örgütsel hedefler konusunda paradigma farklılaşmasına yol gösterecektir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt kültürü üzerindeki etkilerini ortaya çıkarabilmek, verimli bir örgüt kültürü ve olumlu örgüt iklimi ile birlikte insan kaynağından en etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayacaktır.

Problem Cümlesi

Okullarda örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı, okul müdürlerinin yönetim becerileri ve insan kaynakları yönetimi arasında ilişkisi var mıdır? Sorusu araştırmanın problem cümlesidir.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; devlet okullarında yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi, örgüt kültürü, okul müdürlerinin yönetim becerileri ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerine ilişkin algı düzeylerini tespit ederek; bu değişkenlerin birbirleriyle ilişkisini ortaya koymaktır.

Bu amaçla aşağıdaki alt amaçlar belirlenmiştir

a) Devlet okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; “*cinsiyet*” değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışları, okul müdürlerinin yönetim becerileri, örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi uygulamaları önermelerine ve alt boyutlarına göre algılarının değişip değişmediğini ortaya koymak.

b) Devlet okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; “*çalışma bölgesi*” değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışları, okul müdürlerinin yönetim becerileri, örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi uygulamaları önermelerine ve alt boyutlarına göre algılarının değişip değişmediğini ortaya koymak.

c) Devlet okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; “*görev türü*” değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışları, okul müdürlerinin yönetim becerileri, örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi uygulamaları önermelerine ve alt boyutlarına göre algılarının değişip değişmediğini ortaya koymak.

d) Devlet okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; “*kıdem aralığı*” değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışları, okul müdürlerinin yönetim becerileri, örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi uygulamaları önermelerine ve alt boyutlarına göre algılarının değişip değişmediğini ortaya koymak.

e) Devlet okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; “*okul türü*” değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışları, okul müdürlerinin yönetim becerileri, örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi uygulamaları önermelerine ve alt boyutlarına göre algılarının değişip değişmediğini ortaya koymak.

f) Devlet okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; “*öğrenim durumu*” değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışları, okul müdürlerinin yönetim becerileri, örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi uygulamaları önermelerine ve alt boyutlarına göre algılarının değişip değişmediğini ortaya koymak.

g) Devlet okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; “*okullardaki öğretmen sayısı*” değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışları, okul müdürlerinin yönetim becerileri, örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi uygulamaları önermelerine ve alt boyutlarına göre algılarının değişip değişmediğini ortaya koymak.

h) Devlet okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; “*yaş aralığı*” değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışları, okul müdürlerinin yönetim becerileri, örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi uygulamaları önermelerine ve alt boyutlarına göre algılarının değişip değişmediğini ortaya koymak.

i) Yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin okul müdürlerinin yönetim becerileri algı düzeylerinin, okullarındaki insan kaynakları yönetimi algı düzeylerinin ne kadarını açıkladığını ortaya koymak.

ii) Yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin okul müdürlerinin yönetim becerileri algı düzeylerinin, okullarındaki örgüt kültürü algı düzeylerinin ne kadarını açıkladığını ortaya koymak.

iii) Yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin okul müdürlerinin yönetim becerileri algı düzeylerinin okullarındaki örgütsel vatandaşlık davranışları algı düzeylerinin ne kadarını açıkladığını ortaya koymak.

iv) Yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi algı düzeylerinin okullarındaki okul müdürlerinin yönetim becerileri algı düzeylerinin ne kadarını açıkladığını ortaya koymak.

v) Yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi algı düzeylerinin okullarındaki örgüt kültürü algı düzeylerinin ne kadarını açıkladığını ortaya koymak.

vi) Yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi algı düzeylerinin okullarındaki örgütsel vatandaşlık davranışları algı düzeylerinin ne kadarını açıkladığını ortaya koymak.

vii) Yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algı düzeylerinin, okullarındaki okul müdürlerinin yönetim becerileri algı düzeylerinin ne kadarını açıkladığını ortaya koymak.

viii) Yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algı düzeylerinin okullarındaki insan kaynakları yönetimi algı düzeylerinin ne kadarını açıkladığını ortaya koymak.

ix) Yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algı düzeylerinin okullarındaki örgütsel vatandaşlık davranışları algı düzeylerinin ne kadarını açıkladığını ortaya koymak.

p) Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme algı düzeylerinin, okullarındaki okul müdürlerinin yönetim becerileri algı düzeylerinin ne kadarını açıkladığını ortaya koymak.

r) Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme algı düzeylerinin okullarındaki insan kaynakları yönetimi algı düzeylerinin ne kadarını açıkladığını ortaya koymak.

s) Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme algı düzeylerinin okullarındaki örgüt kültürü algı düzeylerinin ne kadarını açıkladığını ortaya koymak.

ş) Okul müdürlerinin yönetim becerileri, okullarda insan kaynakları yönetimi, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin karşılıklı ilişkisini ortaya koymak.

Araştırmanın Önemi

Eğitim kurumlarının amaçlarını gerçekleştirmek için oluşturulmuş olan okullar, sosyal sistemin en önemli parçalarından biridir. Dünya ülkelerinin tümü, kendi yeti, yetenek ve becerilerini tanıyan, bunları kullanabilen, yaşam becerilerine sahip, üreten, ekonomiye ve kalkınmaya dolayısıyla ülke verimliliğine destek sağlayan vatandaşlar yetiştirme gayesiyle, eğitime ve onun örgütleri olan okullara önem vermektedir. Okullar amaçlarını gerçekleştirirken pek çok değişkenin etkisi altında kalmaktadır. Bu nedenle okullarda eğitim-öğretim ortamı oluşturulurken; sürece etki eden değişkenlerin iyi tanınması ve bu değişkenlerin en verimli şekilde yönetilmesini sağlayacak ideal okul ortamlarına ulaşılması gerekmektedir.

Eğitim kurumlarının büyük çoğunluğunun devlet eliyle hizmet verdiği ve buralarda olanakları sınırlı olduğu bilinmektedir. Her ne kadar olanakları sınırlı da olsa gelecek nesillerin iyi yetiştirilmesi ve toplumsal kalkınmanın topyekün sağlanması için devlet okullarında etkili eğitim öğretim ortamlarının oluşturulması gerekmektedir. Bu sınırlılıklar düşünüldüğünde; en başta okul personelinin özellikle yönetici ve öğretmenlerin çalışmalara içten katılımına ihtiyaç duyulmaktadır. Her koşulda içten çalışan yönetici ve öğretmenlerle verimli okullara ulaşmak daha kolay olacağından; onların gönüllü ve özverili çalışmalarını sağlayacak okul ortamları oluşturması gerekmektedir. Okullarda etkililiği sağlayan yönetici becerilerinin ortaya

konulması, insan kaynağından yeteri kadar faydalanılabilmesi ve okullarda örgüt kültürünü geliştirmek amacıyla stratejiler belirlemesi eğitimin kalitesine ve amaçların gerçekleştirilmesine fayda sağlayacaktır. Ayrıca, okul yöneticileri ve öğretmenlerini içten çalışmaya yönlendirilecek okul ortamların nasıl olması gerektiği konusunda verilere ulaşılması eğitim yönetimi açısından da önemli olacaktır. Okulların amaçlarına ulaşmasında doğrudan ve dolaylı olarak etkisi olduğu düşünülen değişkenlerin, okulların çıktısı ve verimliliği üzerinde de etkili olacağı şüphesizdir. Okul yöneticilerinin yönetim becerileri, okullarda insan kaynağı uygulamaları, okullardaki örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik yönetici ve öğretmenlerin algı düzeylerinin ve bu algılara etki eden değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerinin belirlenmesi, çalışanları tarafından benimsenmiş ve istendik okul ortamlarının oluşturulması açısından önem taşımaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma;

a) 2016-17, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Türkiye'nin her bölgesinden tesadüfî seçilen 12 ilde (Çanakkale, Kocaeli, Aydın, Uşak, Giresun, Samsun, Yozgat, Kayseri, Gaziantep, Batman, Osmaniye, Erzurum) resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin algılarına yönelik toplanan veriler ile sınırlıdır.

b) Araştırmada kullanılan ölçeklerle elde edilen veriler ile sınırlıdır.

BÖLÜM II

Kavramsal Çerçeve Ve İlgili Araştırmalar

Bu bölümde araştırmanın dört önemli değişkeni olan örgüt kültürü, okul müdürlerinin yönetim becerileri, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin alan yazın taranarak kuramsal bilgi verilmiştir.

Toplumun ihtiyacı olan insan potansiyelini hazırlamaya yönelik belirlenen eğitim ve öğretim çalışmaları, bir plan dâhilinde ve adına okul dediğimiz yapılarda gerçekleştirilir. Okullar görevleri itibariyle insan unsuru üzerine çalışır, dolayısıyla sürekli yenilenmek ve devinim halinde olmak durumundadır. Dışarıdan sürekli girdi alan, çevreden etkilenen ve uzun soluklu çıktı veren dinamik örgütlerdir. Diğer örgütlerden farklı olarak, bu örgütlerde çalışanların birbirleriyle ilişkileri, dış çevreyle etkileşimleri, girdileri-çıktılarıyla kendine özgüdür ve onunla ilgili her şey yine onun kendi kültürünü ortaya koyar. Bu kültür içine aldığı bireyleri, bu bireylerin çevresini etkiler ve onlardan etkilenir. Bu nedenledir ki bu örgütlerin verimliliği, gelişebilirliği ve sürdürülebilirliği için, örgütün var olan kültürü kadar bu kültüre dâhil olmuş ve olacak insan kaynağının özellikleri, ayrıca örgütü yönetecek kişilerin becerileri de önemlidir.

Okul ortamlarını iyileştirmek öncelikle okulda huzurlu ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamakla elde edilecektir. Okulun yönetici ve öğretmenleri kurumun faydasına çalışmaya yöneltecek okul kültürü, yönetim anlayışı ve bunlara yönelik uygulama alanları oluşturmak gerekir. Bu oluşum okulda amaçlar, ihtiyaç duyulan durumlar, çalışanların beklentileri ve değerleri ile örtüşmelidir. Eğitim kurumları hizmet vereni ve hizmet alanı insan olan kurumlar olup çevreden en çok etkilenen kurumlardır. O nedenle çevrenin değerleri gözetilerek, amaçların gerçekleştirilmesi gerekmektedir ve bu çok kolay olmamaktadır. Böylelikle farklı kültürlerle sahip çevrelerde amaca ulaşmak için tüm değişkenleri doğru bir şekilde ve yeniden yerinde düzenlemek gerekmektedir.

Örgüt Kültürü

Örgüt kavramı, pek çok disiplin dalının konusu olduğundan tanım üzerinde ortak bir karar vermek zor olmuştur. Örgüt, iki veya daha çok kişinin, belirli bir amaç ve sorumluluk dâhilinde, belirli bir görevi yerine getirmek için her türlü güç, bilgi, yetenek vb. bütün kaynakların farkındalık içinde paylaşıldığı, dirik ve açık bir toplumsal birimdir (Bakan ve diğerleri, 2004:7-8; Satuk, 2006). Örgüt, insanların yalnız bir şekilde ortaya koyamayacakları amaçlara ulaşmalarını sağlayacak bir grup etkinliği özelliğine sahiptir. Bir örgüt, insanlardan ve o insanların koordine edilmiş faaliyetlerinden oluşur. Bu faaliyetleri belirleyen etkenler örgütün var olma amaçlarıdır (Terzi, 2005:2).

Örgütler, topluluk ve toplumlardan farklı olarak, belirli bir amaca yönelik olarak belirlenmiş ve uzmanlaşmışlardır. Topluluk ve toplumları bir arada tutan bağlar; dil, kültür, tarihtir. Oyda örgütleri bir arada tutan görev tanımıdır. “Örneğin, senfoni orkestrasının görevi hastaları iyileştirme değildir. O’nun görevi müzik çalmaktır. Hastane yönetiminin görevi ise, hastalarla ilgilenmektir. Beethoven’i çalmak ya da müzik yapmak değildir.” (Drucke, 1995:85). Örgütlerin; insanların ihtiyaçlarını daha etkin bir biçimde tedarik eden, etkinliği arttıran, üyeleri için daha çok güvenlik sağlayan işlemleri olduğu söylenebilir (Evans ve Mısm, 1992:3-4). Örgüt kavramı, insanların bazı ortak amaçlar ve değerler yoluna ortaya koydukları bir sözleşme ve beraberliği kapsamaktadır. Örgüt yapısı, bir grubun faaliyetlerini koordine eden, öğelerini birbiri ile uyumlu hale getiren yapıdır (Peker, 1998:61; Satuk, 2006). Örgütler içinde bulundukları toplumun üyelerinden meydana gelirler. O nedenle toplumdan ve üyelerinden etkilenecek belirli davranış biçimleri ortaya çıkarırlar. Bu davranış biçimleri içinde bulundukları toplumun etkisinde olmakla birlikte, ondan tamamen bağımsız bir şekilde de kendini gösterebilir. Burada örgüt yöneticilerinin ve çalışanlarının sahip oldukları değerlerin önemli bir yeri vardır (Kosa, 2010: 6) .

Örgüt Kültürünün Tanımları

Örgüt kültürünü Robbins “örgüt kültürünün ne olduğunu tanımlayamam gördüğüm zaman ne olduğunu anlarım” şeklinde tanımlamaktadır. Somut bir örgüt

kültürü kavramı tanımını bulmak zor olsa da kullanılacak ortak bir tanım verilecek olursa “çalışanlar arasında paylaşılan değerler sistemi” ve bir örgütü diğerinden ayıran başlıca özelliklerdir (Robbins, 1989:37). Schein (2004) ise daha genel bir yaklaşımla örgüt kültürünü, "bir grubun kendi içinde bütünleşme ve dış çevreyle uyum sorunlarını çözerken yarattığı ve geliştirdiği; yeni üyelerine algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı varsayımlar ve inançlar bütünü" olarak tasvir etmiştir.

Örgüt kültürü (Tezin bundan sonraki kısmında ÖK olarak kullanılacaktır), örgüt üyeleri tarafından kabul edilen, örgütün kendisini ve çevresini tanımlayan davranış şekilleri, semboller ve sembolik eylemler sayesinde ortaya konulan ve gerçeklik kazanan; örgüt elemanlarının tutum, davranış ve kararlarına şekil veren ortak değer, töre, inanç ve kurallar toplamıdır (Türk, 2007:8; Pulat, 2010). Pettigrew ÖK’nü, "belirli bir grup için belli bir zaman diliminde geçerli olan, kabul edilmiş anlamlar bütünü olarak nitelendirirken, kültürün varlık nedenlerini; sembol, dil, ideoloji, inanç, rituel ve mitler" olarak belirtmiştir (Pettigrevv, 1979:570-581). Okay (2005) ÖK’nü, bir grubun deneyimlerinden olumlu olduğuna kanaat getirdiği ve sorunların çözümü olarak gördüğü varsayımları olarak tanımlamaktadır. Kültür insanların olduğu her yerde vardır. Birlikte yaşam sürerken oluşturdıkları birlikteliklerde kurumsal kültürün olmaması olanaksızdır (Goffee ve Gareth, 2003).

ÖK, örgütte çalışanların "burada işleri nasıl yaparız" sorusunun cevabında buldukları ortak paydadır. Her örgütün kendine özgü temel nitelikleri vardır ve bunlar örgütte yapılanların yönünü belirler. Bu nitelikler, örgüt üyelerinin davranışlarındaki standartları, iletişim şeklini, kişinin kendi isteklerini ve yapılması gerekenleri tanımlar (Wallach, 1983: 9). ÖK, örgütlerin nasıl çalıştığını anlamaya yardım eden bir kavramdır. Beraberinde kültür, birinin belli bir örgüte nasıl uyum sağlayacağını göstermeye yardımcı olur. Çünkü "uyum", o kültürün bir üyesi olarak kişinin kendini rahat hissetmesine neden olur (Silverthorne, 2004:593).

Katz ve Kahn 1966’da yayımlanan “The Social Psychology of Organizations” adlı eserlerinde “her örgüt kültürünü ve iklimini kendisi geliştirir” demektedirler. Onlara göre, örgütler kendi kültürlerini ortaya koyarken bazı engellerden, törelerden ve kurallardan yararlanırlar. Bir örgütteki kültür hem tabi oldukları formal örgütün

kültürünü hem de kendi doğal ortamlarındaki kültürü yansıtır (Ertekin, 1978:3). Örgüt iklimi ise, bir örgütteki var olan koşulların o örgütün üyeleri tarafından algılanış şeklini ve örgütsel hayatın özelliklerini göstermektedir. Örgüt iklimi, örgüt çalışanlarının iş yerine ve o kültüre yönelik algıları olarak tanımlanmaktadır. Her örgüt kendi iklimine veya iç çevresine sahiptir (Topçu, 2006).

Moorhead ve Griffin (1992)'a göre ÖK, bir takım değerlerden ortaya çıkmış ve bu değerlerin aynen kabul edildiği ve örgütün kendi çalışanları tarafından belirlenmiş bir kavramdır. Bu değerler örgütte olması gereken ve olmaması belirtilen davranışları belirler ve üyelerinin karşılıklı oluşturdıkları iletişim ile elde edilir. Örgüt üyelerinin davranışları iletişim sayesinde şekillenir. Dolayısıyla iletişim örgütte ortak amaçların saptanmasında önemli bir yere sahiptir. İletişim örgüt üyelerinin ne yapması ve neden yapması gerektiği yönünde yardım eder ve örgüt üyelerini birbirine bağlar (Aladağ, 2007:4). Öyle ki insanlar, içinde bulundukları ortamlara o kadar alışmışlardır ki, bu ortamda yaşanan olayları ve bunların yorumlarını anlamaları, onu değerlendirmeleri bazen çok zor olmaktadır. Çünkü kişilerin içinde bulundukları kültüre olan alışkanlıkları onların bazı gerçekleri görmelerini engellemektedir. O nedenle bir yerde var olan kültürü yeniden düzenlemek gerekiyorsa önce onu çok iyi tanımak, anlamak ve doğru değerlendirmek gerekir (Healthfield, 2008; Koşar, 2008).

ÖK; bir toplumun kendi iç kurallarına göre şekil kazanması ve gelişmesi, bir toplumun yaşama şekillerinin çeşitli alanlarda olgunlaşması, insanın ahlaki başarıları ve var oluşları, bir bütün olarak ahlaki ve geleneksel hayat, büyük bir toplumun tüm alanlarda ortak olan dinsel, tinsel, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki toplumsal olayların bütünüdür. Ayrıca örgüt kültürünün; paylaşılan değer ve inançlar, liderler ve kahramanlar, törenler, öyküler ve efsanelerden oluşmaktadır (Kozlu, 1986: 60). Güçlü kültüre sahip örgütlerde, var olan ve üyelerini birbirine daha çok bağlayan değerleri arttıran bazı belirleyiciler vardır. Bunlar sürekli yenilenen bir yapı içinde olup kültürün bileşenleri de denilebilir. Bu bileşenler; “Temel inançlar ve varsayımlar; norm ve değerler örgüt içindeki sosyal ilkeler, hedefler ve standartlar; binalar, yerleşim düzeni, tesisler, çalışanların giyim tarzı, büro eşyalarının düzenlenişi, hikâyeler ve seremonilerdir (Schein, 2004).

Örgüt Kültürü Hakkında Yapılan Çalışmaların Tarihsel Gelişimi

Sanayi devrimi ile başlayan verimlilik ve başarı serüveni bilim insanlarını bu konular üzerinde çalışmaya teşvik etmiştir. Yapılan çalışma ve incelemelerin sonucu olarak alan yazına eklenen bir kavram da örgüt kültürü olmuştur. Kültür çok eski bir kavram olmasına rağmen örgüt kültürü kavramı 1930'lardaki çalışmalarda etkisi hissedilen ama 1980'lerde değer kazanmaya başlayan bir kavramdır.

ÖK kavramı, yönetim ve organizasyon kuramında 1980'lerde önem kazanmaya başlamıştır. Daha önceki yıllarda ÖK kavramı; sosyoloji, antropoloji ve psikoloji disiplinleri tarafından incelenmiştir. 1930'larda Chester Bernard ve Elton Mayo, örgütlerde biçimsel olmayan yapıları ele almışlardır. Grup kültürü açısından Elton Mayo ve arkadaşlarının insan ilişkileri ile ilgili Hawthorne araştırmaları ile Chester Barnard'ın informal örgütleri ele alarak bunların doğası, değer, norm ve duyguları üzerindeki çalışmalarına kadar genişlemektedir (Terzi, 2000; Koşar, 2008). Daha sonraları Katz ve Kahn, her örgütün kendine özgü bir kültürü olduğunu vurgulamıştır. 1960'larda Amerika Birleşik Devletlerinde (ABD) Harsison Trice liderliğinde bir grup araştırmacının başlattığı çalışmalar ve İngiliz Barry Turner'ın "Endüstriyel Alt Kültürün Keşfi" adlı çalışması ile Pettigrew'in "Örgüt Kültürleri Üzerine" adlı makalesi ÖK üzerine yapılan ilk çalışmalar olarak öne çıkmaktadır (Rutherford, 2001:372).

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından araştırmacılar, örgüt içinde gelişen kültürleri anlamadan örgütleri değiştirmenin kolay olmadığını örgütsel kültürü hem değişimi engelleyici, hem de değişim için bir araç olarak görmeye başladılar. Amerikan ekonomisinin 1970'lerdeki düşüşü çalışanlar ve yöneticiler arasında büyük kaygı uyandırdı. Yükselen Japon Ekonomisinden etkilenecek "örgüt kültürü" için gerekli unsurlara ağırlık verilmeye başlandı (Ölçüm Çetin, 2004:25; Aladağ, 2007:5; Pulat 2010:52).

1980'lerden itibaren ÖK'ne olan ilginin ve kavram hakkındaki araştırmaların artmasına sebep olarak üç neden gösterilmektedir. Bunlar (Terzi, 2000: 20-21):
a) Japon firmalarının ekonomik başarısı ve Japonların 1970'lerin sonlarına doğru ekonomik bir süper güç haline gelmeleri,

- b) Amerikan firmalarının pazar paylarını kaybetmeyle yüz yüze kalmaları, Avrupa ve Amerika’da artan iflas olayları,
- c) Örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik göstermeyen pozitivist eğilime karşı doğan tepki neticesinde örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğiliminin önem kazanmasıdır.

Owens (1987: 2-32; Oğulluk, 2010), örgüt kuramlarının tarihsel gelişimi sürecini şöyle sıralamıştır:

- a) Klasik Örgüt Kuramı (1910–1935)
- b) İnsan İlişkileri Akımı (1935–1950)
- c) Örgütsel Davranış Akımı (1950–1975)
- d) İnsan Kaynaklarının Yönetimi (1975 ve günümüz).

Örgüt Kültürünün İşlevi

Robbins’ e göre kültür, örgütte bir seri işlevleri gerçekleştirir. Bunlardan ilki örgütlerin kuralları vardır ve sınırları belirler; aslında bu durum bir örgütün diğerinden ayrılan en önemli yönüdür. Bir diğer işlevi, örgüt çalışanlarına örgütün kimliğini verir, kişiler örgüt üyelerinden beklenen kimlik kavramını benimserler. Üçüncüsü, üyeler örgütün ortak değerlerine kendi çıkarlarından daha fazla önem vermeye başlarlar. Dördüncüsü, tüm bunlar örgütün bulunduğu sosyal ortamı daha güçlü hale getirir. Örgüt üyelerinin yapacakları, konuşacakları şeyler üzerine bir standart vardır ve standartlar örgütü birlik içerisinde olmayı sağlar. Ayrıca kültür, örgütün üyelerinin tutum ve davranışlarına şekil verir ve üyelerini yönlendirici etkisiyle dolaylı olarak denetler. ÖK’nün bir başka işlevi, örgütün sosyal dengesini düzenler, kolaylaştırır ve güçlendirerek sürekliliğini sağlar. Oluşturduğu standartlar ile örgütü bir arada tutmaya yardım ederek birleştirici etkisi vardır. Bu kültür, örgütte oluşturulan ve ortak kabul edilen değerlerin, daha sonraki üyelere aktarılmasını sağlar. Aynı şekilde bu durum da örgütün sürekliliğinde destek verir. Belki de en önemli katkısı bu olur ve örgütte bağlılık ortaya çıkar, üyeler arasında davranışların birlikteliğini artırır (Robbins, 1994:304). Kültür, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için üyelerinin yaptığı işler ile örgütte sosyal davranış örüntüsü kazandırmak için kullanılan bir yapıdır. Bu şekilde düzenlenmiş bir kültürde insanlar gönüllü olarak

örgüte devamlılık sağlamakta, kimlik kazanmakta, farklılıkları düzenlemekte ve dönütler yoluyla kendini denetleyerek kontrol edici bir eylem alanı göstermektedir (Hampden-Turner, 1992:12; Koşar, 2008).

Tüm örgütler, birlikte hareket eden insanların çalışmalarına destek sağlayan kültürel değerlere sahiptir. Yönetim prensipleri bilimsel özellik kazansa da bu bilimsellik söz konusu örgütün kültürel sınırları için geçerlidir. Yani yönetim düşüncelerinin başarı öngörüsü, içinde bulundukları sosyal kültürün yönetimine etkisi, uluslararası düzeyde faaliyet yapan organizasyonlarda gittikçe daha çok değer edinmektedir (Phattak, 1990:24). Her örgütün kendine özel bir kültürü, prensipleri ve standartları vardır. Bu özellikler onu diğer örgütlerden ayırır. Örneğin bazı örgütlerde müşteri haklıdır, bazı örgütlerde ise çalışanlar haklıdır. Her örgüt kendi üyesine kendi kimliğini kazandırdığından, kişi çalıştığı örgüt ile özdeşleşir. Böylelikle kişilerin örgüte ait olma ve bağlılık duygusu artar. Bu durum çalışanların davranışlarını şekillendirerek, üyelerin örgütün faydasına hareket etmesini sağlar (Özkalp and Kirel, 2001:196; Aladağ, 2007:6).

ÖK'nün yukarıda sıralanan işlevlerinin yanında, bir diğer işlevi ise çalışanlara belirli bir amaç için bir arada olan örgütün değerlerini tanıtmaktır. Üyeler tarafından anlaşılmış olan değerler, çalışanlarda daha yüksek motivasyon ve amaçların kabullenilmesini sağlayacaktır. Kültür kavramı çalışanları için anlam yaratan bir olgudur. ÖK, çalışanların örgütsel uygulamaları değerlendirmesi ve yorumlayabilmesi için yöntemler oluşturur. Ayrıca örgütsel değerleri kuvvetlendirir, beraberinde örgüt davranışlarının standartlaştırılmasını kontrol eder ve bir denetim mekanizması oluşturur (Nelson and Quick, 1994:494).

Şişman (2002:146-150), örgütsel kültürün temel fonksiyonlarını aşağıdaki gibi özetlemektedir:

- “a) Örgütsel kontrol ve koordinasyon mekanizması olarak örgütsel kültür,
- b) Örgütsel biçimlendirme aracı olarak örgütsel kültür,
- c) Örgütsel sosyalleşme süreci ve aracı olarak örgütsel kültür,
- d) Örgütsel sorunların çözümlenmiş yöntemi olarak örgütsel kültür,
- e) Bütünleşme-kaynaşma aracı olarak örgütsel kültür,
- f) Moral ve güdüleme aracı olarak örgütsel kültür,

- g) Örgütsel iklimin belirleyicisi olarak örgütsel kültür,
- h) Örgütsel verimlilik ve etkililiğin anahtarı olarak örgütsel kültür,
- ı) Örgütsel değişimin hedefi, aracı, belirleyicisi olarak örgütsel kültür,
- i) Örgütsel istikrar ve mükemmelliğin göstergesi olarak örgütsel kültürdür.”

Örgüt Kültürünün Önemi

Ramsey’e göre (1992: 18; Oğulluk, 2010) örgüt kültürü; belirli beklentileri karşılamak için edimin, verimliliğin ve ortamın standartlarını ortaya koyması, örgüt içindeki yaşam niteliğini belirlemesi, yapılan işe anlam katması, memnuniyeti özendirilmesi, grup anlayışını oluşturmaları, aidiyeti sağlaması, sinerji yaratması, örgüt ve içinde bulunan üyeler ile ilgili bilgi vermesi açısından önemlidir. Örgüt kültürü, üyeleri arasında paylaşılan değerler, normlar, hipotezler, düşünceler, beklentiler ve inançların tümü olduğundan, örgütün yaşamını devam ettirmesi ve gelişmesinde önemli bir unsurdur. Çünkü örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından kabullenilip içselleştirildiğinde çalışanın iş güdüsünü arttıracak ve yüksek motivasyon ile iş doyumunu kazanmasını sağlayacaktır. Bu şekilde örgütü ve üyelerini bütünleştiren bir örgüt kültürü, yenilenen ve gelişen bir ortamda varlığını sürdürmeye çalışan örgütün en büyük dayanağı olacaktır (Pulat, 2010:20).

Güçlü örgüt kültürüne sahip kuruluşlarda, çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini belirten oturmuş davranışsal parametreler vardır. Fakat zayıf örgütsel kültüre sahip bir kuruluşta çalışanlar ne yapmaları veya bunu nasıl yapmaları gerektiğini anlamaya çalışarak zaman kaybederler. Yani paylaşılan ortak değerleri, inanış ve davranışları olmayan zayıf kültürler, belirlenmiş olan örgüt stratejisini gerçekleştirme aşamasında güçlü bir kültüre sahip kuruluşlara kıyasla örgüt içinde ve çevre ile ilişkilerinde davranış hızı sergileyemediklerinden güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar (Eren, 2004: 166).

Olumlu örgüt kültürünün bireysel katkıları: üyelerine; hayat enerjisi ve çalışma isteğinde artış sağlama, özgüven ve başarıma inancında güçlenme, olumlu ve yapıcı bakış açısı, sorun çözücü tutum kazanma, iç ve dış müşteri ilişkilerine “duygusal emek” harcaması, insanlar arası ilişkilerde uyumlu ve sinerjik yaklaşım benimseme, hayatıyla ilgili sorumluluk üstlenme, hayat kalitesinin kendi seçimlerine

bağlı olduğunu fark etme, kaliteyi yaşam hedefi olarak benimseme, özgüven ve başarıma inancı kazanma, yaşamın her alanında olumludan yana tavır alma, yüksek iç motivasyon ve iyimser bir bakış açısı kazanma, günlük yaşamda yaratıcı çözümler üretme şeklinde sıralanır. Bununla beraber olumlu örgüt kültürünün kurumsal katkıları: üyelerine; yaptığı işin değerini ve önemini bilen çalışanlara sahip olma, kurum amaçlarının heyecanla paylaşılmasını sağlama, her düzeyde işini geliştirme çabasında bulunma, iş ortamında stres yaratıcı yaşantılarda azalma, kurumda üretim ve hizmet kalitesini yaygınlaştırma, insanlar arası ilişkilerde güvene dayalı uyum ve işbirliği geliştirme, çalışan enerjisini kişilere değil iş hedeflerine yöneltme, işle ilgili sorumluluk duygusunda artma, çalışanların duygusal zekâsını harekete geçirme, müşteri şikâyetlerinden gelişme fırsatları yaratma, kurum kültürünü benimsetme şeklinde sıralanmaktadır (Baltaş, 2001; Oğulluk, 2010:29-30). Bir kurum kültürü güçlü bir yapıya sahip ise, örgüt üyeleri çalışma denilince aynı şeyi anlarlar. Kendilerini işlerine odaklarlar ve diğer örgüt üeleriyle benzer davranış sergilerler. Kurum hedeflerini ortak amaç kabul eder ve neyi nasıl yapacaklarını belirlemiş oldukları için ortak bir hareket şekli belirleyerek, bu doğrultuda uygularlar.

Strateji seçiminde ve başarılı uygulamalarda da örgüt kültürünün önemi büyüktür. Risk alabilen yöneticiler sürekli büyüyen bir pazar ve belirli rekabet imkânlarıyla beraber güzel bir geleceği planlarken, aynı ortamlarda aynı olanaklarda olan başka yöneticiler ise net olmayan bir gelecek görüp ve daha dar yöntemleri tercih edebilirler. Stratejik planlamacılar; tahminleri, değerleri ve buna bağlı sonuçları planlayarak tüm stratejik olasılıkları değerlendirirler. Bu değerlendirme; “Strateji ile ilgili tüm varsayımların oluşturulması, oluşturulan her varsayımın geçerliliğinin test edilmesi, her bir varsayımın olası olumlu ya da olumsuz sonuçlarının tahmin edilmesi” süreçleri sayesinde oluşturulur (Eren, 2002:167; Satuk, 2006).

ÖK aynı zamanda örgütsel sorunların çözümünde de uygun bir yöntemdir. ÖK, örgütün değişimle baş edebilme ve değişimi kontrol altına alma becerisini yükseltmektedir. Çünkü örgütler net olmayan durumların ve çatışmaların olduğu karmaşık bir sistemde eylem göstermektedirler. Bu açıdan ÖK bu belirsizliklerin en az düzeye indirilmesini sağlar. Örgüt kendi içinde var olan ve örgüt kültürünü oluşturan değerler, hikâyeler ve semboller ile kendi varlığını oluşturarak sistemdeki

belirsizlikleri netleştirmekte ve çatışmalarla mücadelede güç kazanmaktadır (Robbins, 1994:439; Koşar, 2008).

Örgüt Kültürü Çeşitleri

Akademi- Kale- Kulüp ve Takım Kültürü

Akademi Kültüründe; akademik düzeyde çalışmaların yapıldığı, kişilerin kendilerini geliştirmeleri için her türlü ileri düzeyde eğitimlerin verildiği bir çalışma ortamı mevcuttur. Kale Kültüründe; kaleyi korumak, yani kişilere verilmiş olan sorumlulukların yerine getirilmesi için birlikte çalışma ve mücadele vermek gereklidir. En zor rekabet koşullarında bile varlığını sürdürebilmek için olanaklarını koruyarak ileriye yönelik faaliyetlerin yapılması gerekmektedir. Kulüp Kültüründe; içinde bulunduğu gruba bağlı, sadık ve kültürel değerler önemlidir. Örgüt içinde bilinen ve anlatılan hikâyeler, bir örgüt üyesinin aldığı bir ödül sonraki üyelere anlatılarak güzel duygular paylaşılır. Takım Kültüründe (Base Ball Takımı Kültürü); üye olunan örgüte bağlılık ve benimseme çok önemlidir. Fakat bunun yanında birlikte çalışanların üretkenliği, risk alma kabiliyetleri de desteklenir ve başarılı olanlar ödüllendirilir (Özkalp and Kirel, 2001:198; Aladağ, 2007:8).

Zayıf ve Güçlü Kültür

Güçlü örgüt kültürüne sahip kurumlarda, bütün çalışanlar kültürel değerleri öğrenme, paylaşma, sonraki ve diğer üyelere öğretme şeklinde söz konusu kültürü özümsemişlerdir. Bu şekilde çalışanların motivasyonu yüksek olup bulundukları örgüte daha fazla bağlı ve performansları da daha yüksek olmaktadır. Zayıf Kültüre sahip kurumlarda ise örgüt çalışanları dışarıdan gelebilecek tehlikelere açıktırlar. Betimlenmemiş değerlerin ve örgütte birlikteliği sağlayan davranış ve sembollerin bulunmayışı bu örgütlerin yaşamını sürdürmesini güçleştirmektedir (Berberoğlu ve diğerleri, 1998:38) .

Şebekeleşmiş- Çıkarıcı- Toplumcu- Parçalı Kültür

Şebekeleşmiş; yani birbiriyle bağlantılı çalışanların tümünün birlikte hareket ettikleri bir örgütte, çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri açık, samimi ve doğaldır. İlişkilerinde resmi olmayan bir yapı hâkimdir. Çıkarıcı kültürel yapıya sahip olan yerlerde ise hep iletişim sorunu vardır ve ilişkiler zayıftır. Bu örgüt üyelerinin sadece birbirlerine değil örgüte olan bağlılıklarını da zayıflatır. Toplumcu kültürel yapıya sahip örgütlerde, çalışan bireyler kendilerini çalıştıkları kurumla birlikte görür ve kurumlarını özümserler. İşlerini geliştirerek örgüte daha fazla fayda sağlamaya çalışırlar. Parçalı kültürel yapıda ise, örgüt üyelerinin tek amacı para kazanmaktır. Çalıştıkları örgüte duydukları aidiyet duyguları zayıftır ve meslektaşlarıyla sadece yaptıkları işe dair özdeşleşirler. İletişimde kapalıdır ve planlarını, yaptıkları işleri herkesten hatta meslektaşlarından bile saklarlar (Aladağ, 2007:9).

Alt Kültür

Belli bir grup tarafından paylaşılan değerleri, inançları, tutumları, normları ve sembolleri ifade eder. Örgütlerde egemen (baskın) kültür ve alt kültür olmak üzere iki kültür vardır. Baskın kültür, örgüt üyelerinin tamamı tarafından kabul edilen belirli temel değerler sistemidir. Örneğin sıkı çalışma, aidiyet, etkili ve kaliteli üretim verilebilir. Alt kültür ise alt birimler arasında görülür ve farklı deneyimler, farklı paradigmlar, farklı lisanlar, farklı fikirler, farklı konuşmalar şeklinde kendini gösterir (Terzi, 2000:13).

Örgüt Kültürü ile İlgili Yaklaşım ve Modeller

ÖK sınıflandırmalarında öne çıkan unsur “güçlü” ve “zayıf” kültür kavramıdır. Etkinlik düzeyine göre yapılan sınıflandırmalarda yer alan güçlü kültür, örgütlerce net bir şekilde düzenlenmiş ve üyeleri tarafından kabul edilmiş değerlerin oluşturduğu kültürdür (Akıncı, 1999:39). ÖK araştırmalarında “güçlü kültür” konusunda çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu araştırmalardan elde edilen bulgulara göre örgüt üyelerinin örgüte olan bağlılıkları, onların ortak değerler edinmelerine ve bu durumun örgüt kültürünün güçlenmesine ve beraberinde örgütün kâr oranının yükselmesine yol açtığı görülmüştür (Alvesson, 1993:39).

Jeffery Sonnenfeld Modeli

Emory Üniversitesi araştırmacılarından Jeffery Sonnenfeld, bazı örgütlerin kültürlerini inceledikten sonra; örgütlerde dört tip kültürün olduğunu söylemektedir. Bunlar, akademi, kale, kulüp, beyzbol takımı kültürleridir. Sonnenfeld'e göre bu dört çeşit kültürden her biri farklı kişileri etkilemektedir. Bu nedenle, herkesi başarıya götürecek aynı kültürden söz etmek mümkün değildir.

a) Akademi Kültürü: Uzmanlaşmayı isteyen işler, iyi açıklanmış ilerleme şekli, standartlaşmış eğitim hizmetleri gerektirmektedir.

b) Kale kültürü: Şirketin devamlılığı en önemli unsurdur. Mücadeleci bir örgüt etrafında toplanmış çalışanlarda heyecan, hırs ve gayret olmasını gerektirir.

c) Kulüp Kültürü: Kıdem, meslekte deneyim büyük anlamda önem görmektedir. Sosyal uyumluluk önemlidir ve örgüte sadakat, hatta teslimiyet esastır.

d) Beyzbol takımı kültürü: Yenilik ve risk alma ön plandadır. Kişilerin örgüte katkıları önemsenir ve ödüllendirilir. Örgütte güvenlik ve sadakat daha az öneme sahiptir (Hellriegel ve diğerleri, 1995:465-466).

Denison Modeli

Profesör Don Denison “Örgütsel Kültür ve Etkinlik” adlı çalışmasında strateji, kültür ve çevre arasında bir uyumun olması gerektiğini belirtmiş; çevresel rekabet ve stratejik odaklanma kriterlerine göre örgütsel kültürü dört kategoriye ayırmıştır. Bu dört kategori; “uyum, görev, katılım ve denge” kültürleridir.

a) Uyum kültürü, örgütün müşterilerin beklentilerine ve dış çevrenin kurallarına uygun yöntemlerle yönetilmesi şeklinde açıklanabilir. Bu kültürde, örgütler dışarıdaki gelişmelere zaman kaybetmeden ayak uydurmak zorundadırlar. Örgütteki tüm koşulları, olanakları ve sahip olunan kapasiteyi kullanarak, yeni durumlara yönelik kurallar, tutumlar geliştirmeleri gerekmektedir.

b) Katılım kültürü, öncelikle üyelerin örgüt kararlarına ve kurallarına katılımını esas alır. Bunun yanında dışarıdan gelebilecek, beklenen ve ani değişimlere karşı ilgilidirler. Bu kültürde örgüt çalışanlarının yüksek performans elde edebilmesi için takip etmeleri gereken yol üzerinde durulur.

c) Denge kültürü ise örgüt içi dengeleri sağlama ve kararlı bir çevre üzerinde durulmaktadır. Bu örgütsel kültür işlerin belirlenmiş metotlarla yapılmasını, metodik yaklaşımla çalışmasını savunur.

d) Görev kültürüne gelince, dış çevre ile alış veriş içinde olan, hizmet veren örgütlerin çevrede oluşan değişimlere ayak uydurmak zorunda olduğunu savunur. Görev kültüründe örgüt amacı tüm üyeler tarafından kabul edilen ve savunulan bir imaj olarak görülür. Amaçlar ve görevin gerçekleştirilmesi her şeyin üstündedir (Eren, 2004:140-142).

Handy Modeli

Roger Harrison'a göre örgütsel kültür; güç, rol, görev ve kişi kültürleri şeklinde ayrılır (Eren, 2004:140-142). William Handy, bir psikolog olan Harrison'ın çalışmalarına dayanarak yönetim biçimi ve örgüt yapısını temel alan bir sınıflama yapmıştır. Handy örgüt kültürünü, örgütte üyelerinin eylemlerini, fikirlerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak görür (Handy, 1993:183). Daha sonra Diana Pheysey, örgüt kültürünü rol, başarı, güç ve destek kültürü olarak dört gruba ayırmıştır.

a) Güç Kültürü: Bu kültürde yetki sahibi olanlar baskındır, diğer çalışanlar güç ve otorite sahibi olanların isteklerini yerine getirmek üzere çalışırlar. Otoriteye karşı çıkma durumu söz konusu değildir. Bu duruma pek rastlanmaz veya çok az rastlanır. Liderlerin yetkili olmaları kadar bilgili ve deneyimli olmaları da gerekir. Bu tip kültürün çok abartıldığı ve kötü uygulandığı durumlarda, örgütte korku hakimdir ve işler gergin bir havada yapılır (Handy, 1993:183).

b) Rol Kültürü: Bu kültür, fonksiyonel işlerin hakim olduğu bir bürokrasi kültürüdür. Örgüt içinde faaliyetler, ayrı ayrı işlev gören departmanların birer fonksiyonu biçiminde gerçekleşir. Örgüt içerisinde rol, iş ve otorite tanımları açık bir biçimde belirlenmiş, iletişim şekilleri açıklanmış ve herhangi bir sorun karşısında çözüm yolları sunulmuştur. Yani örgüt, tepe yönetim tarafından koordine edilip denetim yoluyla kontrol edilmektedir. Bu kültürde standartlar doğrultusunda işini yapan çalışanlar ödüllendirilebilir. Kültürün etkililiği, bireyin kişiliğinden çok, iş ve sorumluluk dağılımının rasyonelliğine bağlıdır (Handy, 1993:185). Rol kültürünün avantajları; ekonomik göstergelerin esneklikten, teknik uzmanlık ve uzmanlaşmanın ürün geliştirme veya ürün maliyetinden daha önemli olduğu ortamlarda olumlu

sonuçlar doğurabilir, istikrarlı çevrede gelişme eğilimindedir, önem verdiği hususlar tahmin edilebilirlik, tutarlılık ve standardizasyondur. En büyük dezavantajı ise; değişime ayak uydurmada problem yaşamasıdır. Bu kültürün bulunduğu örgütlerde kurallar, prosedürler ve işlerin yapılış şekilleri mevcut koşullara hizmet veremez duruma gelebilir (Bakan ve diğerleri, 2004:90-91; Satuk, 2006).

c) Görev Kültürü: Bu tip kültürlerde insanlar işle ilgilenirler ve işin yapılması ile ilgili bireysel bir çaba ve ilgi gösterirler. Bu kültür, kendi problemlerini çözme girişimi içinde olan işlerine güdülenmiş insanların bulunduğu kültürdür. Başarı kültürüne sahip olan bir örgüt, üyelerinden yaptıkları işe ve çalıştıkları kuruma fazla zaman vermelerini ve tüm enerjilerini kuruma katmalarını bekler. Bu tip kültürün hâkim olduğu örgütler, örgütün tüm üyelerinin onları içsel olarak mutlu eden işlerde çalışmaktan hoşlandıklarını varsayarlar (Pheysey,1995:17; Satuk, 2006). Görev kültürünün avantajları; takım kültürüdür, esnek ve uyarlanabilirdir, takımlar belirli amaçlar için oluşturulur ve üzerinde çalışılan projede geline şemaya göre takım yapısı değiştirilir, takımlar çevreye duyarlıdır. Dezavantajları ise; bazen proje liderleri arasında kaynak tahsisi gibi konularda anlaşmazlık olabilir ve bu durumlarda merkezden müdahale gelebilir. Böylece görev kültürünün yerini güç kültürü almaya başlar (Bakan ve diğerleri, 2004:92).

d) Birey Kültürü: Bu kültür, hiyerarşiye, uzlaşmaya ve rutinleşmeye karşı, üyelerine, birbirleriyle ilişki kurma ve ait olma konularında tatmin duygusu sağlar. Çalışanları yönetimin karar alma süreçlerine katar ve yöneticileri de astlar arasına katarak herkesin karara katıldığı bir sistem yaratır. Bu kültürün temel varsayımı, bireyler kendilerini tam olarak örgüte üye hissettikleri ve ait oldukları zaman örgüte katkılarının olacağını savunur (Handy,1993:189).

Byars modeli

ÖK modelleri içerisinde en ilginç olanlarından birisi Byars tarafından geliştirilen örgütsel kültür ölçeği tekniğidir. Bu ölçek iki boyutlu olup, bunlardan biri katılımcılık niteliğinin belirlenmesi, ikincisi ise çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliği ile ilişkilidir (Eren, 1982:150). Bunlar:

a) Sistematik kültür (katılımcı olmayan ve tepkisel): Sistematik kültürde önemli olan; politikaların, prosedür ve kuralların uygulanmasıdır. Görevler

kalıplaşmıştır ve dışarıdan gelen ihtiyaçların karşılanmasına, bilindik faaliyetlerle devam edilir. Katılımcılık yoktur ve olaylara karşı tepkisel bir kültürdür.

b) Etkileşen kültür (katılımcı fakat tepkisel): Çalışanların ve müşterilerin geliştirilmesine önem verilir, ancak bireysellik ön plandadır. Katılımcı olup tepkiseldir.

c) Müteşebbis kültür (katılımcı olmayan ancak etkiyel): Yeni ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesinde yenilikçiliği savunur. Örgütün etkileyiciliği üzerinde durur ve bireycilik yönü ağır basar.

d) Bütünleşik kültür (katılımcı ve etkiyel): Çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarını yönlendirmeye ve farklılaştırmaya yöneliktir. Etkiyel ve katılımcıdır (Uzunçarşılı, 2000:22).

Parsons Modeli

Amerikalı bir sosyolog olan Parsons, örgütsel kültürün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons'un modelinde dört fonksiyon vardır. Bunlar; uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainmen), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) adlarını taşımaktadır. Bu fonksiyonların İngilizce isimlerinden dolayı model "AGIL" adıyla anılmaktadır. Parsons'a göre bu fonksiyonlar her sosyal sistemde bulunmalıdır. Sistemin varlığı ise bulunduğu yere uyumuna, hedeflerine ulaşabilmesine, alt sistemlerle bütünleşmesine, toplum tarafından varlığının kabul edilmesine ve inanılmasına bağlıdır (Parsons, 1960:45-46). Parsons'un bütünleşme ve yasallık fonksiyonları daha az açık olan fonksiyonlardır. Bütünleşme, sosyal sistemin kendini oluşturan parçaları bir arada tutma ihtiyacından kaynaklanır. Sosyal sistemi oluşturan parçalar birbirleriyle ilişkili içinde olmalı, birbirleriyle olan bağları anlaşılmalı, koordine edilmeli ve bunları sağlayan eşgüdömlü faaliyetleri bulunmalıdır. Yasallık, sosyal sistemin yaşadığı çevre içinde yaşamını sürdürme ihtiyacından kaynaklanır. Sosyal sistemin yasal olması, toplumun bütün olarak onu kabul etmesi ve uygun görmesi ile mümkündür (Özkalp, Kirel, 2000:106).

İşlevlerin yerine getirilmesinde, kültürel değerler önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde sistemde ortaya çıkan hızlı değişim ve gelişmelere ayak uydurabilir. Alt sistemlerle ve üst sistemlerle entegrasyon ve uyum

sağlayarak toplumdan uzaklaşma yaşanmaz ve örgütsel işlev devam ettirilir. Böylelikle yasal olarak çalışmalarına devam eder ve örgüt amaçlarına ulaşır (Eren, 2002:140-142). Her sistemin bağlı bulunduğu bir üst sistem ve bir alt sistem vardır. Sosyal uyumu sağlamak için sistem amaçlarına ulaşmalı, ortama uyum sağlamalı, bütünleşmeli, hem çalışanlar hem de toplumdaki diğer insanlar tarafından yasal ve meşru olarak tanınmalı ve kabul edilmelidir. Bu fonksiyonların yerine getirilmesinde, kültürel değerler en önemli araçlar olarak belirtilmektedir. Kültürel değerler ile sistemler hızla değişen çevreye ayak uydurup, alt ve üst sistemler ile uyum halinde yasal olarak amaçlara erişebilmelidir. Böylece toplumdan dışlanma gibi hadiselerle karşılaşmamaktadır. İşte bu nedenle sosyal sistemlerin kuruluşunda ve devamında kültürel değerlerin büyük rolü vardır (Moorhead ve Griffin, 1992:635).

Schein Modeli

Örgütsel kültür tartışmalarında Edgar Schein'in önemli katkılarda bulunduğu işlevselci yaklaşım, kültürün nasıl doğduğu hangi işlevlere sahip olduğu, nasıl yayıldığı ve değiştiği sorularının cevaplarını arar. İşlevselci yaklaşım, örgütü doğal bir sistem olarak görür ve gerekli işlevlerin sağlanması yoluyla örgütsel devamlılığın süreceğini savunur (Shultz, 1994:15).

Schein'e göre örgütsel kültürün üç ana işlevi vardır. Bu işlevlerden birincisi, örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirmesi karşısındaki sorunların belirlenmesidir. Bu işlev; görev ve strateji, amaçlar, araçlar, ölçme, düzeltme belirleyicileri şeklinde sıralanmaktadır. Örgütsel kültürün ikinci ana işlevi; çevreyle bütünleşme sorunlarını çözmek ve ortadan kaldırmak için yapılması gereken çalışmalardır. Bunun belirleyicileri olarak; grup sınırları, gruba dâhil olma ve kabul edilmeme ölçüleri, güç ve konum, kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi, ödül ve cezalar, ideoloji ve din olarak sıralanmıştır. Üçüncü ana işlevi; çevresel belirsizlikleri azaltılması, endişelerin gidermesi ve korkuların yenilmesi gerekliliğidir. Örgüt kültürünün görevi, çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynaması, bu belirsizlikleri azaltması veya en azından hafifletmesidir (Schein, 2001: 399,401-402; Bakan ve diğerleri, 2004:110).

Kilmann Modeli

ÖK, her şeyi eyleme geçiren sosyal bir enerjidir. Örgütsel kültür, biçimsel olarak açıklanan ile gerçek durum arasındaki boşluğu doldurmaktadır. Kilmann’a göre kültür, örgütsel bürokrasiyi de değerlendirmektedir. Böylece ÖK, karar mekanizmalarını, çalışanların iş yapma isteklerini ve etkililiklerini de etkilemektedir. Çünkü ÖK, örgütte kabul edilen ve inanılan değerlerin davranışlara yansımaları ile oluşmaktadır. Buradan hareketle örgütsel kültürün iki ayrı işlevsel yönünden söz edilmektedir. Bunlardan ilki “Bürokratik Kültürdür”. Bu tip kültürler; hiyerarşik yapı içinde, üyelerin görev ve sorumlulukları açıkça belirlenmiş, denetim mekanizmaları oluşturulmuş örgütlerdir. Bu tip kültüre sahip olan örgütler olgunluk düzeyine ve belirli bir büyüklüğe ulaşmış olmanın avantajlarını kullanırlar. Bu kültürün değiştirilmesi çok zordur. Örgütsel kültürün ikinci işlevsel yönü ise “Yenilikçi Kültürdür”. Bu kültürün hâkim olduğu örgütlerde kültürden beklenen temel görev, hızlı değişim ortamında ve küreselleşen Dünya’da duruma ve beklentilere uyum sağlayıcı olmasıdır. Bu durumda kültür, yerleşmiş ve statik bürokratik kültürün yerine dinamik ve yeni durumlara uyum sağlayan bir anlayışın ürünüdür (Handy,1989:23).

Miles Ve Snow Modeli

Miles ve Snow, örgütlerin gelenek ve alışkanlıklarına göre sahip oldukları özellikleri birbirinden farklı dört kültür grubunda toplamaktadırlar (Thompson, 1991:71-73). Bunlar;

a) Koruyucu kültür: Örgüt, muhafazakâr inanç ve değerlere sahiptir, düşük risk tercih edilir ve güvenli pazarlarda faaliyet göstermek istenir. Bu tür örgütler geçmişten geleceğe analiz ve planlama yapmaya önem verirler. Koruyucu kültüre sahip örgüt yöneticileri, güveni ve istikrarı ön planda tutan, riski sevmeyen bir tutum sergilerler. Bu yöneticiler, geçmişteki faaliyetlerini muhafaza ederek sürdürmeyi tercih etmekte, büyüme ve gelişme stratejisinin taşıdığı risklere girmekten kaçınmakta ve mevcut faaliyet alanında kendilerini doğrudan etkilemeyen değişiklikleri göz ardı etmektedirler (Tanova and Karadal, 2004:125; (Eren, 2002: 136-139).

b) Geliştirici kültür: Bu örgütler yenilikçidir ve bu kültüre sahip örgüt yöneticileri, yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedirler, ayrıca risk alırlar. Bunlar, değişimlerin ve belirsizliklerin yarattığı risk ve fırsatları hedef aldığı için yoğun rekabetten ve rakiplerin sert tepkilerinden çekinilmez. Bu kültüre sahip olan örgütlerin yöneticileri, reformcu, değişimci ve ataktırlar. Faaliyet sahaları genellikle yeniliklere açıktır ve yöneticiler yeni fırsatlar aramayı tercih ederler. Bunu yaparken strateji ve yapılarında değişim ve belirsizlikler yaratmak da isterler. Gelişme ve büyüme stratejileri vardır, yöneticilerin tutumu çoğunlukla girişimci ve risk almaya dönüktür (Demir, 2005:70; Luthans, 1992:568).

c) Analizci kültür: Bu örgütlerde, denge ve değişim gibi iki yön vardır. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve etkinlik araştırılmasına ilişkindir. Değişim ise rakiplerin faaliyet ve stratejilerini kontrol ederek geliştirilen dikkatli yöntemleri kapsar. Bu stratejilerden denge ön plandadır ve bu örgütlerde durgun büyüme vardır. Rakipleri büyüdükçe kendilerini ona göre uyarlamaya çalışırlar. Yöneticileri temkinli, rakipleri izleyen ve risk alabilen tutumlar sergilerler.

d) Tepki verici kültür: Bu örgütlerde, değişim baskısı çevreden ve rakiplerden gelir. Ancak yöneticiler etkin bir şekilde cevap veremeyebilirler. Son ana kadar, kriz çıkınca, rakipler, ortaklar veya çalışanlardan çok yoğun baskılar gelince tepki verirler. Stratejileri ise iflas etmemek ve varlıklarını devam ettirmek için yapılan ayarlamalar şeklindedir. Bu örgütlerin istikrarlı bir stratejileri yoktur ve çeşitli zamanlarda diğer örgütlerin stratejilerin özelliklerini taşıyabilirler (Eren, 2004:146–147; Deal ve Kenny,1982:14).

Deal ve Kennedy Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy, çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yüzlerce işletme kültürü üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucu örgütleri dört kültürel sınıflandırmaya ayırmışlardır. Bu sınıflandırmayı yaparken iki kıstas üzerinde durmuşlardır. Deal ve Kennedy; örgütsel kültürünü çevreyle ilişkileri açısından iki boyutta inceleyip; iki değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturarak izah etmektedir. Bu kültürlerin oluşumunda etkili olan değişkenlerden biri, örgütlerin stratejik kararlara ilişkin belirsizlik ve risk derecesidir. Diğeri ise,

kararın başarısı hususunda örgütün çevreden aldığı dönütlerin hızıdır (Daft,1994:79, Satuk, 2006). Bu kültürel sınıflar şunlardır;

a) Sert Erkek, Maço kültürü (Tough-Guy, Macho culture): Yüksek riskli kararlar vermenin olduğu ve dönütlerin hızlı olduğu çevresel koşullarda ortaya çıkmaktadır. Bu tür örgütler yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve sonuçları hemen gören örgütlerdir. Buralarda risk yüksektir (Unutkan,1995:64; Daft, 1991:79).

b) Sıkı çalış / Sert oyna kültürü (Work hard / Play hard culture): Geri bildirimin hızlı olduğu ama riskin çok yüksek olmadığı çevrelerde görülür. Bu kültürlerde alınan kararların risk derecesi düşük olduğundan getirileri de düşüktür. Bu nedenle bu tür örgütlerde devamlı surette ve sıkı çalışarak varlığını devam ettirme fikri vardır. Takımlar halinde ve organize şekilde çalışma hâkimdir. Çalışanlar arasında düzenlenen yarışmalar ve toplantılar ile amaç sürekli heyecanı canlı tutmaktır. Çünkü bu tür örgütlerde rutin, hantallık gibi durumlar başarısızlığa sebep olur. Bu nedenle böyle durumlarda yaratıcı, dinamik ve heyecan katacak yeni üyeleri kültür içine almak; heyecanını ve yaratıcılığını kaybeden üyeleri kültür dışına çıkarmak eğilimi hâkimdir. Bu canlılık ve heyecan ile dış çevrede başarılı olmak ve rekabet edebilmek için gerekli olan sert oynayabilme gücü korunmuş olur. Bu kültür, pazarlama yöntemi kuvvetli olan örgütlerde ve başarıyı satış oranına bağlayan örgütlerde gereklidir (Eren, 2002:151-152).

c) Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü (Bet-Your-Company culture): Çevre riski yüksek ve dönüt hızı düşük olan bir kültürdür. Bu örgütler, büyük miktarlarda yatırım gerektiren çevrelerde faaliyette bulunurlar ve yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemeleri gerekebilir. Ar-Ge'ye büyük yatırımlar yaparlar ve ürünler sunulmadan önce uzun yıllar test edilmek zorundadır. Bu kültürde deneyime çok önem verilir. Kahramanlar, uzun zamandır bu işte çalışanlardır ve çok fazla teknik yeteneğe, gayrete ve büyük sabıra sahip bireyler olarak algılanırlar. Karar verme yavaştır ve uzlaşma gerektirir. Bu tür işletmeler genellikle nakit sıkıntısı çekerler ve ekonomik dalgalanmalardan olumsuz etkilenmektedirler. Çünkü ekonomik krizlerde yeni ve büyük yatırımlarda bulunmak yerine tasarrufa yönelmektedirler (Reitz,1987:551).

d) Süreç kültürü (Process culture): Çevrenin belirsizlik durumunun ve geri bildirim hızının düşük olduğu örgütlerin kültürüdür. Sonuçları görmek, getiriye ölçmek zordur. Bu yüzden çalışanlar, kararların nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına motive olurlar. Yöneticilerin işin nasıl yapılacağına ilişkin yönergelerine

büyük önem verilir ve bu yönergeler izlenir. Bu tür örgütler genellikle, bankalar, sigorta şirketleri, kamu işletmeleri, eczacılık, finansal hizmet işletmeleri şeklindedir (Daft,1994:82).

Ouchi Modeli (Z Kültürü Modeli)

Z tipi örgüt kültüründe bireysel kararlar yerine proje grupları ve katılımcı yönetim tarzı benimsenmektedir. Deneyimi az olanlardan deneyimlilere doğru karar alma şekli uygulanabilmektedir. Belirli kademelere gelmek için belli bir deneyime ve kıdeme ulaşmak gereklidir. Z tipi örgüt kültürü yatay ve dikey hareketlilik sistemini benimserler. Ama bu sistem tüm departmanlar arasında değil sadece teknik bölümler veya idari bölümlerin kendi aralarında olmaktadır. Bu modelde personel tüm çevre bağımlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alınmaktadır. Bu şekilde çalışanın firmaya katkısı ve bağlılığı arttırılmaktadır. Z tipi kültürde Japon kültüründe olduğu gibi uzun dönemli istihdama önem verilmektedir. Amerikan tarzına uyarlanmış Z kültürü modelinde açık ofis sistemleri ve biçimsel olmayan kontrol sistemleri uygulanabilmektedir (Eren,2002:156-158, Satuk, 2006; Özkalp ve Kirel, 1996:152).

Geert Hofstede Modeli

Geert Hofstede' nin kültür konusundaki düşünceleri kültürel farklılıklar üzerine yapılmış en geniş ve kapsamlı ampirik çalışmalardan birisine dayanmaktadır. Hofstede kırk ülke üzerinde yaptığı ve ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını incelediği araştırmasının sonuçlarını dört başlık altında toplamıştır (Terzi, 2000:69-76). Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik-toplumculuk ve dişilik-erkeklik boyutlarıdır (Hofstede,1980:347-357; Hofstede,1991:389-398).

a) Güç Mesafesi: Güç mesafesi toplumlarda bireyler arasında gücün eşit şekilde dağılıp dağılmadığı ile ilgilidir. Bu boyuta göre örgütsel yapıdaki özellikler birbirinden oldukça farklılık gösterebilir. Güç mesafesi az olan ülkelerde çalışanlar daha bağımsızdır ve demokratik bir yönetim tarzı istemektedirler. Güç mesafesi fazla olan ülkelerde otokratik bir yönetim şekli benimsenmektedir (Hellriegel,1995:470).

b) Belirsizlikten Kaçınma: Bu boyut bir toplumdaki bireylerin belirsiz ve değişken durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bunlardan kaçınmak için neler yaptıkları ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan

kültürlerde, örgütler yazılı kurallara ve prosedürlere sahip olma eğilimindedir (Hellriegel,1995:471). Belirsizlikten kaçınma boyutunda, kişilerin yaptıkları işleri ne ölçüde kontrol edip edemeyeceklerine ilişkin görüşe sahiptirler. Bu boyut, insanların yasalar, yönetmelikler gibi formal kurallara sarılma derecesi ile de ilgilidir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda bireyler gelecekte ortaya çıkabilecek tehlikelere karşı kendilerinin en az zarar görmesi için olabilecek önlemleri önceden almak isterler (Gegez ve diğerleri, 2003:93-100).

c) Dişi Kültür - Erkek Kültür: Topluma yansıyan egemen değerlerden yola çıkarak, bir kültürün erkek mi yoksa dişi mi olduğunu saptamak mümkündür. Hofstede'e göre, bir toplumda atılganlık ve materyalist değerler öne çıkıyorlarsa, insana verilen önem arka planda ise bu topluma erkek kültür hâkimdir (Hofstede,1980:42). Hofstede, erkek kültürü; bir toplumda baskın değerlerin para ve başarı olduğu durum olarak tanımlar. Dişi kültür ise bir toplumda başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmenin ön planda olduğu durumdur. Japonya gibi erkeksiliğin fazla olduğu toplumlarda başarıya, üne, kazanca ve rekabete büyük önem verilir. Başarı kriteri ün ve zenginliktir. Norveç gibi erkeksiliği düşük ülkelerde işbirliğine, arkadaşlık havasına ve iş güvenliğine büyük önem verilir (Hodgetts,1996:104).

d) Toplumculuk ve Bireycilik: Dördüncü kültürel özellik bireysellik toplumculuktur. Bu boyut, temel olarak bireyin kendini ne şekilde tanımladığı ile ilgilidir. Bireyci toplumlarda, kişiler kendilerini diğerlerinden bağımsız olarak görmektedirler. Beraberinde kişiler, önemli konulardaki kararlarda kendi isteklerini ön planda tutmakta ve bireysel başarıya önem vermektedirler. Toplumculuğa önem veren kültürlerde ise, bireyler kendilerini ailelerinin ve diğer önemli toplulukların bir parçası olarak tanımlamaktadırlar. Buna bağlı olarak topluluğun çıkarlarını kendi çıkarları önünde tutmakta ve diğerlerinin kendilerinden beklentilerine cevap vermeye çalışmaktadırlar (Gegez ve diğerleri, 2003:110-114). Toplumcu toplumlar bir gruba ait olma ve o gruba sadık olma eğilimindedir. Hofstede, yaptığı çalışmalarda zengin ülkelerin genellikle bireysellik ağırlıklı, fakir ülkelerin ise toplumculuk ağırlıklı olduğunu tespit etmiştir (Hodgetts,1996:103). Bir diğer kültürel özellik ise Hofstede 1988 yılında, çalışmasına eklediği zaman uyumu boyutudur. Zaman Uyumu; kültürel özellik olarak zaman; bireylerin gelecek yönlü bir yaklaşım veya geleneksel geçmiş yönlü bir yaklaşım sergilemeleri esasına dayanmaktadır. Geçmişe dayalı bakış açısına sahip toplumlarda geçmiş korunmaya çalışılarak geçmişten gelen adetler, gelenekler yaşatılmaktadır (Gegez ve diğerleri, 2003:115-117). Denetim noktası ise

bulunduğu yere göre değişime gösterilen tepkiyi belirler. Denetim noktasına göre toplumlar ikiye ayrılır. İçseller ve dışsallar. İçseller, çevrenin geleceğe dönük yararlı enformasyon sağlayan özelliklerine önem veren, çevrelerini geliştirmek için çaba harcayan, başarıya önem veren, becerilerini geliştirmeye eğilimi yüksek olan, sorgulayan ve daha çok bilgi hatırlayan özellikler taşır. Dışsallar ise tam tersi özelliklere sahiptirler (Çağlar, 2001:138).

Peters ve Waterman’ın Mükemmellik Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman, iş hayatında başarılı olan 62 A.B.D. firmasının başarı sırlarını araştırmışlar ve hazırladıkları kitaba da “In Search of Excellence” (mükemmelliği araştırma) adını vermişlerdir. Bu şirketlerin başarılarını oluşturan sekiz ortak özelliği belirlemişlerdir. Başarı ölçütü olarak, şirketlerin rakiplerine oranla satış gelirlerindeki ve kararlarındaki yüksek artışlar ile varlıklarına oranla yıllık büyüme hızlarındaki gelişmeler gibi finansal ya da ekonomik başarı ölçütlerini dikkate almışlardır (Eren, 2002:160; Satuk, 2006).

Peters ve Waterman araştırmalarında, başarılı örgütlerin, güçlü kültürlere sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Bu sekiz temel değer; peşin hükümle eylemden yana olmak, müşterilerle yakın ilişki, özgür düşünce ve girişimciliği destekleme, üretimi, insan faktörünü iyi kullanarak arttırma, yöneticilerin işin yapılışıyla ve bölümlerle yakın ilgisi, sadece en iyi yapılan işe bağlı kalıp onunla ilgilenmek, yalın biçim, az kurmay, hem gevşek hem de birbirlerine bağlı sıkı bir örgüt oluşturmaktır (Thomas, Waterman, (Çev.: Selami Sargut), 1995:62).

Quin ve Cameron Modeli

Bu düşünürler geliştirdikleri ÖK modelinde örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarı veya etkinliğe olan etkilerini araştırmışlardır. Düşünürler stratejinin, örgütün finansal başarısı yanında, örgüt üyelerinin beklediklerini motive edici ücret ve uygun personel yönetimi için de etkili olduğunu açıklamışlardır. Daha başarılı ya da etkin stratejilerin bulunmasının ve uygulanmasının çalışanların arzu ve isteklerine, içlerindeki değişiklik ve yaratıcılık kapasitelerine bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel başarı ile ÖK arasındaki ilişkileri inceleyen Quinn ve

arkadaşları “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yer almaktadır (Eren, 2002: 143-148).

ÖK, örgüt içi bireysel ve kolektif değerleri, inançları, yönetim strateji ve politikalarını kapsayan sürekli kendisini yenileyen bir süreçtir. Fakat örgüt kültürü zaman zaman değişime açık, zaman zaman ise değişime kapalı bir özellik taşımaktadır. Değişimin gereklerini çabuk algılayan örgüt kültürü kendisini rekabet koşullarına daha çabuk ayarlayabilmektedir. Sağlıklı bir örgüt kültürüne sahip kurum ve kuruluşların belirli bir vizyonu, misyonu, amacı ve hedefi vardır. ÖK kurum içi değerlerin ve inançların paylaşımına zemin oluşturarak, çalışan ve yöneticileri ortak bir noktada birleştirmektedir. Böylece ÖK yönetici ve çalışanlara değişimleri için uygun ortamı sağlayabilir. ÖK, iş hayatında her zaman için önemli bir yere sahiptir ve örgüt çalışanları, iş hayatına ilişkin tutum ve davranışlarını oluşturmada, korumada ve geliştirmede örgüt kültüründen etkilenirler. ÖK, çalışanların bireysel kültürel değerleri yerine örgüte ait temel değerlerin ön plana çıkmasıyla oluşmuştur ve üyelerin yaşantılarında bazı değişimlere neden olmaktadır (Cameron ve Quinn, 1999).

Bir örgütün, bu tipolojilerden yalnızca bir tanesini sıkı sıkıya benimsemiş olması çoğunlukla mümkün olmamaktadır. Bunun yerine birden fazla örgüt tipine ait özelliklerin örgütte yaşatılması söz konusu olabilmektedir (Lund, 2003: 221-222). ÖK tanımlarda da açıklandığı üzere her örgütte farklı şekillenebilmektedir. Örgütün girdileri, çevresi, çalışanları, çalışanların geldikleri çevre, bireysel farklılıkları ve benzerlikleri örgüt kültürünü etkilemekte dolayısıyla aynı amaca hizmet etmekte olan iki farklı örgütte bile iki farklı kültür oluşabilmektedir. O nedenledir ki her örgütte belirli bir modelin uygulanması istenilse bile bu her zaman mümkün olamamaktadır.

Örgüt Kültürünün Temel Unsurları

Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Yöneticilerin, örgütsel kültürü oluşturan öğelerin değişebileceğini vurgulaması, çalışanları farklılıklarını kabullenebilir duruma getirmesi ve bu esnek değerleri

ileriye yönelik açık simge, tören ve mitolojilerle çalışanlara sunması örgütte yaratıcı bir kültürün meydana gelmesini sağlayacaktır (Taş, 1999; Selvi, 2007).

Örgüt kültürünün öğeleri, özellikle örgüt kültürünü yansıtmaya, sürdürme, taşıma ve sonraki nesillere aktarmada önemli göreve sahiptir. Bu nedenle, bir örgüt kültürünün analiz edilmesinde genellikle bu öğelerden faydalanılır. Hofstede'a göre örgütsel işleyişe farklı derecelerde ve farklı şekillerde etki eden dört önemli kültür öğesi vardır. Bunlar; semboller, kahramanlar, ritüeller ve değerlerdir (Sun, 2008: 139).

Değerler

Değerler toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Örneğin, maddecilik gelişimini liberal ekonomi ile gerçekleştiren bir ülke için geçerli bir değer iken, mistik duygulara dayalı bir toplum için geçerli olmayabilir. Değerler zamanla değişebilir, yerine yeni değerler gelebilir, işlevini kaybeden bir takım değerler atılabilir. Fakat her toplumun kendine has değerleri vardır. Her toplumda değer sistemleri isteyerek veya istemeyerek bozulabilir ya da bireyler her zaman değerlere uygun davranmayabilirler. O zaman ortaya değer çatışmaları çıkabilir ve genç ile yaşlı kuşaklar arasında sık sık ortaya çıkan çatışmalar buna örnektir (Özkalp, 2000:99-100).

Rokeach (1973), değerleri iki ana başlıkta toplamaktadır. Kişinin hayatına yol gösteren prensipler bakımından bireylerin önem verdiği değerleri sıralamaktadır. Bunları; eylem ve olayları tanımlamak için bireylerin kullandıkları yapıları ya da değer sistemlerini ortaya çıkaran terminal (amaçsal) ve araçsal değerler olarak belirtmektedir. Terminal (amaçsal) değerleri, hayatın amacını belirleyen ve buna hizmet eden değerler şeklinde açıklamaktadır. Ona göre bir bireyin herhangi bir sosyal değerinde gerçekleşecek artma veya azalmanın diğer sosyal değerlerinde de arttırmaya veya azaltmaya yol açacağını savunur. Aynı şekilde eğer bireyin bireysel değerinde bir artma veya azalma varsa bu diğer bireysel değerlerinin de artmasına veya azalmasına neden olur. Amaçsal değerler yaşamın temel amaçları; araçsal değerler ise bu amaçlara ulaşmak için başvurulan davranış tarzları ile ilgilidir. Bu değerlerin çoğunun, insanın iş yaşamındaki prensiplerine yol gösterdiği söylenebilir.

İş yaşamındaki prensipler; hırslı olmak, hoşgörülü olmak, cesaretli olmak, yardımsever olmak, dürüst olmak, entelektüel olmak ve yaratıcı olmak gibi araçsal değerler ile rahat bir yaşam, başarı duygusu, aile güvenliği, özgürlük, özsaygı, sosyal yönden tanınma gibi amaçsal değerlerdir. Araçsal değerleri de “ahlaki ve yeterlilik” olmak üzere ikiye ayırmıştır. Ahlaki değerler yaşamın amacından çok davranış şekilleri ile ilgilidir. Özellikle de davranışın kötü ve yanlış olarak belirtilen sosyal boyutunu içerir. Yeterlilik değerleri ise sosyal olmaktan çok bireyseldir. Değerler insanda heyecan uyandırabilir ve bir değere karşı duyuşsal olarak yakınlık veya karşıtlık hissedilebilir. Aynı şekilde bir durum karşısındaki bireyi harekete geçirebilir. Yani değerler, davranışlar üzerinde yönlendirici etkiye sahiptir (George ve Jones, 1997:396; Turan, 2008:230).

Williams (1979:20) değerlerin insan davranışları için önemli bir rehber olduğunu ve bazı durumlarda geçmiş yaşantıları açıklamaya yardımcı olduğunu söyler. Ona göre, bireysel davranışların kişinin bir nesneye, bir fikre ve bir duruma karşı tutumuna bağlıdır. Eren (2004), örgütlerde kültür oluşumuna katkıda bulunan değerleri şu şekilde açıklamaktadır: Teknik değerler (Doğal bilimlere, mühendisliğe ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalardır.), ekonomik değerler (Arz ve talep tarafından belirlenen pazarda tüketici davranışlarını biçimlendiren eğilim ve uygulamalardır.), sosyal değerler (Sosyal olarak toplumun eğilimleri, inançları, tercihleri ve yaşam tarzlarıdır.), psikolojik değerler (Bireylerin kişisel eğilim, ihtiyaç ve tercihleridir.), politik değerler (Ülkenin yönetim biçimini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalardır.), estetik değerler (Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalardır.), ahlaki değerler (Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve geleneklerle aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalardır.), dini değerlerdir (Bireylerin içinde yaşadıkları topluma hâkim olan din, buna bağlı inançlar, kurallar ve uygulamalardır.) (Eren, 2004: 143-144; Dinçer Aydın, 2012).

Değerler, örgüt içinde neyin istendik neyin istenmedik olduğunu belirleyen üyelerce benimsenen inançlardır. Üyelerinin davranışının örgüte uygun olup olmadığına veya örgütte çalışan üyelere hangi davranışın yakışacağını örgüt değerleri gösterir. Örgütün dinsel değerleri üyelerin örgüte bağlanmasını, üretimin daha kolay işlenmesini, üyelerin özverili bir şekilde çalışmasını sağlar. İşlevsel değerleri ise

örgütün amaçlarını gerçekleştirmek, örgütsel verimliliği yükseltmek için kullanılır (Başaran, 2000:112). Soyut öge olan değerlerin dışardan gözlenmesi güçtür, ancak davranışlarla birlikte hissedilebilir. Kısaca değerler, bir kültür içinde önem verileni ve tercih edileni ifade ederler (Şişman, 2002:3-4). İnançlar bireylerin sosyal gerçekleri nasıl yorumladığını gösterirler. Ancak burada kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir kompozisyonu söz konusudur. Mesela kaderciliğin fazla olduğu bir toplumda, kişilerin inancı daha çok geleceğin planlanamayacağı ve denetlenemeyeceği şeklindedir (Berberoğlu, 1991:43).

Değerler güçlerine göre; öz ve özel, seçimlilik ve geçici değerler olarak sıralanmaktadır. Özel değerler; bir mesleğe, yöreye, topluluklara özgü değerlerdir. Öz değerlerden sonra gelen özel değerler, o meslek veya topluluk üyelerince önemli bulunup benimsenmektedir. Öğretmenler öğretmenlik, askerler askerlik, hâkimler hâkimlik değerlerine uygun davranmaktadırlar. Özel değerler işletmelerde oluşur ve işletmelerin üretimlerine, içinde bulundukları sektör ve yönetimlerine göre geliştirdikleri değerler ile hem toplumdan hem de birbirlerinden ayrılır. Seçimlik değerler; çalışanlarca istenilen yerde ve zamanda kullanılacak ya da uygulanacak değerlerdir. Bu tip değerlere uyulması beklenir ama uyulmaz ise karşı çıkılmaz veya yaptırım uygulanmaz. Özel sözcükler, ilkeler, kurallar, törenler, teknikler, sorun çözümü ve gözlem yolları seçimlik değerlere örnekler verilebilir. Geçici değerler ise çalışanlarca belli süre kullanılan değerlerdir. Geçici değerler moda olarak başka toplum veya işletmelerden gelebilmektedir. Geçici değerler, işletme çalışanlarının benimsenemediğinde hemen yok olurlar fakat kültürel yapıda izlerini bırakarak örgütsel kültürü değişime de zorlayabilirler. Geçici değerlere örnek olarak üniforma veya giysilerde görülen yıllık değişimler verilebilir. Bu tip değerlerin işletmeye girmesi ve çıkması kolay olmaktadır (Başaran, 2000:300-303).

Normlar

Her kültürde toplumsal düzeni sağlayan, bireylere yol gösteren, doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bulunur. Bütün bunlara norm adı verilir. Norm, yaptırımı olan kurallar sistemidir. Her toplumda bireylerin tutum ve davranışlarını belirleyen, nasıl giyineceklerinden, nasıl yiyeceklerine, belirli yerlerde nasıl oturacaklarına kadar çeşitli normlar yer alır.

Normlar toplumda ödül ve ceza ile güvence altına alınırlar. Yani norma uygun olan bir davranış ödüllendirilirken, uygun olmayanlar cezalandırılır. Böylece, ceza yolu ile istenmedik davranışlar ortadan kaldırılırken, ödüllendirme ile istendik davranışlar pekiştirilir ve davranışların gelecekte tekrarlanma sıklığı artırılır. Normlar, bireylerin toplumsallaşma süreci içerisinde öğrenilir ve bireyde alışkanlık halini alırlar. Birey çoğunlukla bir norma uyduğunun farkına dahi değildir. Her toplumun sahip olduğu normların önem dereceleri farklıdır. Bazı normlar bir toplumun devamlılığı için önemliyken, bazıları o kadar önemli olmayabilir (Özkalp, 2000:97-98). Normlar, davranış doğrudan etkileyen, genellikle yazılmamış ve resmi olmayan beklentilerdir. Temel varsayımlardan ve değerlerden çok daha belirgin olduklarından örgütsel yaşamın kültürel görünümünün anlaşılmasında somut araçlardır. Normlar, üyelerinin giyim, konuşma ve davranış şekillerini belirleyerek, üyelerine örgüt içerisinde neyi ne oranda yapması gerektiğini gösterir (Terzi, 2000:46).

Normlar, doğru yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentileridir ve ÖK içinde uyulması gereken çalışma kurallarına işaret etmektedirler. Bir örgütte hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da onaylanmadığı o örgütün çalışma normlarına yönelik bilgi vermektedir (Tevrüz,1996:91). Normlar, sosyal olarak yaratılmış standartlar olup, olayları yorumlamaya ve değerlendirmeye yardım ederler. Kalite, performans veya çatışmalar gibi konular etrafında şekillenirler. Bu çeşit normlar “örgüt içerisinde iletişime açık ol ve bilgiyi paylaş, değişim hakkında olumlu tutum takın ve eleştiriyi kabullen” şeklinde ifade edilebilir (Terzi, 2000:46). Örgüt kültüründe yer alan normlar, örgüt kültürünün unsurları arasında belli bir grup içindeki bireylerin ilişkilerini düzenler ve davranışlarına yön verir. Normlar, genellikle değerlerin yansımasıdır ve bir grubun tüm üyelerince paylaşıldığı için ortaktır. Normlar, örgütsel kültür içinde davranış etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir (Pehlivan, 2001).

İnançlar

İnanç insanlar için çevrelerindeki veya zihinlerindeki şeylerin verdiği anlamların toplamı, kişilerin şeyler hakkındaki bilgisinin tamamıdır. Her toplumda kabullenilmiş kültürü kapsayan, bir toplumu diğerlerinden ayıran bazı kültürel inançlar vardır. Toplumdaki bu inançlar, toplumun bireylerinin zihinsel olguları,

bilim birikimlerini, efsane, masal ve batıl inançları tümünden kapsar (Erdoğan, 1994:132). Toplumu oluşturan kişiler arasındaki inançların birbirine benzerlik oranının fazlalığı, o toplumun yaygın ve güçlü bir kültürü olduğunu ortaya koyar. Başka bir deyişle, bir toplumun güçlü ve yaygın bir kültürünün olması, yüksek ölçüde toplumu oluşturan kişilerin inançlarının birbirine benzediğinin bir sonucudur. İnançlar birbirine ne kadar çok benzerlik gösterip ne kadar çok kişi tarafından kabullenilmiş olursa, toplumsal kültür de o kadar belirgin ve yerleşmiş bir özellik taşır. İnançları oluşturan efsaneler, masallar her toplumda halk yaratıcılığının dikkate değer bir bölümünü oluşturur. Efsane ve masallar, sadece inançları oluşturmakla kalmaz aynı zamanda kültürün devamlılığını da sağlar. Bu açıdan inançları oluşturan olgular ve toplum kültürünün etkileri öğrenilmeli, kültürel değişimdeki önemi kavranmalıdır (Unutkan, 1995:10).

Dil

Bir örgüt ya da örgütlerdeki alt birimler dili, kültürün ya da alt kültürün üyelerini tanımak amacıyla kullanırlar. Üyeler bir dili öğrenerek o kültürü kabul ettiklerini belirtirler ve böylece kültürün korunmasına yardım ederler (Robbins, 1994:318). Örgüt veya örgütün alt birimleri işlerini ve terminolojilerini tanımlamak amacıyla kendilerine özgü bir dil geliştirirler. Örgütsel dil diyebileceğimiz bu dil, kültürün yaşamasına ve korunmasına yardım eder ve o kültürü taşıyan kişileri bir arada tutan bir faktör olarak hizmet eder (Terzi, 2000:55).

Varsayımlar

Örgütte çalışanların tutumlarını, rutin eylemlerinin görülür sonuçlarını etkileyen en önemli kültürel unsurlardan biri de varsayımlardır. Varsayımlar, kurumsal kültürün özü ve çekirdeğidir. Bunlar; değişmesi ve tartışılması oldukça zor, kişiye özel olgular, gerçekler, önyargılar ve dogmatik fikirlerdir. İnanç ve varsayımlar, algılamada bir zemin oluşturduğu için, algısal farklılıklara ve yanılsamalara sebep olabilmektedir. İnançların, varsayımların ve değerlerin birbirleriyle oldukça yakın ilişkisi olduğunu hatta çok zaman iç içe geçmiş olduğunu söylemek gerekir (Campbell, 2004). Örgütlerde varsayımlar öylesine kuvvetli bir şekilde kabul edilmişlerdir ki örgüt üyeleri bunların farkına bile varmayabilir.

Varsayımlar, zaman içinde elde ettikleri geçerlilikle değerleri de yönlendirirler. Bu sebeple varsayımlar örgütlerin değişiminde etkili bir direniş sahasını oluştururlar (Güçlü, 2003:152, Dinçer Aydın, 2012). Varsayımlar, bireylerin veya bu bireylerin üyesi oldukları grupların eylem, fikir, hatta algılama süreçlerinin referans koşullarını oluşturan istem dışı düzeye itilmiş bir var olma ilkelerine işaret etmektedirler. Kişilerin dış çevre ile ilişkilerinde buldukları problem çözme ve ihtiyaç karşılama şekilleri uzun süre içerisinde geçerliliğini ortaya koyduğunda, çevreyle ilişki kurmanın bir tek doğal yolu olarak kabul görmekte ve gerçeklik bilinç dışına itilerek, insan düşüncesinin sorgulama noktasından çekilmektedirler. Böylece varsayımlar ortaya çıkmaktadır (Tevrüz, 1996:91).

Lider ve Kahramanlar

Liderler, örgütte bazı standartları yaratarak ve var olan standartları koruyarak, aynı zamanda kendi eylemleri, olaylara gösterdiği tepkileri ve aldığı kararlar ile örgütün diğer üyelerine rol model oluşturmaktadırlar. Kahramanlar ise yönetimin herhangi bir bölümünde ortaya çıkabilmektedir. Kahraman olabilmek için hızlı, düzenli ve üretken çalışmak gerekmektedir; ancak sadece bu yeterli değildir. Ayrıca kişisel özelliklerine bağlı olarak, bulundukları örgüte normalin üstünde bir şeyler katmak için özveride bulunmaları gerekmektedir. Toplumun küçük bir örneği olan örgütler kendi kahramanlarını yaratabilirler. Kahramanların örgüt amaçlarına güdülenme gücü çok yüksektir. Diğer örgüt çalışanları için örnek oluşturarak, örgüte aidiyetin gelişmesine yardımcı olurlar (Güney, 2001:181). Örgütte kabul görmüş lider ve kahramanlar örgütün temel değer, inanç ve felsefe gibi kültür öğelerini simgeleyen şahsiyetlerdir. Ancak çoğu zaman lider örgütte bir kahraman olabilirken, her kahramanın bir lider olduğunu söylemek güçtür. Çünkü liderler daha çok sevk ve idare işlerini yaparken, kahramanlar bu işleri yapmayanlar arasından da çıkabilir. Kahramanlar, bir örgütün kurucusu, lideri veya en alt kademede çalışan bir üyesi olabilirler. Liderlerin bilindik görevlerinden farklı olarak, kahramanlar çoğu zaman olağandışı olanı başardıkları için kahramanırlar. Kahraman oldukları için kimseyi yöneltmeleri veya teşvik etmeleri gerekmemektedir. Kahramanlar örgüt üyeleri tarafından takdir edilen, örnek olarak görülen ve hatta örgütün liderleri tarafından diğerlerine örnek gösterilen kişilerdir (Kılıç, 2003: 44).

Tören ve Seremoniler

Törenler, örgüt elemanlarının kendi kültürlerine ait mitleri, kahramanları ve sembolleri kutladıkları özel olaylardır. Böylelikle önemli kültürel kurallara ve değerlere örnek olurlar ve onları yönlendirebilirler (Wagner ve Hollenbeck, 1992:697). Törenlerin amaçları, örgütsel düzenin devam ettirilmesine hizmet etmek, yeni bireylerin tanıtılmasını sağlamak, sembolik mesajları örgütün diğer bireyelerine aktarmak ve beraberinde sosyal bağlılık duygusunun gelişmesini gerçekleştirmek şeklinde sıralanmaktadır (Bakan ve diğerleri, 2004:60). Toplumsal yaşamda törenler, en ilkel toplumlardan en çağdaş toplumlara kadar tümünde önemli bir yere sahiptir. ÖK ile ilgili alan yazında da tören olarak ifade edilen ve ortak özelliklerine göre törensellikler olarak adlandırılacak “seremoni, rituel, rit” gibi kavramlaştırmalar kullanılmaktadır. Bunlar Türkçede merasim, tören, ayin gibi sözcüklerle karşılığını bulmaktadır (Şişman, 2002:99). Ritüeller (Merasimler), kültürel norm ve değerleri kuvvetlendirmek için yapılan törensel eylemler olup, örgütün içinde önemli, yinelenmiş ve alışılmış eylemlerdir. Ritüeller, değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri, personel toplantıları, veda törenleri ve çalışma programları gibi öğeleri kapsar (Terzi, 2000:49). Seremoniler ise özel olaylardır. Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı, belirli bir mesajı iletmek veya daha özel bir amacı gerçekleştirmektir. Bu özel olay sırasında örgüt üyeleri, örgüt kültürünün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembollere yönelik kutlamalar yaparlar. Bu nedenle seremoniler, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve pekiştirici olaylara örnek teşkil etmektedirler. Seremonilerin birçoğu, gelenekselleşmiş etkinlikler şeklinde tanımlanan törenleri içine almaktadır (Özkalp-Kırel, 1996:170).

Semboller

Örgüt kültürünün öğeleri arasında bir diğer önemli unsur ise örgütte kullanılan sembollerdir. Semboller, sadece aynı kültürü paylaşan üyelerce tanınan, onlar için özel anlama sahip olan kelimeler, jestler, resimler ve nesneler bütünüdür (Hofstede, 1991:7). Semboller, kavrama sürecine yardım eden herhangi bir nesne, eylem, olay, özellik veya ilişki olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda kavrama sözcüğünün anlatmak istediği ise, belirli tasarımların görülebilir yapımları, hissedilebilir biçimde ortaya çıkan deneyimlerinden elde edilmiş soyutlamalar,

somuta dönüştürülmüş fikirler, tavırlar, kararlar, özlemler veya inançlar olduğudur (Sargut, 2001:72). Özel anlam ve biçim taşıyan nesneler, olay ve hareket olan semboller, çalışanların duygu ve düşüncelerinin birbirine aktarılmasını sağlayan özel anlamlar taşımaktadır. Örneğin Mercedes arabalarda kullanılan yıldız, kalite ile birleşen bir semboldür. Bazen bir ofisin büyüklüğü, içerisindeki mobilya ve eşyalar, resmi unvanlar birer sembolik değer taşır. Semboller karmaşık iletileri etkili ve ekonomik bir şekilde anlatırlar. Semboller örgütlerin değerleri, inançları ve mitleri hakkında da bilgi vermektedirler. Rafaeli (1999), sembollere dört ana fonksiyon vermekte ve şöyle sıralamaktadır: Semboller, “örgüt kültürünün yansıması, değerler ve normların tetikleyicisi, deneyimlerin çerçevesi ve organizasyon sisteminin birleştiricileridir.”

Semboller, çok yönlü manaları kendiliğinden kapsayan, örgütsel stratejiyi anlaşılır şekle getiren ve harekete geçmek için güç veren mana demetleridir. Semboller kapsamında; unvanları, özel park imkanlarını, özel yemek imkanlarını, arabaları, uçakları, ofis büyüklüklerini, yerleşimleri, mobilyaları ve sahip olunan pozisyondan ve güçten gelen diğer imkanların tümünü sayabiliriz (Tosi vd., 1990: 139). Örgüt sembolleri örgütte değişim olup olmadığının da yararlı göstergeleridir. Yani semboller, örgütsel yapının gelecekte olması gerekenlere ve hedeflere tam uygun olmasa bile, oluşturduğu yapı ile belirsizliğe karşı bir engel oluştururlar. Bir binanın biçimi veya örgütteki mekân dağılımının her zaman tek başına sembolik bir değeri vardır (Terzi, 2000:54). Bazen üst düzey yöneticiler, varsayılan çok fazla statü sembolünün oluşmasına sebep olan uygulamaları bilinç dışı yapabilirler. Örneğin, herhangi bir yöneticiye ayrıcalıklı bir oda verilmesi çoğunlukla özel bir nedene bağlı değildir, sadece o sırada o odanın boş olmasından kaynaklanabilir. Ancak örgüt üyeleri içinde, her eylemin kendine özgü bir manası olduğu kanaati gelişmiştir (Thomset, 1996:37).

Hikâyeler ve Mitler

Hikâyeler, örgütsel değerlerin artmasına ve yerleşmesine yardımcı olurken, örgütün kahramanlarını ile sembollerini canlandırırlar. Aynı zamanda hikâyeler, örgütün kültürü hakkında önemli ipuçları verirler. Örneğin bir örgütün kültüründe bireysellik veya yarışma duygusunu vurgulayan hikâyeler yaygınsa, örgütsel değerler

de o şekilde gelişir (Gordon, 1996:477). Hikâyeler, örgüt kültürünün oluşturulmasında ve benimsetilmesinde de önemli rol oynamaktadır. Örgüt üyelerinin birbirlerine, örgüt dışındakilere ve örgüte yeni katılan üyelere anlattıkları hikâyeler, bu günü örgütsel tarihe yazar ve önemli olaylara ve kişiliklere dikkat çeker (Kemp ve Dwyer, 2001:85). Çalışanların anlattıkları çeşitli olaylara ait hikâyeler, örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır (Moorhead ve Griffin, 1992:631). Hikâyeler birbirlerinden uzunlukları, karmaşıklıkları ve konuşma arasına sıkıştırılmayarak yalın anlatılma düzeyleri (dereceleri) bakımından birbirinden farklılık göstermektedirler. Fakat neredeyse tüm hikâyeler aynı temel unsurlara sahiptirler. Bu unsurların en önemlisi de kahramanlardır (Cohen, 2001:156). Hikâyeler genel olarak başarılarla, felaketlerle, kahramanlarla, kötü adamlarla ve norm dışı davrananlarla ilgilidir. Çoğunlukla kuvvetli bir tavsiye niteliğindedir ve bu açıdan örgüt değerlerinin öğrenilmesinde ve pekişmesinde önemli bir araçlardır (Schein, 2004:125-126).

Mitler genellikle gerçek olmasa da çoğunlukla çok önemli gerçekleri örgüt üyelerine iletme görevini yapar. Mitler çalışanları belirsizlikten kurtarır, her örgütte bulunmakla beraber, güçleri ve etkileri farklı olmaktadır. Üyeler tarafından paylaşılan bir mit, örgüt içindeki dayanışmanın ve yön duygusunun gelişmesini sağlar. Beraberinde dış çevrenin güven ve desteğinin korunmasını da kolaylaştırır. Öykülere göre daha olağandışı özelliğe sahip olan mitler, öyküler gibi örgütün temel değerlerini içerir. Bu değerleri üyelere yaymada bir iletişim aracı görevini görürler (Akıncı, 1999:135).

2.1.8. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün özellikleri şöyle sıralanmaktadır:

- a) Örgüt üyelerinin fikir, istek ve eylemlerinin bir sonucudur ve örgütün içinden çıkar.
- b) Örgüte şekil veren yönetim eylemlerinin sürekli ve kökleşmiş modelidir.
- c) Resmi olmayan değer, gelenek ve davranış normlarından ortaya çıkan kısmen bilinçsiz bir davranıştır.
- d) Örgüt üyeleri tarafından yıllık ve günlük olarak görülen birçok biçimlendirilmiş davranış ve kararın toplam sonucudur.

e) Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir, öğretilbilir ve sonraki nesillere aktarılabilir.

f) Örgütün bütününe ait bir özelliktir, teknik ve beşeri unsurlar arasında uyum sağlar.

g) Bir değerler dizisi olarak kültür, örgüt üyelerine bir kimlik kazandırır.

h) Bir örgüt kültürü sibernetik bir sistem olarak görevdeşlik oluşturan bir etkiye sahiptir (Frost ve diğerleri, 1985:381-382; Hofstede, 1990:286, Satuk, 2006).

Ayrıca, örgütsel kültürün özellikleri şu şekilde belirtilebilir: ÖK öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur; grup üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır; yazılı bir metin halinde değildir ve örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve hafızalarında inanç ve değerler olarak yer alır; düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir (Eren, 2004:138-139; Pulat, 2010:20).

Örgüt Kültürünün Değişimi

ÖK uzun sürede ve büyük gayretlerle sağlanır, fakat bu onun değişmez bir olgu olduğunu göstermez. Örgütün özellikle dış çevresi çok dinamiktir ve çevresel değişimler örgüt kültürünün de değişimini gerekli kılacak durumda ise örgüt, biçimsel yapıda olduğu gibi kültüründe de değişimleri düzenlemeye çalışır. Fakat örgüt kültürünün değişimi, çok uzun zaman alan bir yük ve üyeleri üzerinde olumsuzluk oluşturan bir iştir (Özalp, 2000:580). ÖK, uyulması gereken kurallar toplamı olması nedeniyle, statik ve tutucu olan kültürünün değişmesi güçtür ve dirençle karşılaşır. Bu, örgütün uzun süreli hedefleri, çalışma yöntemleri, çevre ve teknolojisiyle uyumu ve örgüt hedeflerinin başarılı olmasını destekleyen eylemler, yönetim şekli ve örgüt ikliminde de önemli değişiklikler oluşturulacak olan tutum, inanç, norm ve değerlerin geliştirilmesi demektir. Ancak bilhassa çok büyük toplumsal sistemlerin ve örgütlerin kalkınma ve gelişmesinin değeri yükseldikçe kültür ve değişiminin yönetimdeki değeri de yükselmektedir (Amstrong; 1990).

Örgütün ortaya çıkışı ile biçimlenmeye başlayan ve zamanla yerleşen ÖK, içinde bulunulan andaki ve gelecekteki gereksinimleri karşılamada yetersiz kaldığı ve kalacağı düşünüüyorsa değiştirilmesi gerekir. Örgütün daha önceki değerlerinin ve inançlarının örgüte fayda sağlamadığı anlaşıldığında bu durum kültürün değişmesi

gerektiği mesajını vermektedir (Banner ve Gagne; 1995:383). Kilmann'a göre, ÖK; örgütün temel hedeflerini destekler şekilde değilse; örgütü başarıya götürecek itici bir güç olamıyorsa; örgüt kurum çıkarları ile örtüşemiyor ve uyumu sağlayamıyorsa; örgüt üyelerine örgütün karışık sorunlarını ele almaya ve bunlara çözüm üretmeye yöneltici, katılımcı bir ortam oluşturmuyorsa örgüt kültürünün değişimi kaçınılmaz hale gelir (Eren 2004:171-172).

Örgüt kültürünü değiştirirken üst yönetimin yapması gerekenleri söylemek gerekirse: Yöneticilerin davranışlarıyla rol model oluşturmaları; yeni sembol, hikâye ve ritüeller geliştirmeleri; sosyalizasyon sürecini yenileyip yeni değerler oluşturmaları; ödül sistemlerini örgüte uygun bir şekilde yeniden düzenlemeleri; iş değişimi ile alt kültürleri tekrar düzenlemeleri; kural ve yöntemleri geliştirip uygulamalar yapmaları; dikkatlerini verdikleri yönü dönüşümlü olarak değiştirmeleri; kriz dönemlerinde kriz yönetimi için planlamalar yapmaları; insan kaynağını belirleme kriterlerini değiştirmeleri; doğmaları değiştirmeleri ve bunları üyelerine tekrar tekrar bildirmeleri gerekmektedir (Terzi, 2000:115).

Örgüt Kültürünün Diğer Örgütsel Süreçlerle İlişkisi

ÖK yeniden oluşturulurken ve örgüt yönetilirken örgütün hangi örgütsel süreçlerle ilgili olduğunun tanımlanması ve bilinmesi gerekmektedir.

Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

ÖK, sosyoloji ve antropoloji kavramları ile açıklanabilirken örgüt iklimi psikolojinin temel ilkeleriyle ilgili bir kavramdır. Örgüt iklimi, çalışanların kurumlarındaki ortamları ile ilgili algılarıyla ilişkili olup örgüt kültürü, üyelerinin fikir ve eylemlerine yön veren kurallar ve değerlerle ilgilidir. Kurumların tüm birimlerinde aynı kültür etkin olduğunda bile her birim farklı iklimlere sahip olabilirler. Kültür belirleyici bir yapıya sahip iken iklim değerleyici bir yapıya sahiptir. Kültür kuralları oluşturur, iklim bu kurallara ne kadar ve nasıl uyulduğunu gösterir. İklim kültürün bir parçasıdır ve örgütün kültürü iklimine şekil verir. Örgüt kültürünün belirlenmesi ve değerlendirilmesi daha güçtür, ayrıca kültürün belirleyicileri ile iklimin belirleyicileri de birbirinden farklıdır. Örgüt iklimi,

çalışanda isteklendirme, verimlilik, iş doyumu ve başarı gibi konularda kültüre göre daha etkilidir (Terzi, 2000:92).

Örgüt iklimi bir açıdan örgüt üyelerinin işten beklentilerinin gerçekleşme düzeyinin ölçülmesidir. ÖK ise; üyelerinin paylaştıkları inanç ve beklenti kalıplarını, uzun bir dönemi ve stratejik bir yapıyı gösterir. Bu inanç ve beklentiler, üyelerin davranışlarını şekillendiren kuralları oluştururlar. Buradan hareketle, örgüt iklimi çalışanların beklentilerinin gerçekleşme düzeyini ölçerken, ÖK ise; bu beklentilerin ne olduğu ile ilgilidir. İklim, örgütün belli bir zamandaki havasını yansıtır ve örgüt üyelerinin beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığının bir göstergesi olarak kendini gösterir. Örgüt iklimi üyelerin belli bir konudaki tavırlarını yansıtır, ancak mevcut yapıyı sorgulamaz; mevcut durumu olduğu gibi kabullenir. ÖK ise; örgütsel koşulların kendisidir (Balci, 2007:184-185).

Varol'a göre (1989), örgüt iklimi; örgüt kültürünün öğelerinden biridir ve örgüt kültürü örgüt ikliminin koşullarını belirler. Açık iklim, örgüt üyelerinin ileri düzeyde bir birlik beraberlik duygusu ile hareket ettikleri bir örgütsel durumu belirtmektedir. Açık iklimde, örgüt üyeleri arasında doğal bir ilişki vardır ve üyeler bu ilişkiden doyum sağlarlar. Fakat kapalı iklime sahip örgütler üyelerinin iş doyumu düşüktür. Örgüt ikliminin üç değişken grubu içerdiği belirtilmektedir. Bunlar; çevresel değişkenler (örgütün yapısı gibi bireyin dışındaki değişkenler), bireysel değişkenler (örgüte bireyin birlikte getirdiği yetenek, davranış ve güdüler), sonuç değişkenleri (kişisel ve çevresel değişkenler bağlı olarak düşünülen, tatmin, verimlilik gibi değişkenler) olarak sıralanmaktadır (Oğulluk, 2010).

Lussier, örgüt ikliminin boyutlarını yedi başlıkta toplamaktadır. Bunlardan birincisi yapı; yani süreçler, kurallar ve bunların örgüt üyelerini etkileme derecesidir. İkincisi sorumluluk; örgüt üyelerinin, kurumdaki yetki kontrol derecesidir. Üçüncüsü ödül; ödül-çaba, hata-ceza arasındaki ilişkidir. Dördüncüsü canlılık; insan ilişkileri ve üyelerin örgütte yaptığı işten sağladığı doyum derecesidir. Beşincisi destek; örgüt üyelerinin birbirlerine, yönetimin çalışanlarına yardım etme derecesidir. Altıncısı örgütsel bağlılık; örgüt üyelerinin işletmeye bağlılığının ve duygusallığının derecesidir. Yedinci ve son boyut ise risk; örgüt üyelerinin kurumda risk almaya cesaretlendirilme derecesidir (Lussier, 1990:344).

Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği

Örgütsel kimlik, genel olarak üyelerin kendi örgütlerine ilişkin duygularını, algılarını, fikirlerini kapsamaktadır. Örgütün ortak kimliği ise liderlik kavramının dikkate değer bir işlevi olarak kabul edilmektedir. Örgüt kimliği örgüt üyelerin kendilerini örgütleri ile tanımlamalarını sağlamaktadır. Bunun için ise örgütte homojen bir kültürün olması gerekir (Bakan ve diğerleri, 2004:69). İdeal bir örgüt kimliğinin kazandırılması için; örgüt kimliğinin örgüt üyeleri tarafından algılanması, üyelerin örgütle olan ilişkilerinin güçlü olması, üyelerin beklentilerinin çoğunluğunun örgüt çerçevesinde tatmin edilmesi ve örgüt üyeleri arasındaki rekabetin en az düzeye indirilmesi gerekir (Erdem,1996:53-54). Örgüt kimliğini kazanmış olan bir birey örgütü kendisiyle, kendisini de örgütle var olarak görür. O nedenle içinde bulunduğu kurumun başarıları ve sorunlarını kendi varlıkları olarak kabul eder. Böylelikle sorunları düzeltilmesi ve başarıya odaklanılması, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için tüm gayreti ile çalışır.

ÖK ortak değer ve normlardan meydana gelirken örgüt kimliği, örgütte var olan kültürün kabullenilerek istemli bir şekilde oluşturulmuş stratejidir. Dünya insanları tarafından benimsenen temel değerler, ulusal kültür değerleri ile birleşerek örgütlerin bulunduğu toplumun temel değerlerini oluşturmaktadır. Toplumun temel değerlerinin ulusal alt kültür değerleri olan ulusal kurumların değerleri, örgüt üyelerinin değerleri, çevredeki diğer örgütlerin değerleri ve mesleki değerler örgütsel kültürü oluşturan değerleri etkilemektedir. Bu örgütlerin tümünü oluşturan insanlar toplumların parçalarıdır. Dolayısıyla kurumlar, toplumun bir parçası olan ve kültürel temelleri ulusal kültürlerden gelen yapılardır. Örgütler toplumun değerlerine uygun hareket ettikleri sürece toplum tarafından kabullenerek gelişme imkânı bulmaktadırlar. Toplumsal kültür, örgüt kültürünü etkileyen hatta belirleyen özelliklere sahiptir ve önemli etkidir (Unutkan, 1995:32). Örgütlerin kültürünün toplumsal kültüre uyumu, örgüt üyelerinin örgüt kimliğini de güçlendirecek bir faktördür.

Örgüt Kültürü ve İletişim

İnsan, sosyal bir varlıktır ve kendisini bir örgütün parçası olarak hissetmek ister. İnsan ihtiyaç hissettiği bilgiye kolayca erişebildiği, fikirlerinin önemsendiği, duydu ve düşüncelerini rahatlıkla söyleyebildiği bir örgütte istekli bir şekilde çalışır ve daha üretken olur. Bu durum, örgütte etkili bir iletişim sisteminin kurulmasını, geliştirilmesini ve bu sürecin çok doğru yönetilmesini gerektirmektedir. Öyleyse iletişim, vücutta kan dolaşımının önemi kadar örgüt için önemli bir fonksiyondur (Dinçer, 1996: 317). İletişim sosyal yaşamın tüm etkileşimlerinde yer almaktadır ve örgütler için de büyük bir önem taşımaktadır. Örgütler, belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelirler ve bu amacı gerçekleştirirken, etkili bir iletişim ve etkileşim sürecine girerler. Daha geniş bir pencereden bakıldığında örgütler, sadece amaca yönelik örgüt içi işbirliği ve ortak görüş sağlama gayretinin ötesinde “dış dünya” ile ilişki kurup, çevreden aldığı bilgiyi örgüt içindeki bilgi merkezine taşıyarak bir strateji oluştururlar. Böylece belirsiz, rekabetçi ve dinamik çevre koşullarına uyum gösterebilme gayretinin de içerisindeyler. Örgütlerin amaca ulaşmasında önemli rollerden biri etkin bir iletişimdir (Pulat, 2010:46).

Her örgütte, örgütün yönetimine bağlı olarak, bilgi akışını sağlayan biçimsel bir iletişim şekli vardır. Örgütün çeşitli kademe, birim ve iş sorumlulukları göz önüne alınarak düzenlenen biçimsel iletişim; ast-üst ilişkisi, emir-komuta zinciri gibi, örgütün hiyerarşik yapısına göre şekil alırlar. Örgüt içinde kimin kiminle ve nasıl iletişim kuracağı belirlenen biçimsel iletişim kanalları aracılığıyla yapılır. Buna örnek olarak mevzuat, resmi yazılar, raporlar, toplantı tutanakları, resmi duyurular vb. biçimsel iletişim şekline örnek olarak verilebilir. Biçimsel iletişimin içeriğini standartlar, atamalar, talimatlar, kurallar, yönergeler, düzenlemeler, kurumsal bilgiler (aşağıya doğru iletişim) ve edimle ilgili bilgiler (yukarıdan aşağıya iletişim) oluşturmaktadır (Charvatova, 2006:32; Dinçer Aydın, 2012). Örgütsel iletişim, örgüt üyelerinin birbirleriyle yakın ilişki kurarak birbirlerini tanımaya ve bütünleşmelerine yardım eder. Geçmişten günümüze yaşanan başarı hikâyeleri, grup toplantıları, sloganlar, mesajlar, semboller ve değerler iletişim yoluyla verilir. İletişim vasıtasıyla örgüt kültürünün temel değerleri, sembolleri, tarihi, inançları, hikâyeleri paylaşılır ve yayılır. Açıkçası örgüt kültürünün temel dayanakları hakkında bilgi verilmesi,

bunların kabullenilmesi, örgüt iklimi, örgüt kimliği vd. örgütsel iletişim vasıtasıyla gerçekleşir (Aladağ, 2007:14).

Örgütsel iletişimin kültürel işlevleri vardır. Bunlardan birisi, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlanması, bir diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar. Resmi olmayan mesajlar, örgüt üyeleri arasında anlatılan hikâyeler, resmi olarak verilen mesajlar, sloganlar, örgütün materyalleri, dokümanları, grup toplantıları ve çevreye yönelik toplantılar ve buralarda alınan kararlar iletişim süreci ile anlam kazanır. Bir örgüt kimliğinin ortaya çıkması örgüt üyelerinin geçmişi, bugünü ve geleceği değerlendirilmesi ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikâyeleri algılaması ile gerçekleşir (Kreps, 1986). Tüm algılama ve değerlendirme sürecinde de iletişim önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla elde edilemeyen bir bilginin değerlendirilmesi, yeniden yorumlanması ve farklı algıların oluşması mümkün değildir.

Örgütler büyüdükçe, faaliyet alanları genişlettikçe yeni bölümler, yeni kademeler, yeni mevkiler ortaya çıkar ve buna bağlı olarak iletişim kanalları da artmaya ve uzamaya başlar. İletişim kanalları uzadıkça, örgütün amacına yönelik verilecek bilgi daha çok kademelerden ve mevkilerden geçerek hedefe ulaşmaktadır. Bu durumlarda iletişimin aksamaması veya gerçekliğinden uzaklaşmaması gerekmektedir. O nedenle en kısa sürede ve doğru bilginin ilgisine ulaştırılması için uygun yöntemler kullanılır. İletişim daha çok internet, telefon gibi teknolojiler ile gerçekleştirilmekte, böylece kişilerarası iletişim en aza indirgenerek, iletişim kanalları genellikle elektronik kanallar ile sınırlı kalmaktadır (Sarıkamış, 2006:53; Dinçer Aydın, 2012). Bu şekilde gerçekleşen bir iletişimde, bilginin kısa sürede ve sağlıklı bir şekilde ulaştırılması sağlanırken örgüt üyelerinin duygu ve düşüncelerinin ortaya konulmasına engel oluşturabilmektedir.

Örgütlerin bilgi alışverişleri açısından iletişim biçimleri dörde ayrılmaktadır. Bunlar:

a) Bürokratik İletişim: Bu iletişim şeklini benimseyen örgütler, hedef kitleden bilgi almak istemezler ve hedef kitleyi de bilgilendirme ihtiyacı duymazlar.

b) Manipülatif İletişim: Bu iletişim şeklinde bilgilendirme ve bilgi alma faaliyeti önemli bir yer tutmaktadır. Fakat bu faaliyetin amacı gerçek bir iletişimden çok ağırlıklı olarak manipülasyondur. Karşı tarafa sadece belirlenmiş bilgiler verilir.

c) Demokratik İletişim: Bu iletişim şeklinde açıklık, süreklilik, güçlülük ve nesnellik vardır. Örgüt her zaman bilgi iletmeye ve almaya hazırdır ve açıktır.

d) Orantısız İletişim: Orantısız iletişim şeklinde örgüt bilgilendirmeye açıktır fakat hedef kitleden bilgi alamamakta veya aldığı bilgileri yorumlayamamaktadır (Okay vd, 2005:4-6).

Deal ve Kennedy'e göre, iletişim örgüt kültürünü kuvvetlendirmektedir. Örgüt kültürlerinin insanlar için bir anlam oluşturduğuna inanan yazarlara göre, değerler iletişim ile korunur ve kahramanlar iletişimle yaratılır. Örgüt üyelerine dolaylı yollardan verilen mesajlar, hikâyeler veya liderlerin oluşturduğu rol modellerin inandırıcılığı, bazen mesajların açık bir şekilde verildiği doğrudan iletişim ile daha inandırıcı ve akılda kalıcı olabilir (Vural, 2003:169; Dinçer Aydın, 2012).

Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme

Kültür kavramı, bireysel ve sosyal kültür olarak iki şekilde incelenmektedir. Bireysel açıdan kültür, bir insanın sahip olduğu bilişsel/zihinsel olarak donanımını açıklanmaktadır. Bu anlamda kültür, her bireyin kişilik ve bireysel özelliklerinin yanında ve onlardan farklı olarak kendine özgü sahip olduğu bilişsel düzenleme şeklinde açıklanabilir. Kültüre toplumsal yönden bakıldığında, belirli bir insan grubuyla ilgili bir fenomen bir şekilde ele alınmakta ve açıklanmaktadır. Bu yönden geniş anlamda kültür, bir toplumu oluşturan insanların ortak zihinsel donanımını ifade etmektedir (Şişman, 2002:6).

ÖK üyeleri, örgütün bir araya getirildiği bireyler ve şeylerden ibaret değildir. Örgüt üyeleri tarafından “yaşayan bir yapı” olarak görülmesini sağlar. Üyeler kültürün etkisi ile örgütün bir parçası olmak için sosyalleşir, örgütsel bir kimliğe sahip olur ve örgüte ait şeylere anlam yüklerler. Örgütün oluşumu aşamasında ve sonradan örgüte katılan üyelerin sosyalleşmesinde bu süreç hep yaşanır. Buradan

bakıldığında örgütü oluşturan ve ayakta tutan iletişim ve kültür, kişinin de örgütte kalma fikrini belirler ve onu örgütün bir parçası yapar (Dinçer Aydın, 2012).

Örgütsel sosyalleşme, örgütün kurallarını öğrenme, örgüt hakkında bilgilendirilme ve eğitilme, bir örgütte veya örgütün bazı alt birimlerinde nelerin önemli olduğununun farkedilme sürecidir. Örgütsel sosyalleşmenin ası hedefi, örgüt üyesini örgütün etkili bir üyesi durumuna getirmektir. Bu süreç temelde yenilenmeyi ve öğrenimi içerir, fakat her çeşit öğrenimi içermez. İçerdiği şeyler yalnızca örgüt ya da grup açısından tüm üyelerin öğrenmesi gereken değer, kural ve eylem şekilleridir (Can, 2005:348; Pulat, 2010:49).

Örgütlerin oluşum süreci de önemlidir. Çünkü örgütün kültürü, iletişim ve kültür ilişkisi örgütün ilk oluşumu sırasında başlar ve örgüt faaliyette olduğu süre boyunca devam eder. Örgütü oluşturan üyeler kendilerine ait bir kültüre sahiptir ve bu kültür ile birlikte örgütle uyumlu bir iletişim biçimi benimsemişlerdir. Örgüt içinde yaşanan iletişimle her birey kendi kültürünü de örgüt kültürüne yavaş yavaş ve az ölçüde katar. İster aynı isterse farklı kültürlere sahip olan örgüt üyeleri birbirleri ile iletişime geçerek örgüte dair düşüncelerini ortaya koyar ve geliştirirler. Bu aşamada iletişim halinde olan örgüt kurucularının kültürleri, örgütün kuruluş aşamasında daha etkilidir. Ortak amaçlar etrafında toplanan bu kişiler onları hedeflerine ulaştıracak değer ve tutumları örgüte taşırlar. Artık örgütün bir kimliği olmuş, kendine has değerleri oluşmuştur. Örgütün işleyişi onun kültürünü gösteren öğeler olup, bu işleyiş içinde üyeler arasındaki bağı sağlayan ise iletişimdir. Örgütün ortaya çıkışı, gruplar ve üyeler aralarındaki iletişim ile bir örgüte bağlandıklarında oluşur. Örgütsel yapı iletişim aracılığıyla oluşturulur ve iletişim süreciyle örgüt üyeleri arasında paylaşılmış bir gerçeklik ile kültürel değerler pekişir (Durğun, 2006: 113).

Örgütler, farklı birçok kültürü bir araya getiren yapılardır ve yönetilmesi en zor kaynak olan insanı yönetmek zorunda da kalabilirler. İletişim bu zor görevin gerçekleşmesi sırasında; üyeleri tanıma, yönlendirme ve etkileme olanağı sağlar. Örgütsel sosyalleşme aracı olan ÖK, bireyin örgütü, örgütün de bireyi kabullenmesini sağlar. Bu aşamada örgüt kültürü birey için bir rehber, yol gösterici, örgüt için de önemli bir kontrol ve denetim mekanizması görevi üstlenmektedir (Dinçer Aydın, 2012).

Örgüt Kültürü ve Liderlik

Örgüt kültürünün şekillenmesinde üst düzey yöneticilerin, liderlik davranışları önemli bir yere sahiptir. Lider, kurumun veya örgütün kültürünü oluştururken astları da onun istediği şekle bürünerek liderin değerlerini, önem verdiklerini, geleceğe yönelik vizyonunu yansıtır. Böylece liderin kişisel duygu ve düşünceleri kendinden sonra da gelecek nesillere miras olarak aktarılır (Şimşek and Fidan, 2005:105). Aslında lider ve onun yöntemi, örgüt kültürünün etkisi altında şeklini bulur. Kurumun içinde bulunduğu şartlara göre, liderlik biçiminin katılımcı veya serbest olması gerekebilir. Bir kurumda başarılı olan bir lider, başka bir kurumda başka koşullar altında da başarılı olacak şekilde bir formül geliştirilemez. Toplum, kültürüyle kişilik belirleyicisi olduğu gibi örgütler de kültürleriyle kişilik ve liderlik tarzının belirleyicisi durumundadırlar. Liderlerin kuruma ve kurum değerlerine yönelik paradigmaları ÖK üzerinde etkili olduğu gibi, ÖK de liderlerin kararlarında etkili olur. Kurumun vizyonu, misyonu, stratejisi liderlik tarzının belirlenmesini sağlar. Örgüt tarafından kabul edilmiş olan temel değerler veya örgüt üyelerince paylaşılan birlikte hareket ettikleri ortak anlayış ve temel inanç sistemi olarak tanımlanabilen ÖK, liderin davranış ve metotlarına yön verir. Örneğin; ast üst ilişkilerinin esnek olduğu bir örgütte sıkı liderlik tarzı bir yöntemle başarı sağlanamamaktadır. Aynı şekilde askeri örgütlerde, bir fabrika şefinin uyguladığı liderlik tarzı da başarı getirmeyebilir. Zamanın kısıtlı ve görevin tehlike motifli olduğu durumlarda otokratik liderlik tarzının daha başarılı olduğu, zamanın çok ve görevin tehlike motifli olmadığı durumlarda ise demokratik tarzın daha verimli olduğu görülmüştür. Bu açıdan kurumların yaptıkları işin liderlik tarzını etkilediği ve belirlediği söylenebilir (Erdem ve Dikici:198-213).

Örgüt Kültürü ve Örgütsel Etkililik

ÖK güçlü olan kurumlarda, örgüt üyelerinin nasıl davranmaları gerektiğini belirten parametreler yerleşmişken; ÖK zayıf olan kurumlarda örgüt üyeleri nasıl davranmaları, ne yapmaları gerektiğini anlamaya çalışırken zaman kaybederler (Şimşek ve Fidan, 2005:25). Tierney'e (1988) göre, kültürel şartların bilinmesi, günlük karar verme sürecini etkileyen unsurların çözümlenmesine yardımcı olur.

Örgütsel kültürü iyi bilen bir yönetici, üyeler arasındaki ve çevredeki zıtlıkları ve çatışmaları daha iyi görür. Tahminler yürütür ve durumları örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmenin yolunu bulur. Örgüt kültürünün iyi tanınması örgütün etkililiğini olumlu yönde etkiler. Örgütsel etkililik ve beraberinde verimlilik örgütsel kültürün yapısına ve canlılığına bağlıdır, ayrı düşünülemez. Verimliliğin bir değer olarak görüldüğü örgütler, uygun yöntem, doğru iletişim ile daha etkili olabilirler (Çelik, 2009:48).

Örgütte Aidiyet Duygusu ve Örgütsel Bağlılık

ÖK'nün en önemli ve olumlu taraflarından birisi aidiyet duygusudur. Aidiyet duygusu, örgütün ortak hedeflerine katılım sağlamak için yardımcı olur. Örgüt üyeleri, olayları değerlendirecekleri bir ilgi çerçevesi oluşturmaya; paradigmalarını ve olaylara bakışlarını etkileyerek örgüt ortamında üyeler arası ilişkilerin dengede tutulmasına yardım ederler. Aynı zamanda ÖK değişime karşı büyük ölçüde direnç göstermeye, bürokrasiyi ve sıkı kuralları özendirerek örgütte kısır düşünmeye de neden olabilir. Örgütün ihtiyaçları ve davranışları düzenli olarak değişmek zorundadır; ancak, onun başat kültürü yani esas amaçları aynı kalabilir. Örgütsel yapının değişimi sonrasında örgüt üyeleri arasında devam eden, modası geçmiş tutum, bakış açısı ve çalışma yöntemleri "kültürel boşluk" olarak adlandırılır (Balay, 2000:143-180). Kendini her ne şekilde olursa olsun örgüte ait hisseden üyeler örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde oldukça etkilidirler.

Örgütsel bağlılık, örgütün iş çevresine değer katarak pozitif etkileri olan bir faktör olarak kabul edilmektedir. Örgüte bağlı çalışanların morali, motivasyonu, performansı yüksektir ve nihayetinde bunların örgütün başarısı üzerinde etkisi bulunmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009:59). Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle nihayetlendiğinden örgüte zarar verebilir. Örgütün çevresi ve örgütten hizmet alanlarının güvenini kaybetmesine, yeni durumlara uyum sağlanamamasına ve girdi kaybına da meydan verebilmektedir. Örgüte yüksek bağlılık düzeyinde ise bireyler, örgütte güçlü tutum ve eğilimler görülmektedir. Yüksek örgütsel bağlılık kişiye, meslekte başarı ve manevi doyum sağlayabileceği gibi örgüt, üyesinin bağlılığına karşılık ona yetki vererek ve onu üst konumlara getirerek bir şekilde

ödüllendirme de sağlayabilir. Bu üyelerin işlerinden, örgütteki geleceklerinden ve iş arkadaşlarından sağladıkları doyum oldukça fazladır (Bayram, 2005:136).

Yüksek bağlılık derecesinin sakıncalı tarafları ise; yenilik ve yaratıcılıktan uzaklaşma, değişime direnme ve stres olarak ortaya çıkabilmektedir. Çalıştığı örgüte fazla bağlı olan üyelerin kişisel yaşamları için zamanları ve enerjileri kalmayabilir, iş ve yaşam dengesi kurmakta zorlanabilirler. Bağlılık dereceleri yüksek olan üyelerin örgütün yararına olduğu zaman yasal veya etik olmayan işlemleri de kolaylıkla yapabildikleri gözlemlenmektedir (Yüksel, 2000:177). ÖK, başarılı örgütleri temsil eden çalışanların kendilerini işlerine verme düzeyinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu güçlü bağlılık, üyelerin örgütteki başarısını sağlayacak bilgi ve güdüye sahip oldukları zaman değer kazanır. Özellikle örgütlerin birleşmeleri veya el değiştirmeleri sırasında, üyelerin bağlılığını kazanma konusundaki başarı oranı, örgütte yapılan işin değeri ve örgütün iş kapasitesinin korunması açısından büyük önem taşımaktadır (Çetin, 2004:89).

Örgüt Kültürü Ve Yönetim İlişkisi

ÖK ve yönetim ilişkisi, örgütün ilk oluşma aşamasından itibaren kendini göstermeye başlar. Kurucu, örgüte kendi inanç ve değerlerini yansıtırken, kendisiyle ortak amaçları paylaşan bir grubu da istihdam ederek hedeflerine ulaşmaya yardımcı olacak örgüt ortamını kurmaya çalışır (Luthans, 1992:504). Yoğun rekabetin yaşandığı dünyada, birbirlerinden farklı olan ve başarılarını sürekli devam ettiren örgütler, önderliğini yapan sıradan yöneticilere değil, liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Örgüt yöneticisinin lider bir yönetici olabilmesi yönetsel süreçlerdeki yeterliliği ile ilgilidir. Yönetim süreçlerini doğru analiz eden, yorumlayabilen ve bu süreçleri örgütün yenilenmesi ve gelişmesi yönünde kullanabilen yöneticiler başarılı olabileceklerdir (Taş, 1999; Selvi, 2007). Schein'a göre kurucular, yöneticiler ve liderler örgüt kültürünü biçimlendirmede ve geliştirmede büyük rol oynarlar. ÖK ile yönetim ilişkisine dair Southwest Airlines Şirketi ve bu şirketin kurucusu olan Herb Kelleher'in yönetim biçimi örnek gösterilir. Kelleher'in yönetim biçimi aracılığıyla kültürü oluşturan değerler arasında; işin eğlence olarak görülmesi, işin önemli olduğu ancak örgütteki insan potansiyelinin de o örgüt için çok önemli görüldüğü gibi değerler yer almaktadır.

Kelleher'in işe olduğu kadar insanlara da değer veren tutumu, örgüt içindeki uygulamaları ve örgüt kültürünü de etkilemektedir (Schein, 2004:212).

Örgüt içerisinde sadece tepe yönetim değil, onunla birlikte diğer yöneticilerin de örgüt için vizyon oluşturma, inanç ve değerler düzenini örgütsel amaçlara göre biçimlendirme sorumluluğunu yerine getirmeleri gerekir. Başta tepe yönetim olmak üzere, diğer yönetim kademeleri de örgütün amaçlarını gerçekleştirme ve bu amaçlara uygun faaliyetler oluşturulmasını sağlama sorumluluğunu paylaşmaktadırlar. Bu doğrultuda, örgüt içerisinde farklı yönetim biçimleri sergilenmekte, yönetim biçimlerindeki farklılıklar kurum içindeki uygulamaların belirlenmesinde etkili olmaktadır (Clement, 1994:36). Yöneticiler örgütün resmi ve resmi olmayan yapısını etkileyerek örgütsel davranışın temellerini de belirlemektedirler. Örgütsel davranış normlarının belirlenmesi de ÖK aracılığıyla gerçekleşir. Yöneticilerin nelere değer verdikleri ya da neyi hedeflediklerinin bilinmesi, örgüt içinde yapılan işleri etkilemekte olan yazılı olmayan kurallarında tahmin edilmesini sağlar. Bu durumda, örgütte karar verme süreci ve ödüllendirme sistemleri gibi faaliyetlerin rasyonellik kazanmasına yardım eder (Handsen, 1997:117).

Rogers (1983), “ideal terapist-hasta ilişkisindeki empatik yeterliklerin” yaratıcı ve yenilikçi bir örgüt liderinde de olması gerektiğini belirtmektedir. Bu tanıma göre: İdeal bir yönetici her şeyden önce empattır; empati, yöneticinin kendini daha üst düzeyde ifade etmesi ile ilişkilidir; empati, daha sonraki başarıyı belirler; başarılı yönetimde, iş gören çok miktarda empati ile karşılaşmaktadır; empatik anlayış, yönetici tarafında yer almaktadır; daha deneyimli ve yaratıcı yöneticiler daha empatik olabilmektedirler; empati örgüt içerisinde gözlenen bir durumdur; kişilik bütünlüğü olan yöneticiler, daha çok empatik olmaktadır; empatinin derecesini iş görenler daha iyi değerlendirebilmektedir; zeka ile empati arasında bağıntı yoktur; empatik varoluş, empatik ortamlarda öğrenilebilir (Selvi, 2007).

Kültürel bir lider olarak okul yöneticisinin görevi, kültürel değerlerin korunmasını sağlamak, önemli kültürel değerleri açıklamak, gelenekler oluşturmak, temel değerleri ve ilkeleri okul ortamında dirik tutmaktır. Lider, sadece karar

vermez; okul ortamında oluşan çok çeşitli problemlere de köklü çözümler bulmak amacıyla öğretmenleri araştırma yapmaya sevk eder ve okulun temel değerleri üzerine yönlendirir. Kültürel liderlik, okulun misyonunu yerine getirebilmek için bir zorunluluktur (Sergiovanni ve Starrat, 2001).

Okul Kültürü

Okullar eğitim hizmeti üreten örgütler olup, eğitim örgütlerinde örgütsel davranışın çözümlenmesi büyük önem taşır. Çünkü örgütlerin ürünü insan ve insanın iyi yetişmesi güçlü bir okul örgütünde mümkündür (Çelik, 2009:5). Eğitim örgütlerinde kültürden beklenen ise işbirliğine dayalı olarak kurumun gelişme süreçlerine katkı sağlamasıdır. Fakat beklenen işbirliği ile kültür kendiliğinden ortaya çıkmaz; bağlılık, zaman, güven ve amaçların anlamına bağlı olarak gelişir. Özellikle yöneticiler, işbirliği kültürü oluşturmada önemli bir görev edinmelidirler. Yöneticilerin güç ve sorumluluğu paylaşması, ortaklaşa karar alma ve örgüt üyelerini etkileme gibi kültürün gelişimini sağlayacak stratejileri iyi kullanmaları gerekir (Erdem ve İşbaşı, 2001: 35–37).

ÖK kavramı, insan boyutunun ağırlık taşıdığı eğitim örgütlerini de yakından etkilemiştir. Temel amacı davranış değiştirme ve kültürlenmeyi sağlamak olan eğitim örgütlerinde, okullardaki etkinlikler çoğunlukla davranış değişikliği (bilgi, beceri, tutum) üzerinde oluşmuştur. Okulun işleyen, işlenen girdisi ve çıktısı insandır ve bu nedenle süreçlerinin işleminde bireysel boyut, kurumsal boyuttan çok daha önemlidir. Biçimsel olmayan uygulamalar biçimsel uygulamalara göre daha yaygındır. Problemlerin çözümünde yasal yetkiyi kullanmaktan çok etkileme yöntemleri, yani uzmanlık gücü devreye girer. Aslında eğitim örgütleri çok sıkı yapılı örgütler olmaktan uzak olmalıdır. Bu tür örgütlerde çalışanlar kısmen özerk bir durumda olup denetim, eşgüdüm gibi süreçlerde bazı sorunlar yaşanabilmektedir. Bu bağlamda eğitim örgütlerinde yasal düzenlemelerden çok, kültürel ölçütlerin geliştirilmesi, insan faktörünün ön plana çıkarılması gerekmektedir. Eğitim örgütlerinin, yani okulların kültürel açıdan değerlendirmelerinin kendine özgü özellikleri dikkate alınarak yapılması uygun görünmektedir (Şişman, 1994:32). Okul kültürü diğer örgüt kültürlerinden daha farklı özellikler sergilemektedir. Okulun

girdisi, çalışanı, bunların her ikisinin de kendi kültürü ve içinde bulunduğu çevrenin kültürü tümünden okuldaki kültürü etkilemektedir.

Stolp'a (1994) göre; güçlü gelenekleri, törenleri, ritüelleri ve sembolleri olan ve tüm değerleriyle algılanan okul kültürü, öğrenci başarı ve güdülenmesi ile öğretmenlerin verimlilik ve tatminlerini olumlu şekilde etkilemektedir. Her okul kendi üyeleriyle ve çevresiyle birlikte kendi kişilik ve duygularına sahiptir. Okulların kişiliği oralara girildiğinde hissedilmeye başlanır; okullara iyice yaklaşıldığında onun kokusu ve tadı yani kültürel unsurları, duvarlardaki resimlerde ve koridorlarda dolaşan öğrencilerde görülür. Öğrencilerin öğretmenlerle ve birbirleriyle olan ilişkilerinde kültürel öğeler duyulur. Okullarda uzun yıllardır hissedilen bu kişilik ve duygulara okul kültürü denir (Deal ve Peterson, 1991:7; Akt: İpek, 2000:419). Kültür yapısı; öğretmenler, öğrenciler, yöneticiler için, onların okul kültürünü nasıl hissettikleri konusunda anlamlı ve önemli bir kaynaktır. Bir okuldaki kültür, insanların ortak olarak aynı yönde hareket etmesi için bir yönerge görevi yapar ve insanların neyi başarmaları gerektiği hususunda kuralların oluşmasını sağlar (Sergiovanni, 2001). Okul ortamında yönetici ve öğretmenlerin ortak hareket etmesini sağlayan esas etken okul kültürüdür. Kültürün ana öğelerinden değerler ve normlar, okul personelinin beraber hareket etmesini sağlar. Paylaşılan değerler ve normlar ne kadar güçlü ise personelin birlikte hareket etme olasılığı o derece fazladır (Çelik, 2003:58–59).

Okul Kültürünün Oluşumu

Çoğu zaman bir okuldan söz edildiğinde, okulun binası, müfredatı, insan kaynağı veya atletik takımlarından söz edilir. Oysaki okul denildiği zaman, yazılı olmayan kurallar ve beklentilerden oluşan kendine özel kişiliği, kendine özel kültürü akla gelmelidir (Ramsey, 1992). Kültürü anlamak için kullanılan en geniş tanım; orada bulunan insanların iş yapma şeklidir. Yani en önemli nokta bir kültür içinde hangi eylemin kabul edileceği ya da edilmeyeceğidir. Olumlu bir faktör olarak kültür, örgüt içindeki kişilerle özdeşleşmeyi getirmektedir (Owen, Hodgson ve Gazzard, 2007:276; Koşar, 2008).

Gagliardi'ye göre, örgüt kültürünün oluşumu dört temel aşamadan meydana gelmektedir. Bunlar; örgütün kuruluşu sırasında liderin istendik bir fikri vardır. Onun eğitimi, deneyimi ve çevre ile ilgili bilgisine dayanan bu fikirleri onu girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirerek yeni bir çıktı ortaya koymaya iter. Liderin bu aşamada yönlendirme gücü yüksektir. İkinci aşamada lider tarafından yönlendirilen eylemler beklendik sonuca ulaştığında, deneyime dayandırılmış olan inançların tüm üyeler tarafından kabullenmesi ve bir referans ölçütü olarak kullanılması beklenir. Sonra çalışanlar sonuçları göz ardı ederek, sebeplere ilgi duyarlar. Hangi sebeplerin ve stratejilerin geçerli olduğu çalışanların aklında yer eder. En son aşamada, örgüt üyeleri değerleri sorgulamasız bir şekilde özümser ve uygularlar (Bakan vd, 2004: 27; Dinçer Aydın, 2012).

Örgütü oluşturan üyeler, farklı çevrelerde yetişen ve oralardan gelen farklı kişiliklere, farklı eğitim seviyelerine ve farklı değerlere sahiptirler. Her yönüyle birbirinden farklı olan bu üyelerin hayat amaçlarında da farklılık vardır. Bu nedenle, farklı kültürlerden bir örgüte çalışmak üzere gelen üyeler için, onların kabullenebilecekleri ya da hiç değilse örgüte adapte olmalarına yardım edecek bazı değerler oluşturmak gerekmektedir. Örgüt kültürünün oluşması halinde üyeler kendilerini bir bütünün parçası olarak görüp, kendilerini evlerinde hissedecekler, böylelikle rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışacaklardır. Örgütsel kültür, çalışanların ve yöneticilerin birlikte olduğu bir ortamı yansıttığından, bir arada bulundukları sürece hem yönetim kadrosunun hem diğer çalışanların bazı sorumlulukları olmalıdır. Bu sorumluluklar yerine getirildiğinde örgüt içinde var olan inançlar ve değerler güçlenecek ve güçlü bir örgüt kültürü ortaya çıkacaktır (Topaloğlu ve Kara 2004:4).

Değerlere yönelik insan kaynakları yönetimi, çalışanın seçimi ve onların eğitimi açısından önemlidir. Okuldaki öğretmenlere çeşitli eğitim programları düzenleyerek, okulun örgütsel değerleri, norm ve felsefesi ile ilgili bilgi verilmesi, güçlü bir okul kültürünün oluşturulmasını ve korunmasını kolaylaştıracaktır. İnsan kaynakları yönetiminin değerlere yönelik gerçekleştirilmesi, öğretmenlerin görevine motive olması açısından da büyük öneme sahiptir. Okul kültürünün değerlerine, kurallarına ve felsefesine inanmış olan öğretmenler, okulun örgütsel amaçları doğrultusunda daha fazla gayret göstereceklerdir (Çelik, 2003).

Hargreaves'e göre (1998) okul kültürünü, sosyal kontrol ve sosyal ilişkiler oluşturmaktadır ve okullar da bu kriterlere göre sınıflandırılmaktadır. Hargreaves'e göre okul kültürleri incelendiğinde:

A Tipi Okul kültürü; öğrencilerin öğrenmesi için normalin üzerinde aşırı bir baskı vardır. Okul hayatı düzenli, programlı ve disiplinlidir. Okulda gözetim çok fazladır ve öğrenci- personel arasında etkileşim zayıftır. Bu kültüre sahip okullardan mezun olan öğrenciler, okul yaşantıları ne kadar mutsuz geçmiş olsa da okul onları gelecek hayata odaklanmış olarak yetiştirdiği için bu okul deneyimlerini minnettarlıkla hatırlamaktadırlar.

B tipi okul kültürü; okulda rahat, kaygısız ama sıcak bir hava vardır. Öğretmen- öğrenci ilişkileri resmi olmaktan çok arkadaş gibidir. Öğrencinin bireysel gelişimi, değişen ve gelişen çevre bağlamı içinde gerçekleşmektedir. Bu okul kültüründe öğrenciler mutludurlar, fakat okul onları gelecekteki yaşamlarına hazırlayamamaktadır.

C tipi okul kültürü; tüm bireyler okul yaşantısındaki tüm alanlarda etkin olmaları için yönlendirilmektedir. Hem iş hem de bireysel gelişim yönünden beklentiler oldukça yüksektir. Öğretmenler işlerini istekle yaparlar. Okulda samimi bir iklim olmasının yanında herkes gözetim ve kontrol altındaymış gibi görünmektedir.

D tipi okul kültürü, risk alma yoluyla başarısızlık kabul etmez. Sosyal ilişkiler çok zayıftır ve öğretmenler kontrolü ve disiplini sağlamak için gayret ederler. Hatta öğrencilerin davranışlarının düzenliliği, akademik başarılarının önündedir.

E tipi okul kültürü; ideal bir kültür olarak gösterilir. Okul müdürünün öğretmen ve personelden; öğretmenlerinde öğrencilerden beklentileri fazladır. Fakat beklenen standartlar mantıksız bir şekilde değerlendirilmez. Öğrenci ve öğretmenlerin hepsinin okula bakışı özen gösterilen ve eğlenceli bir yer şeklindedir.

Okul Kültürü Oluşturmada Yöneticinin Rolü

Okuldaki kültürünün oluşumunda, birçok faktörün etkisi olmakla beraber bunlardan en önemlisi okulun kurucularının rolüdür. Eğitim örgütlerinin girdisi ve çıktısı insandır. İnsan ilişkilerinin önem taşıdığı bu örgütlerinde, örgütsel iklim ve

kültür kavramları daha çok önem kazanmaktadır. Okul kültürünün ortaya çıkmasında temel görev, okul yöneticisine düşmektedir. Okul yöneticisi etkin bir okul kültürü ve iklimi oluşturarak, öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu artırabilir ve sağlıklı bir okul kişiliğinin gelişmesine yardımcı olabilir. Fakat bu kültür ve iklimin oluşturulması, sadece yöneticinin tekelinde olmamalıdır. Yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer personelin birlikte iklim ve kültürü oluşturması gerekir. Okul, kültür değişmesini sağlayan ve farklı kültürel değerleri bir arada bulunduran bir örgüttür (Çelik, 2009: 50-51; Pulat, 2010:3).

Okul yöneticinin karşılaştığı en önemli sorun çalışanlarını nasıl güçlendireceğidir. Çalışanları güçlendirme, yönetimin çalışanların katılımını sağlaması, örgütsel etkinlik ve verimliliği geliştirmesini, müşteri odaklılık ve takım çalışmasının önemsenmesini, örgütsel öğrenme ve sürekli eğitimi, okulun başarı hikâyelerini ve bunlardan çıkarılacak dersleri aktararak paylaşmayı, dolayısıyla çalışanların içindeki güçlü yeteneği ortaya çıkarmayı teşvik etmesi şeklinde olacaktır (Ocaklı, 2006:22).

Okul yönetici, okulun kültürünü oluşturabilmek için şunları yapmalıdır:

- a) Yönetici, eğitim öğretimin, toplumun, ülkenin ve insanlığın temel değerlerini taşımalı ve bunu en doğru şekilde temsil etmelidir.
- b) Yönetici, okulun genellenmiş değerlerini öğretmen, öğrenci, veli ve gerekirse çevreyle paylaşmalı; bu konuda ortak bir düşünce birliğini oluşturmaya gayret etmelidir.
- c) Yönetici, okulda efsaneleşmiş olan kişileri ve onların tecrübelerini, oluşturulacak olan okul kültürü için önemsemelidir.
- d) Yönetici, toplumsal değerlerin ve âdetlerin okulun kültürü ile kaynaşmasını sağlamalı ve çağa göre güncellenmesine destek vermelidir.
- e) Yönetici, temel değerleri ve âdetleri törenlerle ele almalı, işlevsel olarak yerleştirmelidir. Törenler, belli bir kültürel yapının oluşmasına destek verecek şekilde gerçekleştirilmelidir.
- f) Yönetici, okula yeni katılan öğretmen, öğrenci, personelin örgüt kültürüne uyumlarını sağlamalı ve onlara ait kültürün örgüt kültürünü zenginleştirici boyutlarını gizlememelerini ve okul ortamında geliştirmelerini sağlamalıdır. Görülen

kültürde okul amaçlarına fayda sağlayacak olumlu özelliklerin yayılmasına yardımcı olmalıdır.

g) Yönetici, okuldaki farklı kültür grupları içinde adil bir denge kurmalı ve tüm çalışanların ortak örgütsel kültür çevresinde bütünleşmesini sağlamalıdır (Erdoğan, 2006: 29).

E. Terence Deal ve A. Allan Kennedy, örgütsel kültürün temel öğelerini analiz etmişlerdir. “Gerçekçilik, teknoloji ve verimlilik” başarılı örgütlerin en önemli özellikleri olarak görülmekle birlikte, bu örgütlerin sahip oldukları örgütsel kültür de başarının asıl noktasını oluşturmaktadır. Eğitimsel liderliğe kültürel yaklaşım ise bilimsel yönetim yaklaşımından çok daha başkadır. Kültürel lider, kültürel değerlerin koruyuculuğunu üstlenmiştir. Kültürel anlamları açıklar, alışkanlıklar geliştirir, önemli değerleri ve ilkeleri okul ortamında canlı tutar. Lider yönetici ise bir tek karar vermekle kalmaz; okul ortamında olan çeşitli problemlere de kalıcı çözümler bulmak için öğretmenleri yeni yöntemler araştırmaya sevk eder. Eğitim öğretim işleri ve okulun temel değerleri konusunda öğretmenleri yönlendirir (Çetin: 2004: 31). Böylelikle var olan okul kültürüne daha farklı uygulamalar katılır. Süreç içerisinde bu uygulamalar yenilenir ve okul çevre arasındaki döngü artar. Söz konusu kültür dönüşüm içinde yenilenmeye devam ederek, kendini oluşturmada süreklilik kazanır.

Aynı şekilde Schein de bir kültürün biçimlenme sürecinin kurucu bir kişi veya grubun etkisiyle başladığını ileri sürerek, her örgütün geçmişinde bu sürecin farklı olabileceğini, fakat izlenen aşamaların birbirine çok yakın olduğunu belirtir. Schein, bu aşamaları dört başlık altında toplamaktadır. Bunlar: Bir kurucu veya bir grup yeni bir girişim için bir fikre sahiptirler. Kurucu grup, sahip oldukları fikrin risk almaya ve elverişli sonuçlar elde edeceklerine dair fikir birliği içinde uzlaşmışlardır. Kurucu grup sermaye artırımını, bina temini, patent alımı gibi örgütün temellendirilmesine yönelik planlayıcı eylemlere başlarlar. Kurucuların belirlediği ilkeler doğrultusunda örgüte alınan diğer çalışanlar da görevlerini yerine getirirler ve örgütü geliştirmek için çalışmaya başlarlar (Schein, 1983:5; Terzi, 2000:25-26, Koşar, 2008).

Eğitim Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Kurum kültürü oluşturma konusunda insan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden biri, işe alınacak üyelerin belirlenmesiyle başlar. İhtiyaç duyulan insan kaynağının tespiti ardından tercih etme ile devam eden bu süreçte, insan kaynakları yönetimi, kurumun amaçlarını ve bu amaçlar doğrultusunda çalışacak kişilerde bulunması gereken özelliklerin belirlenmesini, dolayısıyla söz konusu kurumda oluşmuş bulunan kültür göz önünde bulundurarak seçimini yapar. Seçilen çalışanların mesleğe uyumları amacıyla verilmesi gereken eğitimleri ile de insan kaynakları yönetimi ilgilenir. Ayrıca örgütte çıkan çatışmaları çözme ve bu çatışmalardan olumlu sonuçlar elde etme yönünde de insan kaynakları yönetimine büyük görev düşmektedir.

Kişilerin kuruma ve kurumun kültürüne uyumunu sağlamak amacıyla düzenlenecek eğitimler; sosyal etkinlik planları ve oryantasyon süreci ile başlar. Bu süreçte kurumda çalışmakta olan diğer öğretmenler ile kuruma yeni katılan öğretmenler arasında bir kaynaşma sağlamak gerekmektedir. Bu kaynaşmayı sağlarken kullanılacak yöntemler arasında; hizmet içi eğitimler, geziler, yemekli toplantılar, açılış törenleri gibi etkinlikler düzenlenebilir. Daha sonraki zamanlarda bu uyumu devam ettirmek amaçlı yeni öğretmenler ile önceden çalışan öğretmenler arasından seçilen küçük ekipler kurularak, özel günlerin kutlanması ya da çeşitli tören etkinliklerinin düzenlenmesi gibi görevler birlikte verilebilir. Bu görevlendirmelerde önemli olan, kurumda deneyimli olan öğretmenlerin bir tarafta, yeni gelen öğretmenlerin başka bir tarafta ayrı ayrı gruplar oluşturmalarını önlemektir. Bu gruplaşmalar okul ekipleri oluşturulurken resmi yollarda yapılabildiği gibi gayri resmi olarak da meydana çıkabilmektedir. Böylesi gruplaşmayı önlemek için insan kaynakları yönetiminin özenle dikkat etmesi, ayrıca ekiplere öğretmen seçimi sırasında çalışanların uygunluğunu araştırması, seçimden sonra ise çalışmaların takibinin yapılmasına dikkat edilmesi gereklidir (Öztay, 2006).

Bir kişinin üstleneceği sorumlulukların tamamı, onun görev tanımının sınırları içerisindedir. Bir örgütte çalışan kişi örgüte bedensel ve zihinsel yeteneklerini, bilgisini, kişiliğini getirir ve bu özellikleri ve yetenekleri yardımıyla

kendisine verilen görevi başarmak durumundadır. Bu başarının (performansın) sonucu olarak da ücret alır, örgütlerin terfi sistemi uyarınca bulunduğu görevin üst kademelerine yükselir. Yani elde ettiği performans (başarı) ve örgütün olanaklarına göre ekonomik ve sosyal çıkarlar elde eder. Öyleyse performans; “kişinin kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesi” olarak tanımlanabilir (Erdoğan 1994:154). Bu nedenledir ki, insan kaynağı yönetiminin en çok ilgilendiği konuların başında performans gelmektedir.

“Motivasyon, örgüt ve bireylerin ihtiyaçlarının doyumuyla sonuçlandıracak bir görev ortamı oluşturarak, kişinin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak” tanımlanmaktadır. ÖK çalışanların davranışlarını yönlendiren ve etkileyen bir unsur olup, motivasyonun en değerli unsurlarından birini oluşturur. Örgütlerin başarılı olabilmesi ve diğer örgütlerden başka özelliklere sahip olduklarını ortaya koyabilmesi için en önemli ve özel kaynağı olan insana odaklanması gerekmektedir. Örgüt içerisinde çalışanların performanslarının yükseltilmesi, etkili ve verimli olabilmelerinin sağlanması amacıyla çalışan motivasyonlarının yükseltilmesine yönelik uygulamalar yapılması gereklidir (Vural ve Coşkun, 2007:114-115; Pulat, 2010:19).

Bireylerin bir örgüte katılma kararı vermelerinde iş ortamının iklimine ilişkin dışarıdan yaptıkları gözlemler etkili olmaktadır. Üyelerin nasıl ortamlarda çalıştıkları, birbirlerine karşı davranışları, örgütün üyelerine karşı davranışları örgüt adaylarının bakışını etkiler. Örgüt adayları kendilerine sunulan iş olanakları değerlendirilirken tüm bunları göz önüne alırlar. Buna göre; insan kaynakları bölümünün hem mevcut çalışanların hem de örgüt adayların göreve ve kuruma yönelik olumlu algılar geliştirmesi için gayret etmesi gerekmektedir (McMurray, Scott and Pace, 2004:484). Bennett, Lehman ve Forst (1999) tarafından yapılan bir araştırmada; örgütün transfer ikliminin olumlu olması durumunda çalışanların müşteri yönelimini değiştirmede daha etkin olacağı ortaya çıkmıştır. Bu durum insan kaynağı uygulamaları, toplam kalite eğitim ve müşteri yönelimi arasındaki ilişkilerde iklimin düzenleyici ve uzlaştırıcı bir role sahip olduğunu göstermektedir. Tesluk, Farr, Mathieu ve Vance’ın (1995) yaptıkları bir çalışmada ise çalışanlara yönelik eğitimlerin daha fazla olduğu örgütlerde örgüt üyelerinin bağlılık düzeylerinin daha

fazla olduğu ve örgütsel değişiklik imkânını daha az düşündükleri ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte araştırmanın önemli sonuçlarından biri de çalışanlara yönelik eğitimlerin yoğun olduğu örgütlerin daha az katılımcı iklime sahip olan kuruluşlar olduğudur. Bu durum iki şekilde yorumlanabilir, yapılan eğitimler ile amaçlar ve yöntemler çok net anlatıldığından üyeler tarafından tamamen kabul edilmiş olup, yeni bir şeyler katma isteği duymamalarıdır. Başka bir durumda ise eğitimler o kadar çok yapılmıştır ki örgüt üyelerinde bıkkınlık oluşturmuştur ve daha fazla fikir sunarak bu durumu arttırmak istememektedirler. Öyleyse yapılan eğitimlerin doğru planlanması ve ayarında olmasına dikkat edilmeli, bu eğitimlerin üyeleri örgütten ve diğer üyelerden bunaltacak kadar çok yapılmaması gerekmektedir. Rogg, Schmidt, Shull ve Schmitt (2001) yaptıkları bir araştırmalarında insan kaynakları uygulamaları ve müşteri tatmini arasındaki ilişkide örgütlerin ikliminin rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonucunda insan kaynakları uygulamalarının müşteri tatmini üzerindeki dolaylı etkisi, doğrudan etkisine kıyasla oldukça anlamlı ve yüksek çıkmıştır.

Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki

Kültürel yapı, toplumlar kadar örgütlerin de gelişimi ve başarısı üzerinde etkili olmaktadır. Her örgütün bir kültürü vardır fakat asıl önemli olan bu kültürün yapısal özelliklerinin örgütün hedefleri doğrultusunda olup olmadığıdır. Örgütler, hedeflerine ulaşabilmek için üyelerinin desteğini ve etkin bir şekilde katılımını isterler. Bireylerin örgüt ortamına uyum sağlaması örgütle etkinlik ve verimliliğin kayda değer bir unsurudur. Örgütte geçerli olan kültürel özelliklerini kabul eden üyeler, örgütün ve yönetimin beklentilerine olumlu katkı sağlarlar. Bireyin içinden çıkıp geldiği kültürel ortam, örgütte geçerli olan kültür ile benzerlik gösterirse, üyelerin uyum sorunları en düşük düzeyde olur (Pulat, 2010:12). ÖK, örgüt çalışanlarının örgütsel davranışını tayin eden bir yaşam şeklidir. Hatta örgüt kültürü çalışanların sadece iyi davranışını ve ne miktarda yapması gerektiğini belirlemekle kalmaz, onun görev dışındaki davranışlarında ve dünya görüşünde de etkili olur (Balcı, 2007:183).

ÖK'nün etkili ve canlı tutulabilmesi için, örgüt içinde çalışanların o örgütün oluşma nedenini ve hangi amaçla çalıştıklarını anlamaları gerekmektedir. Örgüt içinde çalışanların söylemleri ve bazı inançları paylaşımları, örgütün gelişmesi için

esas noktayı oluşturmaktadır (Woodbury, 2006:48). Okul yöneticisi, diğer yönetsel etkinliklerle birlikte okul kültürünü isteyerek veya farkında olmadan yönetmektedir. Okul kültürünün gücünün sınırlarını ve bunun yönetim süreçleri açısından önemini kavrayan okul yöneticisi, geçerli olan kültürün yönetilmesinde daha başarılı olmaktadır. Bu sayede oluşturulan okul kültürleri daha güçlenmekte, okul yöneticisinin kontrol işi de azalmaktadır. Beraberinde bürokratik kurallar azalmakta, öğretmenlerin kendi davranışlarını düzenleyebilme yetisi gelişmektedir (Çelik, 2009:77-79).

Örgütsel vatandaşlık davranışı hiçbir zorunluluk olmadan gösterilen davranış örüntüleridir. Örgütün faydasına üyelerinin emir ve yaptırım olmaksızın çalışması ve ekstra gayret göstermesi örgütün verimliliğini artıracak gibi diğer çalışanların örgütsel hedefler konusunda paradigma farklılaşmasına da ışık tutacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt kültürü üzerindeki etkilerini ortaya çıkarabilmek, iyi örgüt kültürü ve beraberinde iklimi ile birlikte insan kaynağının en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayacaktır.

Eğitim Örgütlerinde Kurum Kültürü ve Verimlilik

ÖK'nün, örgütün verimliliğine olan etkisi ve başarıya olan olumlu katkısı herkes tarafından kabul edilmektedir. ÖK güçlü ihtimalle, örgütün kapasitesini, verimliliğini ve devamlılığını belirlemekte en büyük unsurlardan biridir. Bir örgütte etkili olan kültür yasal bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin fikirlerinde, inanç ve değerlerinde kendini göstermektedir. ÖK bilhassa kâr amacı gütmeyen örgütlerde daha büyük öneme sahiptir. Çünkü bu örgütleri bir arada tutan güç, ortak amaçlarıdır. Bu açıdan örgüt kültürünün zayıf olması ve çok hızlı bir şekilde değişmesi, örgütün kuruluş amacından kopmalara neden olabilmektedir (Woodbury, 2006:48).

Robbins'e (1990:439) göre ÖK, "örgütün yetki yapısının gücünü, örgütün kültürel yapısıyla destekleyerek yönetime kolaylık sağlamaktadır." Bir örgütte var olan kültür güçlü ise, bürokratik işlere daha az ihtiyaç duyulmakta, planlama ve karar alma işleri daha kolay gerçekleşmektedir. Örgüt içindeki uygulamalarda ve süreçlerde standartlaşmaya gidildiğinde, örgüt üyelerine daha uygun bir ortam sağlanmakta ve örgütün verimliliğini arttırmaktadır.

ÖK, örgütün görev ve yöntemlerinin geliştirilmesinde, örgütsel etkinliğin oluşmasında, değişimin yönetiminde oldukça etkilidir. Güçlü örgüt kültürüne sahip kurumlarda çalışanların kimlikleri örgütün kültürüyle bütünleşmiştir. Kültür öğeleri birbirine uyumlu ve bağlıdır. Yöneticiler örgüt kültürünü benimsemiş çalışanların davranışlarını yönetmek için daha az kural ve mevzuata ihtiyaç hissetmektedirler. Yapılan araştırmalar, başarılı örgütlerin hikâye, slogan, anekdot ve mitoloji yönünden zengin bir kültüre sahip olduklarını göstermektedir (Aydoğan, 2004:8). Sull' e göre (1999:92), örgütler stratejik öğrenme kültürüne inanmak durumundadırlar. Çalışanların öğrenme hakkındaki alışkanlıkları, çalışanların sembolik öğrenme kültürüne göre değişiklikler gösterebilir. Kavram olarak örgütsel öğrenme kültürü, yöneticiler, politikacılar ve araştırmacılar için önemli mesajlar sunmaktadır. Örgütsel öğrenme kültürü, tüm örgütsel etkinlikler hakkında bilgi verir, hata ve eksikliklerin düzeltilmesi ve hissedilmesine yardım eder.

Örgütsel kültür, her örgütte aynı etkiye sahip olmayabilir. Örgüt kültürünün güçlü bir etki oluşturabilmesi için örgüt içinde güçlü bir kültür gerekir. Güçlü bir örgüt kültürü de örgüte pek çok yarar sağlar. Örgütsel kültür, örgüt içindeki uygulamalara ve tüm sürece standartlaştırma ve rasyonellik getirir. Bu özelliği ile çalışanların psikolojisini ve moralini pozitif yönde etkiler. Çalışanların birbirine ve üyesi oldukları örgüte bağlanmasını sağlayarak motivasyonu, beraberinde verimliliği olumlu yönde etkiler. (Kotter ve Heskett, 1992: 16).

İlgili Araştırmalar

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Terzi (2005) tarafından tarama modeli ile yapılan çalışmada, nicel veriler kullanarak ilköğretim kurumlarındaki kültürel yapıyı incelemiştir. Sekiz farklı ilköğretim okulunda görev yapan 304 öğretmene anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, en etkili boyutun görev kültürü olduğu, bunun ardından sırasıyla başarı ve bürokratik kültür, son olarak da destek kültürü geldiği bulunmuştur.

Arslan, Kuru ve Satıcı (2005), ilk ve orta öğretim kurumlarında çalışmakta olan öğretmenlerin görev yaptıkları okulların örgüt kültürlerinin kültürel öğelere katılım düzeylerini belirlemek amacıyla bir araştırma yürütmüşlerdir. Araştırma üç ilköğretim ve üç orta öğretim kurumunda görev yapan öğretmenlere altı boyuttan oluşan bir anket kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin orta öğretim kurumlarında görev yapanlara göre daha fazla kültürel öğeye katılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Narsap'ın (2006), “Genel ve mesleki liselerde ÖK” adlı çalışmasında genel ve mesleki liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, Ök ile görüşleri belirtilmektedir. Bu araştırma ile okulda var olan durumlar, uzun süredir aynı okulda görev yapan öğretmenlerin yeni katılan öğretmenlere göre, yöneticilerin öğretmenlere göre daha olumlu algılama eğiliminde oldukları; meslek liselerinde diğer okul türlerine göre yönetimin öğretmenleri mesleki konularda daha çok desteklediği, öğretmenlerin daha çok ödüllendirildiği, çatışmaların karşılıklı anlayış içerisinde çözümlendiği; buna karşın, genel liselerde görev yapan öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini yönetime karşı daha rahat dile getirebildikleri ortaya konmuştur.

Çakır (2007), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, örgütsel bağlılıkları ile okul kültürü algılarını incelemiştir. Öğretmenlerin bazı demografik özelliklerine ilişkin farklılık gösterip göstermediği tespit etmek için bu doğrultuda hazırlanan anket kullanılmıştır. 2006–2007 eğitim öğretim yılı ikinci döneminde 200 öğretmene ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda, katılımcıların örgütsel bağlılıklarının kararsızlık düzeyinde oldukları; okul kültürü algısının etkili iletişim boyutunda kararsızlık düzeyinde oldukları, diğer boyutlarda ise katılıyorum düzeyinde oldukları saptanmıştır.

Esinbay (2008), yaptığı araştırma ile yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumun örgüt kültürünü nasıl algıladıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma 2006-2007 eğitim-öğretim yılında Balıkesir İli Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı il merkezindeki 33 ilköğretim okulunda görev yapan 47 yönetici, 805 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda; ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmen görüşleri doğrultusunda en baskın kültürel boyut görev kültürü

çıkmiştir. Yöneticilerin görüşlerine göre; çalıştıkları okullarda görev kültüründen sonra sırasıyla, başarı kültürü, destek kültürü ve bürokratik kültür gelmektedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre ise; çalıştıkları okullarda görev kültüründen sonra sırasıyla, destek, başarı ve bürokratik kültürün yoğun olduğunu düşünülmektedir.

Aslan, Özer ve Bakır (2009), okul kültürüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla nitel bir çalışma yapmışlardır. Araştırma sonucunda, katılımcıların okul kültürünü tanımlarken çoğunlukla okuldaki insan ilişkilerinin niteliğine ve değişime açık olma, adil kurumsal işleyiş gibi özellikleri vurguladıkları belirlenmiştir. Katılımcılar güven, saygı-sevgi, işbirliği ve hedef birlikteliğini ortak değerler olarak belirlemişlerdir.

Sezgin'in (2010), "Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü" adlı çalışmasının amacı ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul kültürüne ilişkin algıları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmanın sonucu, öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılık biçimlerinin okul kültürünün destek, başarı ve görev boyutları ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Devam bağlılığının bürokratik okul kültürü ile pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu, destek ve görev kültürü değişkenlerinin öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılığını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordadığını ortaya koymuştur. Bu çalışma ile devam bağlılığının tek anlamlı yordayıcısı bürokratik kültür boyutu olduğu, başarı kültürü, öğretmenlerin örgütsel bağlılığının anlamlı bir yordayıcısı olmadığı sonuçlarına varılmıştır.

Özgüner (2011), çalışmasında ÖK ve tükenmişliğin birbirleriyle olan ilişkisini incelemiştir. Bozok Üniversitesinde görev yapan 163 eğitimciyle anket uygulanmıştır. Araştırmada ÖK Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Anketini uygulanarak toplanan veriler değerlendirilmiştir. Çalışma neticesinde üniversite öğretim üyelerinin örgüt kültürü algılarının ılımlı bir seviyede, tükenmişlik algılarının düşük seviyede olduğu bulgusuna varılmıştır. ÖK ve tükenmişlik alt boyutları bağlamında ise yüksek bir bağ bulunamamıştır.

Şahinyan (2011), ÖK ile örgütsel başarı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla bir durum çalışması yürütmüştür. Araştırma üç farklı örgütte görev yapmış

olan üç eski üye ile yapılandırılmış görüşme formları ile yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, örgüt kültürünün örgütler üzerinde ve örgütlerin başarısı üzerinde önemli bir payının olduğu belirtilmiştir.

Demirkol ve Savaş (2012) tarafından, okul yöneticilerinin okul kültürü algılarının bir takım demografik değişkenlere göre belirlenmesi amacıyla, 144 farklı okulda görev yapmakta olan okul müdürlerine “Çok Boyutlu Okul Kültürü Ölçeği” uygulanmıştır. Ölçek yardımıyla her okul müdürü üç farklı ÖK modeline göre puanlanmış ve bu puanlar cinsiyet, okul türü ve deneyim değişkenlerine göre incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda, en düşük düzeyde saldırgan-savunmacı boyutuna sahip okul türünün okul öncesi eğitim kurumları olduğu bulunmuştur. Ayrıca, 11 yıl ve üzeri deneyime sahip müdürlerin görev yaptığı okullarda 5 yıl ve altı deneyime sahip müdürlerin görev yaptığı okullardan daha yüksek düzeylerde pasif-savunmacı boyutunda olduğu görülmüştür.

Negiş Işık ve Gürsel (2013) tarafından, ulusal düzeyde uygulanan bir testin sonuçlarına göre başarılı olduğu değerlendirilen bir okulun üyeleri ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler ve yapılandırılmamış gözlemler yöntemiyle toplanan veriler yardımıyla, başarılı bir okulun ÖK açısından incelenmesi amacıyla yürütülmüş bir nitel çalışmadır. Çalışmanın sonucunda, öğrenci ile ilişkili değişkenlerin okulun başarısında okul ile ilgili 32 değişkenden daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Beraberinde, bu okulu başarılı kılan üç kültürel öge şunlardır: a) Farklı görüşlere sahip öğretmenlerin birbirleri ile iyi anlaştıkları, b) Problem çözme süreçlerinde öğretmenlerin ortak hareket ettikleri, c) Liderlik özellikleri gösteren yöneticilerin başarıya katkı sağladığı belirtilmiştir.

Arabacı (2014) tarafından, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgüt kültürünün öğretmenlerin tükenmişlik seviyesini belirlemeye yönelik kız meslek liselerindeki öğretmenler ile bir çalışma yapılmıştır. Araştırmada Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Okul Kültürü Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğini kullanmış ve sonuç olarak; örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık ve tükenmişlikle anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu vurgulanmıştır. Öğretmenlerin yüreklendirilmelerinin ve desteklenmelerinin yararlarına değinilmiştir.

Kahveci (2015), “Okullarda ÖK, Örgütsel Güven, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sinisizm Arasındaki İlişkiler” adlı çalışmasında, Rize ili merkez ilçeleri ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerden alınan veriler doğrultusunda; ÖK, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkiler incelemiştir. Çalışmanın sonucunda öğretmenlerin ÖK algılarının olumlu, örgütsel güven algılarının güçlü; örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm algılarının ise zayıf düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin ÖK ve örgütsel sinisizm algılarının benzer, örgütsel güven ve örgütsel yabancılaşma algılarının ise kadınların aleyhine olduğu ortaya konulmuştur. Yaş değişkenine göre, öğretmenlerin ÖK ve örgütsel güven algılarının 41-50 yaş, örgütsel yabancılaşma algılarının 21-30 yaş aralığındaki öğretmenlerde diğerlerine nazaran daha güçlü olduğu görülmüştür. Kıdem yılı açısından öğretmenlerin ÖK ve örgütsel güven algılarının 16-20 yıl ve 21 yıl üzeri; örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm algılarının 1-5 yıl çalışma süresindeki öğretmenlerde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Öztürk (2015), İstanbul İli Bahçelievler İlçesi devlet ilkokullarında “Eğitim Örgütlerinde Okul Kültürü ve Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkiyi” saptamak amacıyla 530 öğretmene uygulanan araştırmasında, kurum kültürü ile tükenmişlik arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Okul kültürü alt boyutları ve tükenmişlik alt boyutları arasında olumsuz ilişkiler saptamıştır.

Gümüş ve Gök (2016), görevinin ilk yılında olan öğretim üyelerinin örgüt kültürlerine uyum sürecinde yaşadıkları sorunları aşabilme hususundaki düşüncelerini saptamak amacı ile yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanarak, dört farklı üniversitede görev yapan 14 öğretim üyesinin düşüncelerine başvurarak nitel bir çalışma yürütmüşlerdir. Araştırma sonucunda, öğretim üyeleri karşılaştıkları sorunlarla mücadele edebilmek için, danışmanlarından ve yakın arkadaşlarından destek aldıklarını ve örgütsel anlamda verilen desteğin faydalı olduğunu düşündüklerini ifade etmişlerdir.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Estill (1991) tarafından, Kaliforniya'nın devlet okullarında görev yapan çalışanların moral, performans ve kültürel normlar arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışanların görüşleri ortalama değerler doğrultusunda sınıflandırılarak, yüksek ve düşük moral ve performans sınıflarına ayrılmıştır (Estill, 1991, Aktaran: Çelik, 2009).

Feifer (1991) tarafından, eğitim yönetimi üzerine yüksek lisans yapan öğrencilerin yetiştirilmesi konusunda okul kültürü odaklı bir benzetim modeli geliştirilmiştir. Bu araştırma, eğitim yönetimi üzerine yüksek lisans yapan öğrencilerin eğitimde kültürel yaklaşımın etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma nihayetinde, yapısal düzeyin değiştirilmesi ve sosyal hakların artırılması gerekliliğini ortaya konmuştur (Feifer, 1991, Aktaran: Korkut, 2008).

Mitchell ve Willower (1992) tarafından, başarılı bir eğitim örgütünün örgüt kültürünü betimlemek amacıyla yaptıkları araştırmada gözlem ve görüşme metotları ile veri toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda, okul kültürünün biçimlenmesinde çok fazla değişkenin rol aldığı ileri sürülmüştür. Bunlar; yöneticiler, öğretmenler, veliler ve akademik başarıya adanmış bir okul yönetimi olarak belirtilmiştir. Bunların beraberinde, öğrencilerin de okul kültürünün biçimlenmesinde rol almasının da diğer unsurlar kadar önemli olduğu vurgulanmıştır.

Stolp (1994) tarafından, okul kültürü ve okul müdürünün okul kültürüne etkisi konularının yer aldığı araştırmasında, okul müdürünün eylemlerinin diğer çalışanlar tarafından örnek alındığı ve bu yönüyle yeni bir ÖK oluşturulduğunu ileri sürmüştür (Stolp, 1994, Aktaran: Ayık, 2007).

Ragins ve Cotton (1999), mentorluk ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi ÖK açısından araştırmışlardır. Araştırmada 257 erkek ve 352 kadın örgüt üyelerinin mentorlarından edindikleri yararlar hakkında görüşleri alınmıştır. Mentorların cinsiyetinin elde edilen yararlar üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur. Bununla beraber, bir mentora sahip örgüt üyelerinin sahip olmayanlardan daha çok kariyer fırsatına sahip olduğu da ortaya konmuştur.

Jocely ve Cherita (1998) tarafından yapılan “Organizational Culture And Climate Correlates Of Job Satisfaction” isimli araştırmada 8126 kişiye anket uygulanmıştır. ÖK ve işten memnuniyet arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Ayrıca örgüt iklimini meydana getiren kurumun amaçları, inovasyon ve karar verme ile ÖK arasında da anlamlı bir bağ olduğu görülmüştür.

Ogbonna ve Harris (2000) tarafından, örgüt kültüründe liderlik şekli ve örgüt performansı arasındaki ilişki ile bu ilişkinin yönünü belirlemek amacı ile yapılan çalışma; İngiltere’de bulunan orta düzey büyüklükte ve yüksek düzey büyüklükte olan örgütlerden tesadüfî olarak belirlenen birer üyeden ölçek yoluyla toplanan nicel veriler ile yürütülmüştür. Çalışmaya toplam 322 sağlıklı katılım olduğu; çalışmanın sonucunda, örgüt kültürünün örgüt başarısında etkili olduğu ve örgüt kültürünün oluşumu, geliştirilmesi ve kurumsallaştırılmasında örgüt liderliğinin önemli bir role sahip olduğu ifade edilmiştir.

Lima (2006), çalışmasında ilköğretim okulu müdürlerinin olumlu okul kültürü oluşturmadaki rollerini betimlemeyi amaçlamıştır. Çalışmasında veri toplama amacıyla “School Culture Audit (SCA)” doküman analizi ve odak grup görüşmeleri kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, pozitif okul kültürüne sahip okullarda yöneticilerin; öğretmenleri karar verme sürecine dâhil ettiği, yönetmelik ve prosedürlerle uyum içinde olduğu, öğretmenlerle işbirliği içinde ortaklaşa öğrenme ve öğretme sürecine odaklanan ve açık iletişim kuran, kişiler oldukları görülmüştür.

Tsui, Zhang, Wang, Xin ve Wu (2006) tarafından, liderlik davranışı ile ÖK arasındaki bağın niçin ve hangi zamanlarda ayrıldığını belirlemek amacıyla bir çalışma yürütülmüştür. Bu iki olgu arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla iki anket ve bir görüşme formunun kullanıldığı, hem nitel hem nicel karma bir araştırma modelinin tasarlandığı görülmüştür. Çalışma kapsamında, Çin Halk Cumhuriyetinde çalışma gösteren altı farklı ticari şirketin üyeleri incelenmiştir. Sonucunda, liderlik kavramının örgüt kültürünün oluşturulmasında ve devam ettirilmesinde önemli bir rol oynadığı ifade edilmiştir.

Fralinger ve Olson (2007) tarafından, Rusya Rowan Üniversitesinde yaptıkları ÖK çalışmasında, Sağlık ve Uygulamalı Bilimler Bölümünden elli lisans

öğrencisi ile çalışmalarını yürütmüşlerdir. Cameron ve Quinn'in "Rekabetçi Değerler Modelini" kullanarak yaptıkları çalışmada araştırmacılar öğrencilerin bölümlerine yönelik algıladıkları örgüt kültürünün bölüm ve üniversitelerinin amaç ve hedefleri ile uyumunu incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda öğrencilerin bölümlerine yönelik algıladıkları ve tercih ettikleri ÖK şeklinin, "Rekabetçi Değerler Modelinde" yer alan "Klan Kültürü" olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacılar çalışmanın akademik personel ile de yürütülmesini önermişler ve çalışmalarında mevcut örgüt kültürünü ortaya çıkarmanın kurum yöneticilerinin yeni strateji planlamalarında büyük öneme sahip olduğunu savunan Chidambaranathan ve Regha'nın (2016), "Rekabetçi Değerler Modelinin" örgütsel değerlerin belirlenmesinde ve analizinde kullanışlı bir araç olduğunu belirtmişlerdir. "Rekabetçi Değerler Modelini" kullanarak Amerika'nın Kuzeybatı eyaletlerinde bulunan (Iowa, Minnesota, Kuzey Dakota, Wisconsin, vb.) üniversitelerdeki örgüt kültürünü araştıran Kaufman (2016), yirmi kamu üniversitelerini temsil eden 23 üniversite dekanı ile çalışmasını yürütmüştür. Araştırmacıya göre alan yazında beklenen sonuç hiyerarşi ve pazar kültür tiplerinin üniversitelerde hâkim olması yönündedir. Fakat Kaufman'ın ulaştığı sonuca göre çalışma yürütülen eyalet üniversitelerinde mevcut olan ve tercih edilen kültür tipi "Klan Kültürü" olarak belirlenmiştir.

Hatchett (2010) tarafından, ABD'de bir eyalette bulunan 760 eğitim örgütü üzerinde yürüttüğü çalışmasında, öğrencilerin akademik başarılarının okul kültürü, öğretmen mesleki memnuniyet düzeyi ve öğrencilerin derse katılım düzeyi arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu doğrultuda öğrencilerin akademik başarılarının okul kültürü ve öğretmen memnuniyet düzeyleri arasında doğrusal orantılı ve anlamlı düzeyde bir ilişkili olduğu, fakat derse katılım düzeyleri ile ilişkisiz olduğu ortaya konmuştur.

Allard (2010), "Examining the Relationship between Organizational Culture and Performance: Moderators of Culture Gap" isimli çalışmasında, ÖK ve performansın bağlantısını incelemiştir. Güney Dakota'da üç akademide çalışan 247 kişiye ÖK Profili (OCP) anketini uygulamıştır. Araştırmada, örgüt kültürünün çalışanların çalışma temposunu önemli ölçüde etkileyen bir faktör olduğu ortaya konmuştur. Akademide uzun yıllar çalışanlarda örgüt kültürüne uyumun daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Omerzel, Bloslavo ve Trnavcevic (2011) tarafından, Slovenya yükseköğretim alanında çalışmalar yürütülmüştür. ÖK ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi analiz eden araştırmacılar, çalışmalarını biri eski diğeri yeni olan iki kamu üniversitesinden toplam 82 akademik çalışan üzerinde yürütmüşlerdir. Araştırma sonucuna göre, köklü olan eski üniversitede hiyerarşi kültür tipinin hâkim kültür tipi olduğunu ortaya konulmuştur. Çünkü köklü olan üniversite Slovenya'nın en eski üniversitesidir ve katı bir sistemle yönetilmektedir. Araştırmada diğeri üniversitede hâkim olan kültürün market kültürü olduğu sonucuna varılmıştır. Çünkü yeni bir kurum olan bu üniversite de yeni bilgiyi oluşturmak başarılı ve rekabetçi olmak için elzemdir. Yani kurumların hedefi diğeri ile farklılaşmaktadır.

Aboajela (2015) tarafından yapılan doktora çalışmasında Libya yükseköğretim kurumlarında (özel ve kamu üniversiteleri, meslek yüksekokulları ve enstitüler) mevcut olan ÖK tipini “Rekabetçi Değerler Modeli” kullanılarak incelenmiş ve ulaşılan sonuçların bu kurumlarda kullanılan performans değerlendirme sistemleri üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Araştırma 102 kamu, 20 özel yükseköğretim kurumunda görevli 257 idari yönetici ile yürütülmüştür. Elde edilen bulgulara göre araştırmacı, Libya'da bulunan yükseköğretim kurumlarından kamu üniversiteleri ve meslek yüksekokullarında merkeziyetçi yönetim anlayışını kabullenmiş hiyerarşi kültürünün hâkim kültür olduğu sonucuna varmıştır. Özel üniversiteler ile enstitüler de hâkim olan örgüt kültürünün ise aile yapısını benimseyen “klan kültürü” olduğu belirlenmiştir. Ayrıca her iki kültür tipinin de performans değerlendirme sistemlerinin kabul ve uygulanması ile olumsuz yönde bir ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Tezin bundan sonraki kısmında ÖVD olarak kullanılacaktır), alan yazında örgütlerin verimliliği için ödül beklemeden gönüllü olarak yardımcı olan davranışlar olarak belirtilmiştir. Herkesin en çok ilgilendiği alanların başında eğitim kurumları gelmektedir. Eğitim kurumlarındaki verimlilik pek çok sektörü ve kişiyi etkilemektedir. Bu nedenledir ki insanlar eğitim kurumlarının gelişimleri ile her zaman ilgilenirler. Bu kurumlarının başında okul

müdürleri bulunur ve buralarda liderlik yaparlar; sınıflarda, eğitim öğretim uygulamalarının başında ise öğretmenler uzmanlıklarını gösterirler. Okul müdürlerinin sergiledikleri davranışlar okulun tüm çalışmalarını etkiler. O yüzden okul müdürlerinin ödül beklentisi olmadan örgütün faydasına gayret göstermesi okulların verimliliği için oldukça önemlidir. Okulun amaçlarına ulaşmak için ekstra çalışan okul müdürlerinin, okulun diğer çalışanlarına örnek olacağı düşünülmüştür. Bu davranışların sergilenmesi okulun diğer paydaşları üzerine etkili olacağı düşünülmekte ve devlet okulların kıt kaynaklarla en verimli şekilde yönetilmesi ile ÖVD arasında ilişki olduğu varsayılmaktadır. Aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışları gösteren yöneticiler ve öğretmenlerin manevi doygunluk yaşayacakları öngörülmektedir.

Bireyler bir ülke vatandaşı olarak, resmi kurallar ile belirlenmiş konuların dışında kendilerinden kaynaklanan durumlarda olumlu davranışlar gösterebilirler. Bu davranışların birkaç kişi tarafından bireysel olarak yapılması belki bir anlam ifade etmeyecektir. Fakat bunun çoğunluk tarafından bilinçli bir şekilde yapılması topluma olumlu yansıyacaktır. Böyle bir anlayış, kişileri olumlu davranışlar sergilemeleri konusunda motive eder. Örgütler için de aynı durum söz konusudur; bir kişinin tek başına ortaya koyduğu olumlu davranışı çok önemli değilmiş gibi görünse de bütün çalışanların aynı ve benzer davranışları göstermeleri, örgütün faydasına olacaktır (Todd, 2003). ÖVD açık sistem olan örgütleri saran ulusal ve uluslararası stratejiler, bunların uygulamaları, hukuki düzenlemeler, iş alanına ilişkin izlenimler, sosyal yapı ve aile gibi etkenler ile örgüt çalışanlarının rol boyutlarını büyütmelerine ve ya küçültmelerine neden olurlar (Demiröz, 2014:23).

Örgütlerin verimliliği ve rekabet ortamlarının değişen çevre koşullarına uyum sağlaması konusu giderek önem kazanmaktadır. Bu durumda klasik görev dağılımlarından farklı olarak başarı üzerinde etkili olan davranışlar geliştirmek gerekmektedir. Böylelikle, çalışanların görev dağılımlarından çok, gönüllü olarak gösterdikleri davranışların önemi artmaktadır (Bozkurt ve Uyargil, 2010). Çalışanların karşılık beklemeden örgütün faydasına çalışması ve gayret göstermesi olarak anlatılan bu tür davranışlar ÖVD olarak adlandırılmaktadır.

Örgüt Vatandaşlık Davranışının Tanımı

ÖVD ilk kez Organ (1988:4) tarafından; “biçimsel ödül sistemleri tarafından doğrudan ya da açıkça tanınmayan, ancak örgütün bir bütün olarak etkin bir şekilde fonksiyonlarını yerine getirmesini destekleyen gönüllü bireysel davranışlar” olarak tanımlamıştır. Organ’ın yaptığı tanım incelendiğinde; bilhassa üç kavram dikkat çekmektedir. Organ, bu kavramların ÖVD’ni diğer davranışlardan ayıran kriterler olduğunu iddia eder. Bunlar; biçimsel ödül (ceza olarak önemsenmemesi), biçimsel rol (örgüt üyelerinin davranışlarının, tümünden örgütün hedeflerine ulaşmaya yardımcı olması), gönüllü ve isteğe bağlı olarak sergilenmesidir. ÖVD’leri örgütün ödül ve ceza sisteminden etkilenmemektedir. Örgüt üyeleri, ödül kazanmaktan veya bir ceza almaktan korktukları için değil, ÖVD’ni istedikleri için sergilemektedirler (Turnipseed, 2002:2).

Organ ÖVD’ni, biçimsel ödül düzeninde direkt ve tam anlamıyla dikkate alınmayan, ancak bir bütün olarak örgütün işlevlerinin verimli bir şekilde yerine getirilmesine yardımcı olan, istekliliğe dayalı kişisel davranışlar olarak tanımlamaktadır. Gönüllülük ile bu davranışların kişinin biçimsel görev dağılımından kaynaklı bir davranış olmadığını, tersine bireysel seçime bağlı olarak geliştiğini belirtmektedir (İşbaşı, 2000). ÖVD, ödül beklentilerinin ötesindeki davranışları kapsamaktadır. Bu durum, Organ tarafından 1997 yılında yapılan bir çalışmada; çalışanların iş akitleri gereği her zaman ödül almadıkları, ancak yöneticilerin takdirine bağlı ödüllendirmelerin de çalışanları motive edebildiğini ve çalışanların bu ödüllere ulaşabilmek maksadıyla sergiledikleri rol fazlası davranışların da ÖVD olarak kabul edilebileceğini açıklamıştır (Organ, 1997:86).

George’un (1991:299-307) tanımına baktığımızda; ÖVD rol kapsamı dâhilinde ya da bu kavramın üzerinde bir özelliğe sahip, örgütün kurumsal ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan davranışlardır. Üyeler, örgüt açısından geçerliliği olan aktif ve ya pasif nitelikli bu tür davranışları sergileyip sergilemeyeceğine kendi karar verir. ÖVD’nin özünde gönüllülük yatmakta olup bu nedenle tanımında geçen “isteğe bağlılık” kavramından; rolün veya görev tanımının gerektirmediği ve çalışanın örgütle sözleşmesinde net olarak belirtilmemiş, kişisel tercihe bağlı olan ve yapılmadığında herhangi bir ceza, yapıldığında ise ödül

gerektirmeyen davranışlar olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin; işyeri girişinde araçların giriş-çıkış kayıtlarını tutan ve kontrol eden bir çalışanın görev tanımı açıktır. Görev tanımında geçen işlerini, tam yaptığı zaman maaşını da tam olarak almakta ve hatta ödüllendirilebilmektedir. Ancak, aynı görevlinin boş zamanlarında işyerinin kapısının etrafındaki ağaçları ve çiçekleri sulaması, görev tanımında bulunmamaktadır. Yaptığı bu işten dolayı belki işverenlerinin haberi bile olmamakta, bundan dolayı herhangi bir kişisel fayda sağlamamaktadır. Bu çalışanın yapmakta olduğu ek işler, istendik davranışlardır ve ÖVD olarak görülmektedir. ÖVD’ni bu yönüyle değerlendiren pek çok bilim insanı, ÖVD yerine “iyi asker sendromu” veya “iyi asker davranışı” terimlerini kullanmaktadırlar (Turnipseed, 2002:2; Çelik, 2007:84).

Graham ise; kişilerin olumlu davranışlarına dikkat çekmekte ve ÖVD’ni “örgütün tüm üyelerinin örgütle ilgili tüm pozitif davranışları” olarak açıklamaktadır. Dolayısıyla Graham’ın tanımı; ÖVD’nin sınırlarını büyütme ve sözleşmelere dayanan resmi davranışları da kapsamaktadır (Graham, 2000:70). ÖVD, resmi görev dağılımlarının ötesinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, çalışanların örgüte katkıda bulunmak için istendik bir şekilde gösterdikleri rol fazlası davranışları ifade etmektedir. Bu kavram, örgütün sosyal ve psikolojik alanına katkıda bulunarak, örgütsel hedefleri gerçekleştirilmesine yardımcı olan gönüllülük esasına dayalı kişisel davranışları belirtir. Görevin resmi zorunluluklarının ötesinde, biçimsel ya da resmi görev dağılımlarının üstünde bir anlama sahip olan ÖVD, farklı çalışmalarda “rol fazlası davranışlar, sosyal örgüt davranışları, örgütsel spontanlık ya da sivil örgütsel davranışlar” gibi değişik isimlerle de anlatılmıştır (Sezgin, 2005: 319; Kepenek, 2008).

Katz ve Kahn; ÖVD’ni rol gereği davranışlar ile yenilikçi ve istendik bir şekilde oluşan davranışlar arasındaki fark olarak tanımlamışlardır (Ölçüm Çetin; 2004:5; Dıpaola and Hoy, 2005:4). Çalışanın işine içten adanması, tüm tutku ve enerjisini, yapabileceğinin üzerinde işine vermesi ve hizmet alanlara en yüksek düzeyde hizmet etmesidir. Çalışanın tamamen kendi isteği ve iradesi ile sürekli olarak örgütün başarılı olması için gayret göstermesi ile ilgili bir durumdur. İşe gönülden katılma, çalışanın kurumuna bağlı olması, ona ve temsil ettiği değerlere

inanması ve üst düzeyde hizmet verebilmek için beklenenden çok daha fazla gayret göstermeye hazır olmasıdır (Cook, 2008).

Katz'a göre; örgütlerin başarılı olabilmesi için üyelerinin üç konuya uymaları gerekmektedir. Bunlardan birincisi; üyelerinin işlerine zamanında gelmesi, ikincisi; üyelerinin sözleşmelerinde belirtilen işleri eksiksiz, zamanında ve istenilen biçimde yapması, sonuncusu ise; üyelerinin örgüt lehine sözleşmeleri dışında çalışmalar yapması ve bu konuda istekli olmalarıdır. Örgüt çalışanlarının yani üyelerinin göreve zamanında gelme ve verilen görevleri yerine getirme dışında, üyelerin birbirleri ile görüşmelerine ve dayanışma içerisinde çalışmalarına, örgüt içinde ve örgüt dışında örgütü savunmalarına, kalite ve verim elde etmek için değişimi desteklemelerine, görevle ilgili bilgileri diğer üyeler ile paylaşımlarına ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratma hususunda çabalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Kendilerine verilen görevleri ve daha fazlasını karşılık beklemeden isteyerek yapan, huzurlu bir çalışma ortamı oluşturulması için emek harcayan, ait olduğu örgüte değer veren ve bağlılık hissedenden çalışanların davranışları ÖVD olarak adlandırılır. Toplumda kanunlara uyan, memleketi için daima özveride bulunan, canı ve malı pahasına ülkesini koruyan insanların iyi vatandaş olmaları gibi, üyesi olduğu örgüt için de benzer çalışmaları yapanların davranışları iyi örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Hill, 2002:1; Çelik, 2007:82).

ÖVD, örgütün yapısına aktif bir şekilde katılım ve örgüte zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalma şeklindeki davranışlardır. Örgüte katkı şeklindeki davranışlarda çalışanlar aktiftir, üretkendir ve çalışkandır. Zararlı davranışlardan kaçınma ise örgüte zarar vermemekle birlikte üretkenliğe katkıda bulunmaktır (Özdevecioğlu, 2003). ÖVD'nin çıkış noktası; bir ülkenin vatandaşlarının, resmi olarak düzenlenmiş konular dışında, kendiliklerinden yararlı davranışlar göstermeleri fikrine dayanmaktadır. Temel düşünce, "herkes kapısının önünü temizlerse sokaklar pırıl pırıl olur" inancıdır. Bu inanç örgüt düzeyine uyarlanınca ÖVD ortaya çıkmıştır. Örgütteki üyelerin belirlenmiş görevlerinin ötesinde yararlı davranışlar sergilemelerinin, örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacağı varsayımına dayandırılmıştır (Aslan, 2009). ÖVD, örgütün yapısına aktif bir katılım göstererek, örgüte zararı olacak her türlü davranıştan uzak durma şeklindedir. Örgüte katkı amacıyla gösterilen davranışlarda çalışanlar aktiftir, çalışkandır, öz verilidir ve

üretkendir. Örgüte zarar verecek davranışlardan kaçma ise örgüte zarar vermemekle birlikte verimliliğe katkıda bulunmaktır ve çalışan bunlara dikkat eder (Özdevecioğlu, 2003; Arabacı, 2014).

ÖVD, örgütlerin sağlıklı bir şekilde çalışmasını engelleyen, istenmeyen davranışları ortadan kaldırarak, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştiren, etkili bir koordinasyon içerisinde örgütün verimlilikleriyle performansını yükseltmeyi hedefleyen davranışlardır. Çalışanlar örgüt içi tutum ve davranışlarını, kendilerinden kaynaklananların yanı sıra örgüt içindeki güçlere yönelik algılamalarına göre şekillendirirler (Songür, Basım ve Şeşen, 2008:21; Arabacı, 2014). ÖVD'nin en belirgin özelliğinin zorlayıcı olmayan, gönüllülük esasına dayanan davranışlar olmasıdır. Zorlayıcı olmayan yönü ile özellikle belirtilen; ÖVD'nin temelinde gönüllülük ilkesi ve bireysel davranışların olmasıdır (Bolon, 2007:223).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihçesi

ÖVD ilk olarak 1930'lu yıllarda Chester Barnard tarafından ele alınmış ve Barnard şekilsel rol davranışlarından farklı olarak “ekstra rol davranışları” kavramını ilk kez kullanmıştır. Barnard tarafından 1976 yılında yayımlanan “The Functions of the Executive” adlı eserde, “örgüt; toplu işbirliği çabaları” olarak tanımlanmaktadır. Buradaki “toplu işbirliği” kavramı, ÖVD’nda olduğu gibi, kişilerin birbirleri ile işbirliği içinde dayanışma halinde örgütü amaçlarına ulaştırma çabasını ifade eder. Barnard tarafından yapılan çalışmaların bir kısmında, “gönüllülük” kavramı da geçmektedir. Gönüllülük kavramı, bireylerin örgütlerinin amaçlarına ulaşmaları için özveride bulunmalarını, bazı haklarından vazgeçmelerini ve birçok soruna dayanmaları gerektiğini içermektedir (Ortiz, 2005:4; Çelik, 2007:88). Organ’ın, ÖVD ile ilgili yapmış olduğu çalışmalarında, Barnard’ın çalışmalarını ÖVD’nin temeli olarak görmektedir. Organ, Roethlisberger ve Dickson’un çalışmalarında, ÖVD’na temel teşkil eden üç sözcüğe odaklanmıştır. Bunlar; işbirliği, biçimsel olmayan yapılar ve hislerdir. Hisler (duygular), işbirliğinin seviyesini ve biçimsel olmayan örgütlerin yapısını etkilemektedir.

1960’lı yıllarda çalışanların örgüt içi davranışlarını inceleyen Gouldner “The Norm of Reciprocity: A. Preliminary Statement” başlıklı makalesinde; bireylerin

davranışlarını onları yönetenlerin davranışlarının biçimlendirdiğini ortaya koymuştur. Gouldner'e göre; insanlar kendilerine yardım edenlere yardım etmekte, kendilerine iyi davrananlara iyi davranmaktadırlar. Bir kişinin, kendisi maddi sıkıntı içindeyken başkasının yardımına koşması veya çok ihtiyaç hissettiği bir durumda kendisine gösterilen ilgiden dolayı karşılıklılık normu oluşmaktadır. Yani, ihtiyacın şiddeti ve gösterilen fedakârlığın düzeyi, kişinin karşı tarafa olan minnet duygusunun düzeyini etkilemektedir. ÖVD'nin oluşumunda, çalışanların işverenlerine ve yöneticilerine karşı hissettikleri minnet duygusunun seviyesi etkili olmaktadır (Gouldner, 1960:161-178).

1966 yılında Katz ve Kahn tarafından yayımlanan "The Social Psychology of Organization" isimli kitapta, örgüt içi ilişkilerin tahlili yapılmıştır. Bilim insanları, örgütte verimliliğin sağlanabilmesi için üç kademededen söz etmişlerdir. Bu aşamalar;

- a) Kişilerin örgüte katılma ve örgütte kalma konusunda ikna edilmesi ve zamana uyum göstermeleri hususunda hassasiyetleri,
- b) Örgüt içerisinde kendilerine verilen ve görev tanımlarında belirtilen işleri eksiksiz yerine getirmeleri,
- c) Rol dışı davranış sergilemeleridir (İşbaşı Özen, 2000:7-8; Çelik, 2007:89).

Başlangıçta, yönetim bilimi alanında ÖVD çok istenilir bir etki yaratmasa da, ekstra rol davranışları, prososyal örgütsel davranışlar, örgütsel kendiliğindenlik ve bağımlı (contextual) performans gibi düşüncelere olan ilgi zaman içinde artmaktadır. 1983'lü yıllarda bu alanda yok denecek kadar az çalışma varken 1990'lı yıllardan itibaren konuya olan ilgi artmıştır (Podsakoff ve Mackenzie, 2000:517).

Örgüt Vatandaşlık Davranışı İle İlişkili Teoriler

ÖVD çalışmaları Dennis Organ'ın 1977 yılında "tatmin performansı sağlar" konusundaki teorisi ile başlamıştır. Bu çalışmadan yola çıkan Bateman "Kantitatif olmayan performans" olarak isimlendirilen bir ölçüm geliştirmiş ve Smith bu ölçüm ile yaptığı araştırmalarda ÖVD ile ilişkilerini bulmuştur. Bateman, yaptığı araştırma sonucunda iki faktörle karşılaşmıştır. Birincisi diğerlerini düşünme (altruizm) ve işbirliği, ikincisi ise örgütü desteklemek amacıyla bireysel değil, genel durumu içeren ileri görev bilincidir. Bu çalışmalarının sonunda yöneticilerin vatandaşlık

görevlerini gösterenlere önem verdiklerini ve bu davranışı gösteren çalışanların işlerini daha kolay yaptıklarını belirtmişlerdir (Çınar, 2000). ÖVD ile ilişkili teoriler; Sosyal Değişim Teorisi, Eşitlik Teorisi, Lider-Üye Değişim Teorileri ve Bekleyiş Teorisidir.

Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory)

Bu teori Blau tarafından geliştirilmiştir. Blau'ya göre, kişilerin ekonomik değişimde olduğu gibi sosyal değişimde de yaptıkları etkilerin gelecekte kendilerine tekrar döneceği ve onlara kazanç getireceği yönünde beklentileri olduğudur. Ekonomik değişimler, akitler üzerinde oturmuşken, sosyal değişim örgüt bireylerinin uzun sürede sorumluluklarını, doğru bir şekilde yerine getirmek için diğer bireylere güvenmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu güven, sosyal değişimin devamı için önemlidir. Ekonomik değişimden farklı olarak sosyal değişim, kazanç ve getirisi ile ifade edilmeyip, kişiler arasında karşılıklı güvene dayalı sevgi olarak ifade edilmektedir. Statü, sadakat ve beğeniyi kapsayan maddi faydalar ve psikolojik ödüller için de bu sosyal işlemler ortaktır. Mesela örgütte, değişim amaçlı örgüt yöneticisinin bir astına sağladığı maddi ödüller ve destekler, astın kişisel sadakat ve yeterliliğine katkı sağlamaktadır. Sosyal değişimi devam ettirmek için, özellikle kişilerin kısa sürede karşılıklı güvene ihtiyaçları bulunmaktadır (Deluga, 1994:316).

Blau (1964) sosyal etkileşime göre, kişinin kendisine içinden gelerek iyi davranan bir kişiye karşı, görmüş olduğu iyiliğe karşılık vermek için sorumluluk hissettiğini ifade eder. Sosyal ilişkilerde kişinin nasıl karşılık vereceğini genellikle moral faktörleri (iş doygunluğu, bağlılık vb.) belirler (Türker, 2006). Blau'nun tanımına göre, sosyal değişim; bir görevin nihayetinde elde etmeyi bekledikleri kazançla motive olmuş kişilerin gösterdikleri gönüllü davranışlara ve bu kazançların sürekliliği amacıyla bunlara karşılık verme ihtiyaçlarıdır. Sosyal değişimde yapılan katkıların gelecekte geri döneceği ve kazanç beklentisi vardır. Fakat bu kazancın özelliği net olarak belirtilmemiştir. Aradaki ilişki kişilerin güvenine dayanır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki sosyal değişim, çalışanları görevlerinde daha aktif ve üretken olmaya, daha fazla yükümlülüğe ve görevi için daha fazla vakit ve enerji harcamaya yönlendirir. Bu yüzden sosyal değişimin çalışanları ÖVD

göstermeye yönlendirdiği düşünülebilir (İşbası, 2000). Diğer bir taraftan, çalışanların örgütten kendilerine söz verilen veya vaat edilenden fazlasını kazandıklarında, işverenlerine olan bağlılıklarının yükseldiği, bu durumda çalışanların işverenlerle olan ilişkilerini arttırmaya yönelik uygulamalarının da arttıracacağı ifade edilmektedir (Turnley, Bolino vd, 2003:4).

Güdülenmiş ve beklentileri örgüt tarafından yerine getirilmiş üyeler, diğer çalışanlarla zaman zaman işbirliği çabalarına katılmakta isteklilik duymaktadırlar. Spesifik bir problemle ve ya durumla karşılaşıldığında, söz konusu probleme yönelik cevap verme yeteneği ve fırsatına sahip olmayan bir örgüt üyesinin diğer üyeler ile işbirliğine girmesi, bu kişilerin sosyal değişim şartlarında çalıştıklarının bir işareti olarak kabul edilmektedir (Greenberg, 1997:12). Morrison'a (1994) göre özellikle insan kaynakları yönetimi, işçi işveren arasındaki ilişkide belirleyicidir. İşverenleriyle ilişkisini olumlu hisseden bir çalışan daha çok örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye çalışır. Bu yüzden bir örgütün üyeleri ne kadar çok güven, sadakat ve bağlılık gibi tutumlara sahip olursa, örgütsel ÖVD'nin ortaya çıkma ihtimali de o kadar fazla olur (Türker, 2006). Organ'a göre (1988) amirlerin hakkaniyetli (adaletli) davranışları, üyeleri ÖVD göstermeye yöneltir. Amir ve çalışan arasındaki sosyal etkileşim ve karşılıklılık ilkesi gereği, kendisine adaletli davranılan çalışan karşılık vermek ister ve bu karşılık genellikle ÖVD şeklinde ortaya çıkar (Konovsky ve Pugh, 1994).

Eşitlik Teorisi (Equity Theory) ve Örgütsel Adalet (Organizational Justice)

Örgüt yönetimi alanında 1960'lı yıllarda yapılan pek çok araştırma, örgütsel adalet üzerinde yoğunlaşmıştır. J. Stack Adams, General Electric işletmesinde yaptığı çalışmalarda, çalışanların adalet konusundaki hislerinin edimleri üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu ve çalışanların görevlerine güdülenmesinde önemli değeri olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırmalar sonucunda Adams, 1965 yılında "Eşitlik Teorisi"ni geliştirmiştir (Eroğlu, 1984:123; Deluga, 1994:318; Çelik, 2007:96). Adams'ın eşitlik teorisine göre; bireyler kendilerinin ortaya koydukları katkı ve ödül oranlarını, kendileri ile aynı konumda olan diğer kişilerin katkı ve ödülleri ile karşılaştırırlar. Bu durumun adil olup olmadığı konusunda fikir yürütürler. Çalışanların sonuçları ile girdileri (bilgisi, tecrübesi v.b.) arasında

dengelesizlik varsa, kendi durumunda bir düşüklük gördüklerinde, bunu eşitsizlik olarak algırlarlar. Çalışanlarda algılanan eşitsizlik büyüdükçe şikâyetler ve örgütte gerginlikler çoğalır. Bu durum tamamen bireylerin algılamasına dayalı olarak ortaya çıkar. Bu kişiler, önce ödülleri arttırmak için çaba gösterirler. Eğer bunu başaramazlarsa ve eşitsizlik kendi aleyhine oluyorsa örgüte olan katkılarını azaltmaya başlarlar. Bunu genellikle performanslarını düşürerek yaparlar (İncir, 1990).

Organ'a göre (1988) kişi, işyerindeki uygulamalarda algıladığı adalet ölçüsüne göre ÖVD gösterir. Adil veya iyi davranışa karşı kişi ekstra rol davranışları gösterir fakat haksız davranışlar karşısında bu davranışları göstermekten uzaklaşır. Kendisine adaletsizlik yapıldığına inanan bir çalışan, öncelikle kazanım elde etmek amacıyla gayret gösterir. İsteddiği sonuca ulaşamazsa performansını düşürür. Bu durum daha sonra, örgüt içinde dedikodular yayarak kendisinden daha fazla ödül elde eden arkadaşlarını yıpratmaya ve onların kazançlarını azaltmaya çalışmak şeklinde ortaya çıkabilir (Spector ve Fox, 2002:9). Çalışanlar kendilerinin örgüte ve örgütün kendilerine sunduğu katkıları, çalışma arkadaşlarının kazanım ve katkılarıyla karşılaştırırlar. Kendilerine eşit davranılmadığını ya da bazı kaynaklardan mahrum bırakıldığını düşünürlerse örgüte katkılarını azaltırlar. ÖVD gösterebilecekken bunu yapmamayı tercih ederler. Örgütün kaynak ve imkânlar açısından adaletli bir dağıtım yaptığını düşünen çalışanlar ise ÖVD'nı arttırma eğilimine girerler (Deluga, 1994; Türker, 2006).

Örgütsel adalet; kazanımların (dağıtım adaleti), süreçlerin (izlek adaleti) ve bireylerarası ilişkilerin (etkileşim adaleti) adilliğine göre ayrılmıştır. Buna göre;

a) Dağıtım adaleti; sosyal ve örgütsel bağlamda, görevlerin, malların, hizmetlerin, olanakların, ceza ve ödüllerin, rollerin, statülerin, ücret ve terfilerin ve her türlü kazanımın örgüt üyeleri arasındaki dağıtımın adil bir şekilde gerçekleştirilmesini içeren bir kavramdır.

b) İzlek adaleti; kararların alınmasında kullanılan yöntem ve rehberliğin doğruluğuna, yani izleklerin adilliğine ilişkin bir kavramdır. Yani bir örgütte amaçların gerçekleştirilmesi için işlenen, geliştirilen faaliyetlerin anlamca ortaya koyduğu ana yönelimin adil olduğu algısıdır. Örneğin, karar verme sürecinde

çalışanların fikirlerini duyurma derecesi ve uygulanan kuralların takip edilip edilmeyeceğine ilişkin algılamalar verilebilir.

c) Etkileşim adaleti (Interactional Justice); izlek adaletinin kişiler arası ilişkiler boyutudur ve karşılıklı desteklemeye dayalıdır. Yani alınacak bir kararda çalışanların seslerini duyurup duyuramayacakları veya bu konudaki uygulamaların uygun yapıp yapılmadığına dair örgüt çalışanlarının birbirlerini desteklemesidir. (Williams, Pitre, Zamuba, 2002:2; Folger ve Cropanzano, 145-146; Schappe, 1998:229; Çelik, 2007:99).

Lider-Üye Değişimi Teorisi (Leader-Member Exchange Theory)

Lider üye değişimi rol yapma modelinin temeli olan sosyal takas teorisine dayanır. Bu modele göre amir tüm astlarına benzer bir liderlik stili göstermez, onun yerine, liderlik stili her astla olan karşılıklı sosyal etkileşimine göre değişiklik gösterir (Graen ve Cashman, 1975; Graen ve Uhl-Bien, 1995). Örgütte çalışanlar ile yöneticiler sürekli iletişim içerisindeyler. Çalışanların yöneticileri ile ilişkilerine dair yorumlarını ve memnuniyet düzeyini tespit eden üç faktör bulunmaktadır. Bunlar; ilişkinin niceliği (quantity of contact), yöneticinin astlarını denetlemeye dönük davranışları (monitoring behavior) ve lider-üye değişimidir (leader-member exchange). İlişkinin niceliği, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimin yoğunluğunu içermektedir. Yöneticinin astlarını denetlemeye dönük davranışları ise; yöneticilerin çalışanlarına duydukları güven ve yakınlığın göstergesidir. Lider üye değişimi, yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkilerinin niteliğini göstermektedir (Deluga; 1994:317).

Lider-üye değişimi teorisi ile diğer liderlik teorileri arasındaki fark, bu teorinin lider ile üye arasındaki karşılıklı ilişkilere dayanmasıdır. Başlangıçta liderlik teorisyenleri, bir liderin bütün astlarına aynı şekilde davranmaları gerektiğini ve aynı mototlarla güdüleme sağlayabileceklerini düşünmüşlerdir. Ancak sonraları çalışanların farklı kişilik özelliklerine sahip oldukları, isteklerinin ve gereksinimlerinin de farklı olduğu ortaya çıkmıştır (Case, 1998:388). Liderin her bir çalışan ile kurduğu karmaşık ilişkiler, lider ile çalışanlar arasında duygusal bir bağ yaratmaktadır. Bu ilişkilerin yoğunluğu, liderlerin çalışanlara gösterdikleri hoşgörü ve hissettikleri güven düzeyini etkilemektedir. Çalışanlar ise; rol fazlası davranışlar

sergileyerek, kararlara katılarak ve yükümlölük alarak karşılık vermektedirler. Bu ilişkilere grup içi ilişkiler denilmektedir (Martin, Thomas vd., 2005:142).

Bekleyiş Teorisi

Vroom'un ortaya atmış olduğu bu teori, örgütlerin amaçlarına ulaşmalarına ve daha verimli sonuçlar almalarına yönelik çalışanların sergiledikleri gönüllü davranışların nedenlerini, yani çalışanları güdüleyen etmenleri açıklayan bir yaklaşımdır. Bu teoriye göre, iş ve görevdeki başarı ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Örgüt alışanları; çalışmalarının karşılığında bir ödöl elde etme olasılığı olduğunun farkına varırlarsa; işlerinde harcadıkları emek ile elde edilen iyi sonuçlar arasında bir bağlantı olduğunu fark ederlerse ve yoğun çalışmaları sonucu alabilecekleri potansiyel bir ödölün daha büyük başarıları kazanmalarında bir araç olduşturduğunu önceden görürlerse; her zamankinden daha çok ve daha verimli bir şekilde çalışırlar (Haworth ve Levy, 2011:64).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşmasında etkili olabilecek faktörler incelenmiştir.

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarıyla açıklanmaktadır. Örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutu; kişinin, örgütteki diğer kişilere kendini yakın hissetmesidir. İçselleştirme boyutu ise; bireyin, örgütün hedef ve değerlerini kabul etmesi ve bunları kişisel hedefleri ve değerleri ile bütünleştirmesi şeklinde ifade edilebilir (Balay, 2000). O'Reilly ve Chapman tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, örgüte bağlılık faktörünün, örgütle özdeşleşme ve örgüt amaçlarını içselleştirme alt boyutları açısından ÖVD neden olduğu bulunmuştur.

Organ'a (1990) göre; örgütsel vatandaşlık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi bireyin bağlılık durumunun belirlediği, bireyin bağlılık durumunun ise; bir davranış, niyet, tutum veya güdüsel bir etkileşim olarak görüp görmemesi durumuna

bağlı olduğudur. Birey eğer bağlılığı böyle görüyorsa, ÖVD gösterme ihtimali artar. Örgütsel bağlılık geliştirmiş kişilerin, mevcut durumlarını korumak, taraf tutmak veya kurumlar arasında karşılıklı fayda kazanmak gibi amaçlar güderek örgütsel bir bağlılık geliştirememiş olanlara nazaran daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları gösterirler (Kamer, 2001).

Becker'ın (1960) teorisine göre; örgüte bağlılık, çalışan ve örgütün iş ilişkisinin sürekliliğini sağlamak için karşılıklı olarak yapılan yatırımların sonucunda ortaya çıkar. Çalışanın örgüte bağlılığı, örgütten ayrılması durumunda karşılayacağı bedellerden dolayı örgütte devam etme eğiliminde olmasıdır. Örneğin; kıdem ve statü gibi çeşitli imkânların kaybı, yeni iş arama ve başka bir pozisyona geçmekten dolayı ortaya çıkacak güçlükler gibidir (Türker, 2006).

Kişilik Özellikleri

Kişilik özellikleri, kişilerin yaşam koşullarındaki güçlüklerle bakışı, onların bir iş yapmaya ya da devam ettirmeye yönelik çabalarının tümüdür. İyimser özelliklere sahip bireylerin iç motivasyonları yüksek olup işlerinin iyi gideceğine dair inançları da yüksektir. Bu bireylerin çalışma hayatlarında daha başarılı oldukları gözlenmiştir (Baltaş, 2002). ÖVD'nin belirleyicileri arasında en çok çalışanların işle ilgili tutumları ve kişilik özellikleri üzerinde durulmuştur. Bunun sebebi ÖVD'nin, daha kolay anlaşılması için bireysel davranışlar olarak incelenmesi gerektiği fikridir (Somech, Drach, Zahavy, 2004).

Bireylerin cinsiyet faktörüne göre yapabilecekleri veya yapamayacakları davranışlar, kişiliğin oluşmasında etkili olmaktadır. Ayrıca toplumun farklı yaş gruplarından beklentileri ile toplum üyelerinin davranışları arasında bir uyum olacaktır. Böylesi bir uyum da kişilik özelliklerinin ortaya çıkmasına katkı sağlayacaktır. Bazı toplumlar çocuklara ve yaşlılara korunması gereken gruplar olarak bakarken, bazı toplumlar çocukların yetiştirilmesi gereken grup, yaşlıları ise zihinsel olarak deneyimlerinden faydalanılması gereken grup olarak görür. Bu yaklaşım, yaşlılar ve gençlerden toplumun beklentisini etkileyecektir. O halde kimlik ile yaş arasında da bir bağ kurmak da mümkündür (Kluckhohn ve Muray, 1948).

Her birey kişi olarak diğerklerinden farklı özelliklere sahiptir ve bu onu diğerk insanlardan farklı kılmaktadır. Kişiler hayat görüşü olarak da diğerklerinden ayrılabilir. Güdüler, çeşitlilik ve şiddet bakımından farklılıklara neden olabilir. Bireyler birbirlerinden farklı gayelere sahip olabildikleri gibi, aynı gaye etrafında toplanmış kişiler de, kendilerini amaçlarına götüreceğk yolların seçiminde farklı hareket edebilirler. Çünkü her insanın kişiliğı, hırsları, arzuları ve ihtiyaçlarının şiddeti farklıdır. Doğuştan fizyobiyojik olarak farklı karakterlere sahip olunmasının yanında insanlar, her gün yaşadığı olaylar, karşılaştığı diğerk insanlar nedeniyle daha da farklılaşabilmektedirler. Böylelikle kişiliğın duruma göre farklı geliştiğı söylenebilir (Eren, 2004).

Bireylerin Duygusal Durumu

Organ, insanların zamana göre değışen duygusallık durumlarının, onların daha çok ÖVD göstermelerini sağladığını söylemiştir. Brief ve Motowidlo'ya göre, iyi bir ruh haline sahip kişi, karşılaştıkları olumlu olayları ve tecrübeleri hatırlamakta ve bu olumlu ruhsal durumuna bağılı olarak prososyal davranışlar ve beraberinde ÖVD'ni daha fazla sergileme yöneliminde olmaktadır. Ayrıca olumlu ruhsal duruma bağılı olarak gelişen bu davranışlar, bireyi eyleme geçiren olumlu ruh halinin devamlılığını da sağlamış olurlar. George'a göre, olumlu bir ruh haline sahip birey, örgütteki olaylara ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu bir algı içerisinde olacaktır (İşbaşı Özen, 2000). Sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalarda, olumlu ruhsal özelliklere sahip bireylerin daha çok ÖVD gösterdikleri ve çalışanların olumlu ruh hallerinin sağlandığı durumlarda, bireylerin diğerkâm (özgeci) davranışlarında yükselme olduğu saptanmıştır (Kamer, 2001).

Alan yazında yardım, nezaket davranışlarının kadınlara özgü (feminen), sportmenlik, yurttaşlık erdemi davranışlarının erkeklere özgü (maskuler) olduğu ifade edilir. Kadınlar erkeklere göre başkalarıyla daha kolay empati kurabilen, olaylara başkalarının gözünden bakabilen yapıya sahip oldukları için yardımseverlik ve nezaket davranışlarını, erkeklere göre daha fazla, rol davranışı olarak açıklama eğilimindedirler. Örneğın yeni çalışanların işe alışmasında yardım etmek kadınlar tarafından rol davranışı olarak görülebilecekken, erkekler tarafından ekstra rol davranışı olarak görülebilmektedir (Davis, 1983; Kidder, McLean Parks, 2001).

Örgütsel Adalet

Örgütte kazanımların (dağıtım adaleti), süreçlerin (izlek adaleti) ve bireylerarası ilişkilerin (etkileşim adaleti) adilliğindeki farklılıklar olarak tanımlanan örgütsel adalet ile ilgili olarak; Atalay (2005), örgütsel adalet faktörünün, ÖVD'nin ortaya çıkmasında dolaylı etkiye sahip olduğunu belirtir. ÖVD'nı güçlendirmek için ÖVD'nı etkileyen diğer faktörlere önem verilmesi gerekmektedir. Schnake'in (1991:735-759) ve diğer araştırmacıların ortak görüşüne göre de; bireyler, örgütte adaletsizlik olduğunu düşünmeye başladıkları zaman, üretim hızını ve niteliğini düşürmek yerine ÖVD gibi gönüllülüğe dayalı davranışlarını azaltmaya veya bu davranışları saklama eğilimine yönelmektedirler (İşbaşı Özen, 2000).

Liderin özellikleri

Çalışanların, yöneticileri hakkında dürüst ve hakkaniyetli oldukları şeklindeki yorumları onların vefa gösterme düşüncesiyle farklı bir performans şekli olan vatandaşlık davranışlarını göstermelerini sağlamaktadır (İşbaşı Özen, 2000). Liderin, ÖVD'nin ortaya çıkmasında önemli bir rolü vardır. Lider özellikleri içinde, etkileşimci liderlik davranışı, lider-izleyici ilişkisi (leader-member exchange behaviour) ve özellikle dönüştürücü liderlik davranışının ÖVD'nı belirleyici etkisi vardır (Podsakoff ve diğerleri, 2000; Türker, 2006). Smith, Organ ve Near (1983) lider desteğinin, ÖVD'nin vicdanlılık boyutuyla doğrudan, özgecilik boyutuyla da iş doyumu aracılığıyla dolaylı olarak ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Lider desteğinin bazı örgütsel vatandaşlık davranışları ortaya çıkarması karşılıklılık ilkesiyle tanımlanmaktadır (Akt: Kamer, 2001:20).

Örgütsel Güven

Güven, bir kişiyle işbirliği yaptığımız zaman karşılıklı ilişki içinde bulunduğumuz kişinin, çıkarlarımızı gözettiğine veya en azından bize zarar vermeyeceğine yönelik belirli oranda duyduğumuz inanç şeklinde tanımlanmaktadır (Meyerson, Weick ve Kramer, 1996:166-196). Güvenirlik, yardımseverlik ile birlikte tahmin edilebilirlik duygusu oluşturur. Kişiler arası bağlılık durumunda,

başka bir kişi ya da gruptan herhangi bir şeye ihtiyaç hissedildiğinde, kişiye bu ihtiyacı karşılayabileceğine dair güvenilebilir (Mishra, 1996:261-288). Butler'e (1991:643-663) göre; gerektiğinde çalışanların yanında olabilme, yaptığı işte yeterlilik ve tutarlılık gösterme, verdiği sözleri yerine getirme, tarafsız, adil, dürüst ve açık olma gibi özellikler çalışanların yöneticilerine olan güvenlerini yükseltmektedir. Çalışanların vatandaşlık davranışları sergileme eğilimleri yöneticilerine karşı oluşan bu güvene karşılık vermek istemeleriyle oluşmaktadır. Yöneticilerinin sadakatine, örgütteki çalışmalarının samimi bir şekilde değerlendirileceğine ve onaylanacağına inanan çalışanlar, örgüt içindeki küçük problemleri büyütmezler (sportmenlik davranışı) veya geçerli mazeretleri olsa bile çalışmalarını aksatmazlar (vicdanlılık davranışı) (Deluga, 1994:315-327). Kapalı okul iklimlerinde çalışan yöneticiler, olması gerektiğini düşündükleri şeyleri gerçekmiş gibi göstermek amacıyla bilgiyi saklar ve gerçeği çarpıtlarsa güvensizliğe neden olurlar (Sweetland ve Hoy, 2001:308-331).

Örgütsel Vizyon

Vizyon, örgütün değerlerinin, amaçlarının ve hedeflerinin bir ifadesidir. Çalışanlara vizyon göstermek daha çok onları çalışmalarını için yönlendirmektir. Çalıştığı kurumun bir vizyonu olduğunu ve ona bağlandığını düşünen bir kimse daha fazla çalışma gayreti gösterebilmektedir (Balay, 2000).

Örgüt Kültürü

Van Dyne, Graham ve Dienesch'a (1994) göre çalışanlar, içinde bulunduğu örgütün değer ve inançlarına göre davranışlarını düzenlerler. Sosyal olarak istenen değerlerin örgüt kültürü için önemli olduğunu düşünen bireyler buna bağlı olarak ÖVD'nı daha fazla gösterebilirler (Kamer, 2001). Her birey içinde bulunduğu kültürel yapıdan yaşam boyu etkilenir. Bireyin fikirleri, değerleri, idealleri, ilgileri içinde bulunduğu kültürel yapı tarafından biçimlendirilir. Bazı davranışsal özellikler ise kültürel yapıyla birlikte farklılaşır, değişir ve gelişir (Çınar, 2000). Örgütte çalışma grubunun iş birliği ve koordine içinde olması örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesini sağlarken, algılanan örgütsel desteğin sadece çalışanın

yardım etme davranışlarıyla ilişkili olduğu görülmüştür (Podsakoff ve diğerleri, 2000; Türker, 2006).

İş Doyumu

Karşılıklılık ilkesine göre bireyler, kendilerine iyiliği olanlara karşılık verme eğilimindedirler. Bireyin işinden aldığı etki olumlu ise yani iş doyumu sağlıyorsa, hissettiği bu olumlu etkiyi çevresine yansıtmakta ve iş yerini kendisini mutlu eden bir yer olarak görerek, etrafındaki kişilere daha yardımsever davranmaya yönelmektedir (Dyne, Graham ve Dienesch, 1994:765-802). Kişiyi motive edici işler, kişinin o işi yapmak için daha çok istek duymasına ve daha yüksek düzeyde içsel iş doyumu hissetmesine ve sonucunda daha iyi iş performansı göstermesine sebep olmaktadır. Bu nedenle işin niteliği arttıkça çalışanın iş doyumu ve pozitif iş davranışları gösterme eğiliminin arttığı söylenebilir (Chiu ve Chen, 2005). Organ (1990) iş doyumu ile ÖVD ilişkisinin doğası gereği bilişsel olduğunu söylemiştir. Bu doğrultuda araştırmacılar, algılanan adaleti iş doyumunun bilişsel bir bileşeni olarak ele almaktadır ve iş doyumu ölçümlerinin algılanan adalet ölçümlerini içerdikçe, ÖVD ile ilişkilendirilebileceğini empirik bulgularla desteklemektedir (Türker, 2006).

Yaş, Kıdem, Hiyerarşi

Morrison'a (1994:1543) göre, kıdemin artmasıyla birlikte iş sahibine olan güven ve bağlılık artmakta, dolayısıyla da daha fazla sorumluluk hisseden çalışanlar daha fazla aktiviteyi rol kapsamında algılayarak, örgütsel vatandaşlığa yönelik davranışları göstermektedirler. Morrison, çalışanların bağlılığını kıdemin ne derece etkilediği incelenmiştir. Birinci yıl çalışanın güvenlik ihtiyacı ile beklentileri arasında denge oluşturmaya çalıştığı, ikinci ve dördüncü yıllar başarı ve statü getirisi sağlamaya çalıştığı ve başarısızlık korkusu yaşadığı, beşinci yıldan sonra ise bağlılığın arttığı ve olgunluk aşamasının yaşadığı dönemler olarak belirlemiştir. İki ve sekizinci yıllar arasında, kıdemin çalışanların bağlılıklarını arttırmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da rol gereklerini aşan davranışlara sebep olduğunu ortaya koymuştur (Kamer, 2001).

Birey Örgüt Bütünleşmesi

Bir örgütün en önemli faktörü insan faktörüdür. Çünkü örgütün yapısını oluşturan, şekillendiren, teknolojiyi kullanan insandır. Örgütte bulunan çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmaları, kişi örgüt bütünleşmesini ortaya koymaktadır. Modern davranış bilimleri kişileri, örgüt içinde birleştirmek ve grup içinde istenilir kişiliğe getirmek yönünde yol gösterici bir eğilim göstermektedir. Birey, örgüt içinde gereken sosyal değerlere ve normlara ne kadar çok uyum gösterirse o derecede örgüt ile bütünleşmiş olacaktır. Yöneticinin görevi, aynı özelliklere sahip insanları bir araya getirerek, örgütsel kültür ve davranış yönünde yeniden sosyalleşme sağlamaktır. Beraberinde insan-örgüt ilişkileri doğrultusunda çalışanları daha verimli ve örgütsel çalışma düzeni ile daha uyumlu bir yönde güdülemektir.

Kişi-örgüt bütünleşmesi; çalışanlar arasındaki etkileşimin arttığı, karşılıklı yardım ve sosyal doyum düzeyinin en üst seviyede olduğu, işten kaçma ve iş gücü devrinin en alt düzeye indiği ve üretim seviyesinin en üst düzeyde gerçekleştiği bir ortam oluşturduğu için oldukça önemlidir (Oktay, 1996). Keller (1986:29) ve Mudrack (1989:42), gruptaki bütünleşme ile grubun performansı veya verimliliği arasında önemli bir ilişkinin olduğunu belirtmektedirler. Grubun bütünleşme düzeyi yükseldikçe verimliliği yükselmektedir. Grubun bütünleşme düzeyini arttıran en önemli etken etkileşimdir. Bu ise bağlı grupların varlığıyla ilişkilidir. Çünkü burada önemli olan bir amacın gerçekleştirilmesi için grup üyelerinin birbirine olan bağımlılık düzeyidir. Bir üyenin verilen işi başarması bir diğer üyenin gayretine bağlı ise buna karşılıklı etkileşim grupları da denilir (Yılmaz, 2011:74-75).

Örgütsel Vatandaşlık Türleri

Örgütsel vatandaşlık davranışları; hedeflerine göre davranışlar, davranış tarzına göre davranışlar ve diğer davranış türleri olarak gruplandırılabilir.

Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

ÖVD kavramı, McNeely ve Meglino tarafından davranışların yöneldiği hedeflere göre iki kategoride incelenmiştir. Bunlar; örgüt hedefli davranışlar ve çalışan hedefli davranışlardır.

Örgüt Hedefli Davranışlar

Örgüt çalışanları, çalıştıkları örgütlere duygusal bağlılık hissederler ve örgütün sonsuza kadar yaşaması için gerekli olduğunu gördükleri her türlü özveriyi göstermektedirler. Bu nedenle; gönüllü olarak örgütün faydasına olan çalışmalara katılmakta, ufak sorunları büyütmeyle huzurlu bir iş ortamı oluşturarak verimliliğin artırılmasına katkı sağlamaktadırlar. Zamana uymakta, örgütün geleceğine yön verecek konularda hiç çekinmeden sorumluluk almaktadırlar. Brief ve Motowidlo'ya göre; örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte yönelik gerçekleştirilen prososyal davranışlarla ilişkilidir. Başka bir deyişle, "Prososyal Organizasyonel Davranışlar", ÖVD'da görülen ekstra rol davranışı içerisinde yer alır (Mcneely, Meglino: 841; Spector, Fox, 2002:272; Çelik, 2007:218).

Çalışan Hedefli Davranışlar

ÖVD'nın bir kısmı da çalışan odaklı davranışlardır. Çalışanların birbirlerine işleriyle ilgili konularda hiçbir karşılık gözetmeksizin yardımcı olmaları, işe gelemeyen arkadaşlarının yükümlülüklerini istekli olarak yüklenmeleridir. Ayrıca başkalarını etkileyen konularda çalışmaya başlamadan önce birbirlerini haberdar etmeleri de bu kapsamdadır. Organ'ın, ÖVD boyutlarından özgecilik ve nezaket tabanlı bilgilendirme davranışları, çalışanların birbirlerine karşı gösterdikleri vatandaşlık davranışlarını kapsamaktadır (Çelik, 2007:118).

Davranış Tarzına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Resmi olmayan örgütlerin tanımları ile benzerlik gösteren ve çalışanların istekliliğine dayanan örgütsel vatandaşlık davranışları, iki farklı tarzda ortaya

çıkılmaktadır (Markoczy ve Xın, 2002:45). Bunlardan birincisi olumlu aktif davranışlar, ikincisi olumlu sakınma davranışlarıdır.

Olumlu Aktif Davranışlar

Çalışanların örgütün faydasına olan uygulamalar konusunda istekli davranışlar sergilemeleri ve rol fazlası işleri istekli olarak yapmaları olumlu aktif davranışlardır. Bu davranış türünde, çalışanlar hiçbir baskı altında kalmadan, örgütün faydasına olacağını düşündükleri davranışları sergilerler. Çalışanlar, örgüt için toplantılara katılarak, daha çok ve etkili çalışarak, zamana uyarak ve diğer çalışanlarla uyum sağlayarak, sağlıklı bir örgüt ortamı oluşturmaya çaba göstererek örgütün faydasına olan davranışları sergilemektedirler. Bu davranışlar, tüm çalışanlar ve örgüt yönetimi tarafından benimsenen davranışlardır (Bingöl, Naktiyo ve İşcan, 2003:494).

Olumlu Sakınma Davranışları

Örgütte ortaya çıkan sorunları büyütmeden veya görmezlikten gelerek uyumlu bir iş ortamı oluşturarak, kendisine teslim edilen her türlü malzemeyi tutumlu kullanarak verimliliğe katkı sağlamak olumlu sakınma davranışlarıdır. Sakınma davranışları yöneticiler ve çalışanlar tarafından istenilen bir durumdur. Olumlu sakınma davranışları, çalışanların örgütlerin aleyhine olan davranışlardan uzak durmaları ve bu davranışları yapmaktan kaçınmalarıdır (Özdevecioğlu, 2003:119).

Diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri

Diğer ÖVD ise; sahte vatandaşlık davranışları, karşı vatandaşlık davranışları, olumsuz yardımlaşma davranışları olarak gruplandırılabilir.

Sahte Vatandaşlık Davranışları

Çalışanların belli maksatlarla iş sahiplerine veya yöneticilerine yakın davranmaları, sadece onların görebileceği zamanlarda ekstra ilave işler yapmaları, iş

sahiplerinin veya yöneticilerinin özel işleri ile ilgilenmeleri örgütlerde çok sık rastlanan durumlardır. Bu davranışlar “izleme davranışı” olarak nitelendirilmektedir (Lee, 2000:19).

Karşı Vatandaşlık Davranışları

Örgütlerde çalışanlar, bazen örgüt için olumsuz sonuçlar oluşturabilecek davranışları da bilerek yapabilirler. Bu davranışlar, örgütün verimliliğini ve etkililiğini olumsuz etkilemektedir. Fisher ve Locke bu konuda yaptıkları çalışmalarla örgütün etkinliğini olumsuz etkileyen karşı vatandaşlık davranışlarını tespit etmişlerdir. Bu davranışlar:

a) Meydan okuma, otoriteye karşı koyma davranışları: Bilinçli olarak yönetim tarafından konulan kuralları çiğnemek, amirlere sert cevaplar vermek, başkalarının işlerini sabote etmektir.

b) İntikam/misilleme davranışları: Rakiplere çalıştığı kurumla ilgili bilgileri satmak, kurumu zor duruma sokacak bilgiler basına sızdırmak, kuruma ait malzemeleri satmaktır.

c) İşten kaçınma davranışları: Mümkün olduğu kadar az iş yapmak ve çok iş yapıyor görüntüsü vermek, iş saatlerinde özel işleri ile ilgilenmek şeklinde sıralanabilir (Podsakoff and Mackenzie, 1997:146).

Olumsuz Yardımlaşma Davranışları

Örgütsel vatandaşlık davranışları içerisinde tartışmasız kabul edilen yardımlaşma davranışlarından örgütün yararına olanlar ÖVD olarak kabul edilmektedir. Ancak çalışanlar, örgüt ile çatışma halinde oldukları zaman, örgüte karşı birbirleri ile dayanışma içerisinde olabilmektedirler. Bu yardımlaşma faaliyetleri örgütün yararına değil, zararına olan davranışlardır. Zam almak için çalışanların bir araya gelmeleri ve üretimi aksatmaları, kendi aralarındaki dayanışmanın bir sonucudur. Bu gibi durumlar, işletmelerde gereksiz sabit maliyetlere katlanma, taahhüt edilen siparişlerin yetiştirilememesi, pazar payının kaybedilmesi ve hatta makinelerinin elden çıkması gibi önemli zararlara sebep olmaktadır (Çelik, 2007: 121).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları

Graham tarafından ÖVD'nin babası olarak nitelenen Organ; 1988 yılında yayımlanmış olduğu "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome" eseri ile kendisinden sonraki çalışmalara kaynaklık etmiştir. Organ kendi çalışmalarında ÖVD'nı beş boyutta incelemektedir. Bunlar; Özgecilik (Altruism), Vicdanlılık (Conscientiousness), Nezaket tabanlı bilgilendirme (Courtesy), Sivil Erdem (Civic Virtue) ve Centilmenlik (Sportmanship) boyutlarıdır (Kamer, 2001; Çelik, 2007:127).

Özgecilik (Altruism)

Organ, "özgecilik" diğer bir şekilde "özverili olma" kavramını, örgütle ilgili işlerde ve karşılaşılan problemlerde diğer örgüt çalışanlarına yardım etme şeklindeki davranışlar olarak açıklamaktadır. Çalışanların işe yeni başlayan veya daha az yeterli olan veya iş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarına, birikmiş işlerini tamamlayabilme konusunda istekli olarak yardım etmeleri en çok rastlanan özgecilik davranışlarıdır (Podsakoff, MacKenzie vd, 2000:516). Özgecilik, örgütte çalışanların belirgin bir şekilde istekli olarak diğer çalışanlara yardım etme yoluyla, onların iş başarılarını ve etkililiğini yükseltmeye yönelik davranış sergilemelerini ifade eder. Özgecilik, göreve ilişkin sorun yaşayan çalışanlara yardımcı olmak için yapılan gönüllü etkinlikleri kapsar (Sezgin, 2005:323).

Uzman kişilerin ya da kıdemli çalışanların hiç bir ücret almaksızın yeni meslektaşlarına yardım etmesi gibi davranışlar özgeci davranışa örnek olarak verilebilir. Bu tür davranışlar, bireylerin performanslarını geliştirerek grup verimliliğine katkıda bulunur (Şeşen, 2006:61). Çalışma ortamında özgecilik davranışını oluşturan davranışlara; işinde başarısız olan bir çalışana yardımcı olma, sağlık problemi nedeniyle işe geç kalan arkadaşına yardımcı olma, sağlık problemi nedeniyle işe geç kalan arkadaşının görevini üstlenme, işe yeni başlayanlara gönüllü olarak uyum konusunda yardım etme, iş yükü ağır olan çalışanlara yardımcı olma, işle ilgili sorunlarında iş arkadaşlarına yardımcı olma, iş arkadaşının ihtiyacı olan veya kendi başına tedarik edemeyeceği materyalleri sağlama şeklindeki örnekleri verebiliriz (Gürbüz, 2006).

Davranışın özverili olma boyutunda ele alınmasında yardım etmeye sebep olan davranışın doğrudan örgütle ilgili bir konu olması önemli bir etkidir. Örneğin; bir çalışanın rahatsızlığından dolayı işe gelemeyen arkadaşının işini üstlenebilmesi tipik bir özgecilik davranışıdır. Özgeci olmak yönünde sergilenen bu tarz davranışlar, örgüt üyeleri veya iş grupları arasındaki işbirliğine yönelik davranışların istekli bir şekilde yapılmasına katkıda bulunmaktadır. Böylelikle örgüt içerisinde meydana gelebilecek çatışmalar ve gerginlikler azalmakta, kişiler birbirine yardım etmekte, birbiriyle iyi ilişkiler kurmakta ve örgüte yakınlaşmaktadırlar. Çalışanların örgüt dışında ortaya çıkan ve işiyle ilgili olmayan sorunlarına verilen destek özgecilik boyutunun dışında tutulmaktadır (Çelik, 2007:128). Örgüt üyelerinin iş arkadaşlarına normal olmayan koşullar altında onun işini tamamlayabilmesi için yardımcı olması en çok tekrarlanan yardımseverlik davranışı türüdür. Bu tür davranışların sergilenmesinde “yardımseverlik” özelliğinin bulunması ve örgütle ilgili olmasından dolayı bu boyut yardımseverlik olarak da tanımlanmıştır. Yardımseverlik üretimin ve üretilen işin niteliğini de arttıran faaliyetler olarak görülebilir (Kamer, 2001).

Nezaket (Courtesy)

Organ, ilk kez belirttiği nezaket boyutunu; “örgütte iş yükümlülükleri sebebiyle sürekli iletişim içinde olmaları gereken, birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışlar” olarak tanımlamaktadır. Bu davranışlara, yapılacak işi önceden haberdar etme, hatırlatma, iş ile ilgili bilgi aktarma, danışma ve yapılacakları özet halinde sunma şeklinde örnekler verilebilir. Nezaket davranışları, duyuşsal bakımdan çatışmaları önler ve düzenliliği sağlar. Yapılacak görevler konusunda önceden iletişim sağlanarak, bağımsız çalışılacak veya grupla çalışılacak işlerin programlanmasını ve yürümesini kolaylaştırır (Kamer, 2001).

Çalışanların, diğerlerini ilgilendiren hususlarda çıkması muhtemel sorunlar konusundaki tespitlerini arkadaşlarına iletmesi, kendi işiyle ilgili oluşan değişimleri önceden arkadaşlarına duyurması nezaket davranışları kapsamındadır. Yakın zamanda yapılacak bir üretim hakkında, üretim biriminin pazarlama birimini bilgilendirmesi veya müşterilerden gelen geri bildirimlerin, pazarlama ve halkla

ilişkiler biriminin üretim birimini bilgilendirmeleri nezaket davranışına verilebilecek örnek davranışlardır (Özen İşbaşı, 2000:27). Okullar açısından bakıldığında, sosyal etkinlikler kapsamında yapılacak bir faaliyet ile ilgili yaşanan takvim değişikliğinin, sorumlu öğretmen tarafından faaliyete katılacak öğrencilerin ilgili sınıf rehber öğretmenine önceden bildirmesi veya aynı laboratuvarı/atölyeyi kullanan öğretmenlerin kullanım ile ilgili olası değişiklikleri diğer öğretmenlere haber vermesi şeklinde örnekler verilebilir.

Podsakoff ve arkadaşları, nezaket kavramını daha değişik bir açıdan yorumlamışlardır. Onlara göre nezaket, çalışanların örgütte gelecekte ortaya çıkacağını öngördükleri sorunları, iş arkadaşları ve yöneticiler ile paylaşmaları ve bu sorunun çözümünde onlara yardım etmeleridir. “Üretim esnasında alışılmamış sesler çıkaran bir makinenin üretim dışı kalmasını beklemeden yönetime veya bakım ekibine haber verilmesi, ertesi gün bakım nedeniyle su kesintisinin bütün çalışanlara duyurulması, çalışanların sağlığını etkileyen olumsuzlukların ortadan kaldırılması konusunda tekliflerde bulunulması ve korunma tedbirleri konusunda iş arkadaşlarının bilgilendirilmesi” gibi davranışlar, Podsakoff ve arkadaşlarının nezaket davranışlarına örnek olarak sıralanabilir (Podsakoff, Mackenzie vd., 2000:515-520).

Özgecilik ve nezaket boyutları benzerlik göstermektedir. Aralarındaki fark ise özgecilik boyutunun problem ortaya çıktıktan sonra görülen davranışları, nezaket boyutunun ise sorunun ortaya çıkmasını engellemeye yönelik davranışları içermesidir. Yani gelecekte olma ihtimali olan problemlere karşı çalışanlara önceden yardım etme olayıdır. Özgecilik davranışlarında ise; o anda ortaya çıkan sorunlar için çalışanlara yardım etme söz konusudur. Nezaket, bireylere işlerini etkileyecek davranışlarda bulunmadan önce düşünceli davranışları ve kontrollü hareket etmeleri için yardımcı olmayı içermektedir (Sezgin, 2005).

Vicdanlılık (Conscientiousness)

"Vicdanlılık" kavramı, Organ tarafından örgüt üyelerinin onlardan beklenen biçimsel rol davranışlarından başka, ekstra bir davranış sergilemeye gönüllü olmaları ve örgüte katılım, iş zamanının etkin kullanımı ve kurallara uyma gibi minimum standartlardaki davranışlar olarak açıklanmıştır. Yardımseverlik ve kuralları

içselleştirme esasına dayanan bu kavram, çalışanların kendi davranışlarını sorgulamasını ve değerlendirmesini sağlayan, kendi ahlak anlayışını irdeleyerek güzel davranış modeli bulma çabasını ateşleyen bir içsel güçtür (Özen İşbaşı, 2000: 26). İşe devamlılık ve zamana uyma konusundaki hassasiyet, vicdanlılık davranışlarına verilebilecek en güzel örneklerdendir. Çalışanların en zor hava şartlarında, ulaşım olanaklarının en az olduğu bir durumda ve işe gelmeme konusunda yönetimin kabul edebileceği gerekçeleri olmasına rağmen işlerine gelmeleri, vicdanlılık davranışı için örnek davranışlardır. Verilen çay ve yemek molalarına uyma ve mola bitiminde zaman geçirmeden işinin başına dönme vicdanlılık boyutu içerisinde. Çalışanların özgeci davranarak örgüt içi toplantılara katılmaları ve sorumluluk alarak kararlar ile ilgili fikir beyan etmeleri, fazla mesai ücreti ödenmediği halde kendilerine verilen hatta kendilerinin belirlediği bir işi tamamlamak için fazladan çalışmaları vicdanlılık davranışı kapsamındaki davranışlardır (Yoon ve Suh, 2003:602). İşbaşı, diğerkâmlık ile vicdanlılık arasındaki en açık farkın diğerkâmlıkta bireyler, belirli bir kişiye yardım etmek için davranışta bulunurlar; vicdanlılıkta ise belirli bir kişiye değil genel olarak örgüte yarar sağlamak üzere davranışta bulunmaktadırlar şeklinde ifade etmektedir. Vicdanlılıkta, bir kişiyi doğrudan etkileyen davranışlar sergilenmemektedir, genel olarak örgüte yararlı olacak davranışlar görülmektedir (İşbaşı Özen, 2000).

Vicdanlılık boyutu ile özgecilik boyutu birbirine benzemektedir. Hatta bazı araştırmacılar tarafından tek boyut olarak ele alınmaktadır. Bu benzerliğin nedeni, her iki boyutun da yardımseverlik davranışları temelinden gelmesidir. İki boyutu birbirinden ayıran özellik ise; yapılan yardımların odak noktasıdır. Özgecilik boyutunda yardım etme davranışı kişilere yönelik iken, vicdanlılık boyutunda yardım etme davranışı örgütün kendisini hedef almaktadır. Vicdanlılık davranışı gösteren kişilerin özgecilik davranışı da gösterecekleri varsayımıyla, her iki boyutun tek boyut olarak kabul edilmesi gerektiği iddiası olsa da, özel ve genel yararlar farklılığı olarak özetlenebilecek somut farklılık gerekçesiyle iki boyutun tek bir kategoride yer almaları uygun görülmemektedir (Latham ve Skarlickı, 1995:69).

Centilmenlik (Sportmanship)

Organ'ın Bateman ile 1983 yılında yaptıkları çalışmanın sonuçlarını değerlendirerek saptadığı centilmenlik boyutu; göreve yönelik kaçınılmaz sorunları ya da zorlukları şikâyet etmeden kabullenme, gönüllü bir şekilde çözmeye çalışma olarak açıklanmaktadır. Çalışanların örgütteki küçük sorunları büyütmeden, zamanın önemli bir kısmını sorunlardan yakınlardan geçirmek yerine görevle ilgili çalışmalara harcayarak geçirmesidir. Örgüt çalışanlarının arkadaşlarına saygılı davranıp, onların kalplerini kırmamaya, huzursuzluk yaratmadan basit hataları görmezden gelerek hoşgörülü olmalarıdır. Bunun yanında bardağın dolu tarafını görmek, iş konusunda kendisine ve arkadaşlarına isteklendirme sağlamak gibi davranışlar centilmenlik boyutuna verilebilecek örneklerdendir (Ackfeldt ve Coote, 2003:3). Sportmenlik, örgütte karşılaşılan güçlükler ve sorunlar karşısında olumlu bir tutum içerisinde çalışmaya gönüllü olmayı ifade etmektedir. ÖVD'nin sportmenlik boyutu, çalışanların görevlerine ve örgüt kültürüne ilişkin pozitif bir bakış açısı benimsemeleri ve karşılaştıkları sorunların üstesinden gelerek, gönüllü bir şekilde çalışmaları anlamına gelmektedir (Sezgin, 2005:324).

Organ, sportmenlik davranışlarını; çalışanların karşılaştıkları problemleri gerginliğe yol açmadan, yapıcı bir şekilde mücadele etme becerisini ve ortaya çıkan bu olumsuz durumlara dayanma güçlerini arttırması nedeniyle örgütün etkililiğine ve verimliliğine katkı veren davranışlar olarak tanımlamaktadır. Örgütlerde genel olarak karşılaşılan sorunları çözmek için idari kaynaklara veya yönetim kaynaklarına başvurulmaktadır. Fakat sportmenlik davranışının sergilendiği örgütlerde bu kaynaklar, sorunlarla uğraşmaktan çok planlama, problem çözme, örgütsel analiz gibi geliştirici çalışmalara aktarılır ve örgütsel etkililik artar (Özen İşbaşı, 2000).

Ayrıca; işler yolunda gitmediği zamanlarda bile pozitif tavır sergilemesi ve ilgilerini örgütün faydası yönünde kullanmaları olarak tanımlanabilir (Acar, 2006). Bu nedenle centilmenlik, bir yöneticinin çalışanlar arasında işbirliğini gerçekleştirmek için daha az zaman ve enerji harcamasını ve yönetici olmaksızın diğer çalışanlarla verimli bir biçimde birlikte çalışabilmelerini sağlayan bir davranıştır (Şeşen, 2006: 63-64). Çalışanların ağır yük ve rahatsızlıklara katlanmaya istekli olması, işler yolunda gitmediği zamanlarda bile olumlu tavır sergilemesi,

astlarının ilgilerini örgütün yararı yönünde kullanmasını sağlaması sportmenliktir (Özdevecioğlu, 2003). Sorunları gereksiz yere büyütmekten, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınlardan geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan kaçınma davranışları sportmenliğe örnek teşkil edebilir (Yücel, 2006). Sportmenlik, alan yazında fazla ilgi görmeyen bir örgütsel davranış türüdür. Oysaki hemen her örgüt ortamında kaçınılmaz olarak zorluklar yaşanmaktadır. Sportmen kişiler bunlara memnuniyetle katlanır ve küçük meseleleri fazla büyütmezler (Şehitoğlu ve Zehir, 2010).

Erdemli Olmak (Civic Virtue)

Organ’a göre örgütsel erdem boyutundaki davranışların sergilenmesi, çalışanların zaman ve enerjilerinden fedakârlık etmelerini gerektirir. “Organizasyonun Vatandaşı Olma” fikriyle ortaya çıkan ve çalışanların organizasyonun politik hayatında fikir sahibi olmaları sonucunu getiren bu davranışlar çoğu zaman yöneticiler tarafından desteklenmeyebilir. Uzun sürede bu davranışlar, çalışanların örgüt içindeki politik süreçlerle ilgili daha çok bilgi sahibi olmaları ve örgüt içi politikaların düzenlenmesinde yönlendirici bir güç olmalarını kolaylaştıracak bir paradigma geliştirmelerini sağlayacaktır. Yöneticiler tarafından desteklenme ihtimalinin az olduğu ve çalışanlara bir takım maliyetler yüklediği için örgütsel erdem davranışı, en zor sergilenen vatandaşlık davranış türü olarak kabul görmektedir (Özen İşbaşı, 2000).

Organ’ın (1988) kitabında yer verdiği son boyut olan sivil erdem davranışı bu ismiyle Graham (1994) tarafından tanımlanmıştır. Graham sivil erdem boyutunu “örgütün politik yaşamına aktif ve sorumlu biçimde katılma” şeklinde tanımlamıştır (Oğuz, 2009). Brief’e göre ise sivil erdem davranışı; örgütsel koruma şeklinde ifade edilmiştir. Tüm yönleriyle örgüte duyulan bağlılığı ve üst düzeyde ilgiyi içermektedir. Bu davranış, çalışanların yönetime istekli bir şekilde katılımını sağlar. Bu katılım; toplantılara katılma, örgüt politikasının saptanması ile meşgul olma, örgütün hangi stratejileri uygulaması gerektiği konusunda fikir verme şeklinde olabilir. Ayrıca çevreyi tehditler ve fırsatlar açısından sürekli gözlemlemeleri, örgütü etkileyecek değişimleri takip etmeleri şeklinde de kendini göstermektedir. Söz konusu davranışlar, kişilerin kendilerini bir takımın parçası, bir örgütün üyesi olarak

görmeleri ve kendilerine verilen yükümlülükleri kabul etmeleri olarak yansıtmaktadır (Podsakoff, Mackenzie vd., 2000:525).

Ayrıca; sivil erdem davranışları, çalışanların örgütün politik yaşamına katılımını, makro seviyede bağlılığını ve ilgisini kapsayan davranışlardır (Acar, 2006). Çalışanların görüşlerini açıkça ortaya koyma ve görüşlerinin arkasında durma konusundaki cesaretleri, iddialı fikirler ortaya koymaları ve değişime öncülük etmeleri erdem davranışı kapsamında değerlendirilebilir (Çelik, 2007). Örgüt içi toplantılarda düzenli olarak yer almak ve tartışmalara aktif olarak katılmak, kurumdaki gelişmelere ayak uydurmaya çalışarak değişimleri yakından izlemek ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynamak, bina içindeki duyuru kaynaklarından (pano, posta vb.) faydalanmak, örgütle ilgili konular üzerinde düşünmek, bilgi sahibi olmak ve bunu iş arkadaşlarıyla paylaşmak vb. davranışlar sivil erdem boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır (Atalay, 2005). Sivil erdem davranışı, otoriter yönetim uygulamasının olduğu ve kararların yönetim tarafından alındığı örgütlerde uygulama alanı bulamamaktadır. Hatta bu tip örgütlerde, yöneticiler çalışanların bu tip davranışlarını, işlerine karışılması olarak kabul etmekte ve izin vermemektedirler (Mackenzie ve Podsakoff, 1998:125).

Podsakoff ve Meslektaşlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

Podsakoff ve meslektaşları (1996), ÖVD'nı yedi başlık altında toplamıştır (Akt: Dilek, 2005:37-38): Bunlar:

- a) Yardımseverlik (Helping Behavior): İş arkadaşlarına yardım etmek ve görev ile ilgili olarak ortaya çıkabilecek sorunları önlemektir.
- b) Centilmenlik (Sportsmanship): Görev ile ilgili sıkıntılar ve imkânsızlıklardan yakınmamak, iş arkadaşları tarafından kendi önerilerine uyulmaması durumunda kızmamak, iyimser olmak, örgütün iyiliği için kişisel kazançlarını düşünmemek ve gerektiğinde kişisel fikirlerini askıya alabilmektir.
- c) Örgütsel Sadakat (Organizational Loyalty): İyiliğin arttırılması, örgütün savunulması, örgütün amaç ve hedeflerin korunması, desteklenmesi ve tanıtılmasıdır. Örgütsel sadakat, örgütün dışarıdaki kişilere karşı yüceltilmesi ve tanıtılması ve dış tehditlere karşı korunması, savunulması ve olumsuz koşullar altında bile örgüte bağlı olunmasıdır.

d) Örgütsel Uyum (Organizational Compliance): Örgütün devamlılık sürecinde, örgüt kurallarına ve düzenlemelerine hiç kimse uymasa bile kişinin kendisinin uymasidir.

e) Bireysel İnisiyatif (Individual Initiative): Örgüt içinde başarıyı artırıcı ya da iş arkadaşlarının işine fayda sağlayıcı bir yenilik yapmak veya yaratıcılık göstermek, kendisine verilen işleri gerçekleştirmek için ekstradan gayret göstermek, azmetmek, fazladan yükümlülük üstlenmek ve iş arkadaşları ile rekabete girmemek gibi davranışların tümüdür.

f) Üyelik Erdemi (Civic Virtue): Örgüte en üst düzeyde bağlılık göstermek, örgütle ilgili olmak, örgüt yönetimine etkin bir biçimde katılmaya gönüllü olmak ve örgütün çevresindeki olanakları ve tehlikeleri takip etmek şeklindeki davranışlardır.

g) Kendini Geliştirme (Self Development): Örgüt üyelerinin kendi bilgi, yetenek ve niteliklerini sorgulayarak, bunları geliştirmek için çaba göstermeleri, bunun için öğrenmeye değer vermeleri, kurslara katılmaları ve kendini geliştirme yönünde çalışmalarıdır.

İlgili Araştırmalar

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

İşbaşı (2000), “Çalışanların yöneticilere duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: bir turizm örgütünde uygulama” konulu çalışmasında; bir otel örgütünde çalışanların yöneticilerine duydukları güven ile adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik tutumlarını araştırmıştır. Çalışanlar ve yöneticileri arasındaki ilişkiler göz önüne alındığında ÖVD’nin soysal mübadele çerçevesinde incelenmesi önerilmektedir. Sosyal mübadeleye etki eden temel faktör güven olup, adalet ile çalışanların davranışlarını belirlemektedir. Çalışanlarca yöneticilere duyulan güvenin örgütsel adalet ile pekişmesi sonucu kişilerde ÖVD oluşumuna yardımcı olduğu görüşü tam karşılanamamıştır.

Basım ve Şeşen (2004), “ÖVD uyarlama ve karşılaştırma çalışması” kuramsal çerçeve ışığında ÖVD ölçeğinin Türkçeye uyarlaması konusunda örnek bir metodoloji sunmak ve ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin bulguları ortaya

koymuşlardır. Araştırmanın bir diğer amacı da, ÖVD alanyazında tartışılan, ölçeklerin veri kaynağının ne olması gerektiği konusuna katkı yapmak olup; bu amaçla, yapılmış bazı çalışmaların sonuçlarını karşılaştırarak değerlendirmelerde bulunulmuşlardır.

Mercan (2006), “Öğretmenlerde örgütsel bağlılık örgütsel yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık” adlı çalışmasında, Uşak il merkezinde ve merkez köylerinde bulunan ilköğretim öğretmenlerini, örgütsel faktörler, bağlılık, yabancılaşma ve vatandaşlık davranışlarını esas alan faktörler açısından ele alarak bu faktörlerin örgütsel bağlılık, örgütsel yabancılaşma ve ÖVD’na etkilerini incelemektedir. Bu araştırma ile öğretmenlerin ÖVD’nı gösterdikleri oranda engellenmişlik ve güçsüzlük hissinin azalacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenler yaptıkları işten zevk almasalar, ideallerini yitirme noktasına gelseler dahi ÖVD gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Samancı (2006), “Örgütsel iklim ve örgütsel vatandaşlık” çalışmasında; okullardaki örgütsel iklim ile öğretmenlerin sergiledikleri ÖVD arasındaki davranışları incelemiştir. Örgüt içerisindeki iklim yapısı yani pozitif sosyal ilişkilerin ÖVD’yi olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Araştırmaya göre okul yöneticilerinin öğretmenleri yakından takibi de ÖVD’yi olumlu yönde etkilemektedir. Örgüt içerisinde yardımlaşma, olumlu sosyal ilişkiler, yönetimin destekleyici tavrı ve yakından teftişi, kıdem arttıkça, öğretmenlerde sorumluluk ve görevin kurallarına uyma davranışı ve ÖVD sergileme eğilimi artmaktadır. Örgütte; angaryalar, okul yönetiminde otokrasi anlayışı, örgüt içerisinde adaletsizlik arttıkça ÖVD sergile davranışı azalmaktadır. Öğretmenlerin okula karşı olumlu algıları ÖVD sergileme eğilimini artırmaktadır.

Yücel (2006), “Öğretmenlerde mesleki tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı” konulu çalışmasında; öğretmenlerin tükenmişlik duygusu ile ÖVD arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Araştırmada ÖVD, tükenmişlik, özgüven, hayat mutluluğu ve örgütsel adalet özelliklerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Tükenmişlik ile ÖVD arasında düşük düzeyde anlamlı negatif ilişki olduğu belirlenmiştir. Öğretmenler duygusal olarak bitkinleştikçe, öğretmenler birbirlerinden soğudukça, yaptıklarından olumlu sonuç elde edemedikçe ve fiziksel olarak yıprandıkça ÖVD

sergileme düzeylerinin olumsuz olarak etkilendiği belirtilmektedir. Duygusal tükenme, başarısızlık algısı, fizyolojik tükenme öğretmenlerin genel vatandaşlık davranışını etkilememektedir. Genel tükenmişlik seviyesinde meydana gelebilecek en az artışın bile öğretmenin erdemlilik davranışları göstermesi yönünde negatif yönde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kaynak (2007), “Öğretmenlerde bulunan kişilik özellikleri ile ÖVD arasındaki ilişki” temalı tezinde; öğretmenlerin kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında önemli ilişkiler bulunduğunu belirtmiştir.

Gök (2007), “Örgütsel kültür bağlamında örgütsel vatandaşlık olgusu ve bir araştırma” adlı yüksek lisans tezinde, ÖVD’nin oluşabilmesi için gerekli örgüt kültürünün nitelikleri bölümünde belirtilen nitelikler ile ÖVD’nin boyutları arasındaki ilişkiyi araştırmak ve araştırmanın yapıldığı örgütte ÖVD boyutlarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu araştırma sonucunda örgütsel vatandaşlık olgusunun özellikle örgüt kültürü ile bağlantılı boyutlarıyla örgüt kültürünün belirtilen nitelikleri arasında pozitif bir ilişki olduğu; örgüt kültürünün teoride belirtilen boyutları (etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım), o örgütteki örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına (özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ve sportmenlik) ilişkin davranışların oluşmasında rol oynadığını tespit etmiştir. Bu nedenle; örgütlerde yöneticilerin, işgörenlerden bekledikleri ÖVD’nin sergilenmesi için uygun örgüt kültürünün yaratılması gerekliliğine önem vermeleri gerektiğini belirtmiştir.

Polat ve Celep (2008), “Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları” konulu araştırmalarında, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve ÖVD değişkenlerine ilişkin algı düzeylerinin belirlemeyi; bu değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konulmasını amaçlamışlardır. Öğretmenlerin okullarında gösterdikleri ÖVD ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri betimlenmiştir.

Yarım (2009), “Genel liselerde çalışan branş öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları” adlı tez çalışmasında; öğretmenlerin kıdem durumlarının

örgütsel vatandaşlık algılamalarını etkilediği; öğretmenlerin centilmenlik alt boyutunda yaş grubu yükseldikçe centilmenliğin arttığı görülürken diğer boyutlarda farklılık görülmediği; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılamaları branş düzeyinde karşılaştırıldığında centilmenlilik alt boyutunda farklılık görülürken diğer alt boyutlarda farklılık görülmediği; öğretmenlerin cinsiyet faktörüne ve mezuniyet durumlarına göre örgütsel vatandaşlıkta farklılık görülmediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Erdem (2009), “ÖVD’nin örgüt kültürüyle ilişkisi ve Türk Telekomünikasyon A.Ş. üzerine bir araştırma” adlı çalışmada, Türk Telekom içindeki ÖVD’nı anlamada örgüt kültürünün rolü ve örgüt kültürü ile ÖVD arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan çalışmada Türk Telekom A.Ş.’de örgüt kültürü ile ÖVD arasındaki pozitif yönde % 27 oranında bir ilişki olduğu görülmüştür. Özelleştirme sonrasında işe başlayan genç personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sonuçlarına bakıldığında daha yüksek seviyelerde ÖVD sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Mehtap (2011), “Örgüt içi politik davranışların ÖVD üzerindeki etkisi” konulu araştırmasında; yöneticilerin örgüt içinde uyguladıkları politik etkileme davranışlarının, çalışanların ÖVD üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Literatürde, genellikle, ÖVD’nin öncülü olarak ele alınan özdeşleşme ve duygusal bağlılık değişkenleri, bu doğrultuda, bu çalışmada aracı değişkenler olarak ele alınmış ve yöneticilerin politik etkileme davranışlarının çalışanların ÖVD üzerindeki etkisinin, aynı zamanda bu değişkenler aracılığı ile de ölçülmesi hedeflenmiştir.

Öztürk (2011), “İşyerinde zorbalık: Kamu sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve ÖVD algılamaları üzerindeki yansımaları” konulu çalışmada; işyerinde zorbalık olaylarının, buna hedef olan hem de gözlemleyen çalışanların işlemsel adalet, dağıtım ve etkileşim adaleti olarak ortaya çıkan örgütsel adalet algılamaları üzerindeki etkilerini ve beraberinde söz edilen aktörlerin ÖVD sergilemelerindeki etkilerini incelemiştir.

Çetin (2011), “Okul müdürlerinin liderliği ile müdür-öğretmen ilişkisinin öğretmenlerin ÖVD üzerindeki etkisi” konulu araştırmasında; ilköğretim okul müdürlerinin okul yönetiminde gösterdikleri liderlik stillerinin ve müdür öğretmen

etkileşiminin öğretmenlerin ÖVD ile ilişkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla değişkenler arasındaki ilişki katsayıları hesaplanmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin liderlik stilleri ile müdür öğretmen etkileşiminin öğretmenlerin ÖVD üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Terzi (2011), “Denetim odağı ve ÖVD ilişkisi: Üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma” başlıklı çalışmada; farklı okullarda okuyan üniversite öğrencilerinin denetim odakları ve ÖVD arasındaki ilişkiyi betimlenmiştir. Araştırma sonucunda denetim odağı ve örgütsel vatandaşlık arasında düşük negatif ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırmada denetim odağının örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir yordayıcısı olmadığı ortaya konulmuştur.

Kurt (2011), “Örgüt kültürünün ÖVD’na etkisi: Bir kamu kurumu çalışanlarına yönelik araştırma” adlı İstanbul Bölge Müdürlüğünde gerçekleştirilen bu çalışmada, örgüt kültürünün, ÖVD’nı sergileme üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, araştırmanın gerçekleştiği kamu kurumunda, örgüt kültürünün, ÖVD’nı etkilediğini göstermiştir. ÖVD boyutlarından olan diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme boyutunun, örgüt kültürü tarafından anlamlı olarak etkilendiği; bununla birlikte örgüt kültürü boyutlarından olan örgütsel kimliğin ÖVD’nın hepsini bir arada etkileyen tek boyut olduğu sonucuna varılmıştır.

İpek (2012), “Öğretmen algılarına göre ortaöğretim kurumlarında örgütsel kültür ve ÖVD” adlı çalışmada, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görev yaptıkları okullara ilişkin örgütsel kültür ve ÖVD algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının geleneksel örgüt kültürü boyutunda cinsiyetlerine (kadınlar lehine) ve görev yaptıkları okul türüne göre (meslek liseleri lehine) istatistiksel olarak farklılaştığı, ÖVD algılarının ise bireysel sorumluluk boyutunda cinsiyete göre farklılaştığı gözlenmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin ÖVD algılarının örgütsel kültür algılarından istatistiksel olarak kestirilebildiği belirlenmiştir.

Demirel, Özçınar ve Seçkin (2012), “İşletme kültürü ile ÖVD arasındaki ilişki” konulu çalışmalarında; işletme kültürü ile ÖVD arasındaki ilişkiyi ve bu

ilişkinin örgütsel amaçları gerçekleştirmeye sağlayacağı varsayılan katkıları kavramsal ve uygulamaya yönelik olarak araştırmışlardır. Araştırmada örgüt kültürü boyutları ile ÖVD boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Örgüt kültürü boyutları ile özgecilik ve vicdanlılık arasında orta ve yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Çağlar (2012), “Adalet algısı, işçi olumlu duygu durumu ve ÖVD’nin bütünleşik bir modeli” konulu araştırmasında; çalışanların adalet algılarının, olumlu duygu durumu ve ÖVD arasındaki ilişkiye aracı etkisini test ederken, bir yandan da çalışan adalet algıları ve olumlu duygu durumunun ÖVD üzerindeki bireysel etkilerini görmek amacıyla çalışılmıştır.

Kalkan (2013), “Algılanan örgüt kültürünün ÖVD üzerindeki etkisi: Kuramsal ve görgül bir araştırma” temalı araştırmanın amacı, Kayseri ilinde mobilya sektöründe ulusal ve uluslararası alanda faaliyet gösteren öncü nitelikte bir firma bünyesinde örgüt kültürünün alt boyutları olan katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon ile ÖVD arasındaki ilişkileri analiz etmektir. İkincil olarak da örgüt kültürünün ÖVD üzerindeki etki düzeyini belirlemek ve çalışanların demografik özellikleri bakımından oluşturulan gruplar arasında ÖVD yönüyle anlamlı farklılıklar olup olmadığını ortaya koymaktır.

Baykal (2013), “Okul iklimi ile öğretmenlerin ÖVD arasındaki ilişki üzerine bir araştırma” konulu çalışmasında, öğretmenlerin ÖVD ile okul iklimi algılarına etkisi arasında ilişkinin belirlenmesini amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin ÖVD ile okul iklim algıları arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Arabacı (2014), “ÖVD’nin ve örgüt kültürünün tükenmişlik üzerine etkisi” adlı tez çalışmasında, ÖVD ve örgüt kültürünün bu liselerinde görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisinin saptanmasını amaçlamaktadır. Çalışmada örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlığı etkileyen önemli bir faktör olduğunun yanı sıra çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkisi olduğu sonucuna da ulaşılmaktadır.

Akın Kösterioğlu (2017), araştırmasında “Öğretmenlerin paylaşılan liderlik (shared leadership) algısının, akademik iyimserlik ve ÖVD üzerindeki etkisini” belirlemeye çalışmıştır. Analiz sonucunda, paylaşılan liderliğin akademik iyimserliğin kolektif yeterlik faktöründeki varyansın % 14.5’ini; akademik önem faktöründeki varyansın % 22.2’sini; güven faktöründeki varyansın % 10’unu ve akademik iyimserliğin genelindeki varyansın % 23’ünü açıkladığını belirlemiştir. Ayrıca öğretmenlerin paylaşılan liderlik algısının ÖVD’ndaki varyansın % 50’sini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Özgür (2018), çalışmasında “Dönüşümsel liderliliğin örgütsel güven ve ÖVD üzerindeki etkisini ve dönüşümsel liderlik ve alt boyutları ile ÖVD arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolünü” incelemiştir. Araştırma sonuçlara göre dönüşümsel liderliğin alt boyutları ile örgütsel güven ve ÖVD arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki bulmuştur. Dönüşümsel liderliğin ÖVD’na olan etkisinde kısmi olarak aracılık ettiğini göstermiştir.

Tecimen (2020), “Yöneticiye duyulan güvenin işe adanmışlık ve ÖVD üzerindeki etkisi” konulu doktora tezinde, yöneticiye duyulan güven işe adanmışlık ve ÖVD arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların yöneticilerine duydukları güven yükseldikçe işe adanmışlıkları ve ÖVD’nın da yükseleceği, işe adanmışlık ve ÖVD’nın, yöneticiye duyulan güven tarafından açıklanabilmekte olduğu, çalışanların yöneticiye duyulan güvenlerinin artması işe adanmışlık ve ÖVD’nı da arttırdığı ortaya çıkmıştır.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Marsha Moye Jurewicz (2004), “Organizational citizenship behaviors of middle school teachers: a study of their relationship to school climate and student achievement” başlıklı doktora tezinde öğretmenlerin ÖVD ve okul ikliminin öğrenci başarı ile ilişkisini araştırmıştır. Çalışma Virjinya’daki 82 ortaöğretim okulunda yapılmıştır. ÖVD’nı ölçmek için okullarda ÖVD ölçeği (organizational citizenship behavior in school scale), okul iklimini ölçmek için okullarda okul iklimi içeriği ölçeği (school climate index) kullanılmıştır. Sonuç olarak; öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeyleri kontrol altında tutulduğunda öğretmenlerin gösterdikleri ÖVD

ile öğrenci başarısı arasında pozitif yönde önemli bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeyleriyle başarıları arasında önemli bir ilişki olduğu, toplumdaki örgütün türüne (kar amaçlı olma durumu) göre de değişiklik gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

DiPaola ve Mendes da Costa Neves (2009) tarafından yapılan çalışmada; Amerika'daki ve Portekiz'deki öğretmenlerin ÖVD algıları ölçülerek karşılaştırılmıştır. Çalışmanın verileri DiPaola tarafından geliştirilen "Organizational Citizenship Behaviour Scale" isimli ölçek ile Amerika'daki ortaokul ve lise öğretmenlerine uygulanması ve aynı ölçeğin Portekizceye çevrilerek Portekiz'de ortaokul ve liselerde görevli öğretmenlere uygulanması ile elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda; iki farklı ülke kültüründen dolayı ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin ÖVD algılarında ve gösterme sıklıklarında değişiklik olmadığı görülmüştür. Fakat her iki kültürde de ÖVD'nin eğitim örgütlerinin başarı düzeylerine etkisi olduğu ve örgütlerin liderleri tarafından desteklenmesi gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca Portekiz'deki öğretmenlerin çok sık görev yeri değiştirmelerinin diğer paydaşlarla az paylaşım gerçekleştirmelerine neden olduğu, bu durumunda öğretmenlerin ÖVD algılarını olumsuz etkilediği ifade edilmiştir.

Belogolovsky ve Somech (2010) yapılan çalışmalarında; okul müdürleri, öğretmenler ve veliler gibi paydaşların algılarına göre öğretmenlerin rol genişliklerinin ve ÖVD incelenerek bunların kavramsallaşmasını sağlamayı hedeflemişlerdir. Bu çalışma İsrail'deki resmi okullarda görevli 29 müdür, 245 öğretmen ve 345 veliye anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Veriler, Somech ve Drach-Zahavy (2000) tarafından geliştirilen "Organizational Citizenship Behaviour (OCB)" ölçeğinden duruma uygun olmadığı düşünülen 2 adet soru atılarak oluşturulan anket ile elde edilmiştir. Çalışma bulgularına göre; velilere göre yöneticilerin ve öğretmenlerin tanımlanmış ÖVD'nin daha fazla olduğu, velilerin öğretmenlerden daha çok öğrencilere yönelik öğretmenler tarafından yapılan belirlenmiş rol kavramı içerisinde ÖVD tanımladıkları görülmüştür.

Messick (2012) araştırmasında; akademik iyimserlik, kolaylaştırıcı okul yapısı ve ÖVD arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın verileri Alabama Eyaletindeki 43 farklı okul bölgesindeki 65 okulda görev yapan 589

öğretmenden elde edilmiştir. Analiz sonucunda ÖVD ile kolaylaştırıcı okul yapısı arasında pozitif yönde orta düzeyde, akademik iyimserlik ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca regresyon analizi sonucunda kolaylaştırıcı okul yapısının ve akademik iyimserliğin birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışındaki varyansın % 48'ini açıkladığı belirlenmiştir.

Runhaar, Konermann ve Sanders (2013) araştırmalarında, öğretmenlerin ÖVD, iş otonomisi, işe bağlılığı ve lider üye etkileşimi arasındaki ilişkilerini incelemiştir. Öğretmenlerin ÖVD bireye ve örgüte yönelik davranışlar olarak iki boyut altında incelenmiştir. Araştırmanın verileri Hollanda'daki altı ortaokulda görev yapan 211 öğretmenden elde edilmiştir. Verilerin İkili korelasyon analizi sonuçlarına göre bireye dönük ÖVD ile örgüte dönük ÖVD, işe bağlılık, otonomi, lider üye etkileşimi değişkenleri arasında pozitif yönlü ilişkiler belirlenmiştir. Ayrıca örgüte dönük ÖVD ile işe bağlılık, otonomi, lider üye etkileşimi değişkenleri arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre sadece işe bağlılığın bireye dönük örgütsel vatandaşlık davranışını açıkladığı görülmüştür.

Schwabsky (2014) araştırmasında; öğretmenlere ve öğrenciye güven, iyimserlik ve bireysel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmanın verileri İsrail'deki ilkokullarda görev yapan 370 öğretmenden elde edilmiştir. Regresyon analizi sonucu göre iyimserlik, öğretmene güven, öğrencilere güven değişkenlerinin birlikte bireysel vatandaşlık davranışındaki varyansın % 11'ini açıkladığı belirlenmiştir.

Somech (2016) araştırmasında; öğretmenlerin ÖVD, rol stresleri ve iş özerkliğinin, öğretmen gerilimi üzerindeki yavaşlatıcı etkisini (buffering effect-65 tamponlama etkisi) belirlemeye çalışmıştır. Araştırmada ÖVD bireye ve örgüte dönük vatandaşlık davranışı olarak iki boyut altında; rol stresi ise fazla iş yükü, rol belirsizliği ve rol çatışması olmak üzere üç boyut altında incelenmiştir. Verilerin analizinde İkili korelasyon analizi sonuçlarına göre bireye dönük ÖVD ile örgüte dönük ÖVD, okul başarı, iş özerkliği ve öğretmen gerilimi arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler belirlenmiştir.

Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri

Yönetim

Yönetime ilişkin ilk izlenimler ilkel toplumların, varlıklarını korumak amacıyla kazdıkları hendek ve yaptıkları duvarlar, yaşamak için yaptıkları avlar, doğal felaketlerden korunmak için birbirleriyle dayanışmalarıdır. Bunları olması için insanların beraber yaşamaya başlamaları ile yönetim de başlamıştır (Başaran, 2000:36). Yönetim; “Bir grup insanı önceden belirlenmiş amaçlara doğru yöneltme, aralarındaki işbirliği ile koordinasyonu sağlama çabalarının bütünü” şeklinde ifade edilmektedir (Şimşek, 2005; Başaran, 1991).

Yönetim, süreç olarak bir grup faaliyet ve fonksiyonları; sanat olarak, bir uygulama alanını; bilim olarak ise düzenli ve bilimsel bilgi topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Mucuk, 2005). Yönetim, “örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için sorun çözme, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür.” (Erdoğan, 2006).

Yönetim Biçimleri

Yönetim biçimi, yöneticilerin, çalışanların ve yönetilen ortamın doğurgusudur. Yani üstler, astlar ve ortam, yönetim şeklinin unsurlarıdır (Başaran, 2008:272). Yönetim biçimlerinin ortaya çıkmasında en büyük görev yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler örgütü etkileyen iç ve dış unsurları dikkate alarak seçecekleri yönetim felsefesini belirlemelidirler. Yöneticilerin örgütleri yönetim felsefesine göre, yönetim biçimini oluşturarak geliştirdikleri ve değiştirdikleri söylenebilir. Bunu yaparken örgütün yönetim anlayışıyla beraber kendi kişilik özelliklerini de örgütün yönetim biçimine katmaktadırlar (Teyfur, 2011:63).

Likert’in (1967, akt. Arlı, 2007:47) Sistem 4 Yaklaşımı, yönetim biçimleri alanında yapılan bir sınıflandırma olup, bu yaklaşım sömürücü-otokritik, yardımsever-otokritik katılımcı ve demokratik yönetim biçimleri şeklindedir.

a) Sömürücü-Otokritik Yönetim Biçimi: Bu yönetimde üstler astlarına güvenmezler. Görevler ile ilgili sorunların çözümünde çok nadir olarak astların görüş ve düşünceleri alınır. Bu tarz yönetimin uygulandığı örgütlerde korku ve gerginlik hakimdir. Motivasyon açısından ödül kavramına çok az başvurulur; ceza uygulamaları daha yaygın olarak kullanılmaktadır. Yetki üst yönetimde toplanmaktadır, yukarıdan aşağıya iletişim bulunmaktadır ve astlarla üstler arasında etkileşim çok azdır (Teyfur, 2011:66-67).

b) Yardımsever-Otokritik Yönetim Biçimi: Bu yönetim biçiminde üstler astlarına belirli ilişkiler çerçevesinde çok az güven duymaktadırlar. Denetim süresince bazı yetkiler orta kademelere geçirilebilir. Astların fikirleri alınır ancak örgüt ve yönetim için önemli olan kararlar yine üst kademelerce verilmektedir. Bu yönetim biçiminde takım çalışmalarına çok az yer verilmektedir. Astların ödüllendirmesi ve cezalandırması birlikte kullanılmaktadır.

c) Katılımcı Yönetim Biçimi: Üstlerin astlarına olan güveni tam olmasa da yüksek düzeydedir. Astların çok önemli olmayan kararlarda düşüncelerini belirtmelerine izin verilir. Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya iletişim sağlanmaktadır. Bu yönetimlerde astları güdülemede ödüllendirmeye başvurulur, fakat az da olsa cezalandırma yöntemi de kullanılmaktadır (Tekarslan vd, 2000:131). Bu yönetim biçiminde örgütsel amaçlar, astlarla tartışılıp hareket planları belirlendikten sonra duyurulmaktadır.

d) Demokratik Yönetim Biçimi: Bu yönetim tarzında astlara tam olarak güven duyma söz konusudur. Astlar yaptıkları işlerle ilgili olarak üstlerine görüş ve öneri sunabilirler. Astların görüşleri her zaman alınmakta ve uygulanmaktadır. Aşağı ve yukarı iletişimle birlikte yatay iletişim de kullanılmakta, ast-üst arasındaki etkileşim yaygın, arkadaşça ve güvene dayalı bir şekildedir (Likert, 1967:4-9).

Yönetim biçimlerini genel olarak sınıfladığımızda: Yetkeci yönetim biçimi, koruyucu yönetim biçimi, destekçi yönetim biçimi, birlikçi yönetim biçimi ve başıboş yönetim biçimidir.

Yetkeci Yönetim Biçimi

Yetkeci yönetim biçimine göre, yönetici üstün bir birey olduğu için yönetime getirilmiştir. Yöneticinin üstün adamlığına karşı, astlar pasif, zorlanmayınca

çalışmayan bireylerdir. Bu yönetim biçiminde, yöneticinin asıl işi mal ve hizmet üretimi üzerine yoğunlaşmıştır ve iş yerinde madde artırımını sağlamak amacıyla ne kadar çok hizmet üretilirse örgüt o derece verimli sayılır. Yöneticinin istekleri, insandan çok görevle ilgilidir ve çalışanların en fazla düzeyde üretimde bulunmasına yöneliktir. Bu anlayışa göre insan, kendi haline bırakılırsa çalışmaz, işten kaçar, üretmez ve yorulmayı asla göze almaz. İnsana iyi davranmak işlerin ihmal edilmesine ve örgütün zarar görmesine neden olur. İnsan ancak otoriter bir şekilde, sıkı yönetilirse faydalı olabilir. Örgütün yapısını geleneksel süreçler belirler ve her şeyden önce yapılacak iş ve görev tanımları gelir. Yetkeci yönetici tek karar merkezi olarak kendisini görür, emir ve talimat vermekten hoşlanır; araştırmaya, tartışmaya, değerlendirme yapmaya, insanları anlamaya çalışmaya, hoşgöründe bulunmaya çoğunlukla kapalıdır. Sorumluluğu altındaki çalışanlara güvenmez veya çok az güvenir. Her konuda kendisine danışılmasını ve izin alınmasını, tüm uygulamalarda sürekli bilgi verilmesini ister (Öztekin, 2002:128, Urlu, 2002:20; Başaran, 2008:274, Tosun, 1992:20, Teyfur, 2011).

Yöneticinin otoritesi, yönetilenlerin rızasına hiçbir şekilde bağlı olmadan elde edilmiş demokratik olmayan bir yönetim biçimidir. Elde edilen bu otorite yönetici tarafından baskıyla, ikna yoluyla veya her ikisi aracılığıyla kullanılır. Bu yönetim biçiminin demokratik toplumlarda verimli olma ihtimali çok azdır. Bu şekilde yönetilen örgütlerde çalışanların girişimcilik ruhu, moral ve motivasyonu düşük düzeydedir. O nedenle çalışanların işten ayrılma oranının da yüksek olduğu görülmektedir (Akdoğan, 2009:58). Otoriter yönetici, örgütün olanaklarını amaçlara azami seviyede ulaştırmak üzere düzenleyen, ancak bu düzenlemeyi yaparken örgüt çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını karşılamak ve onları işyerinde mutlu edecek durumlara hiçbir şekilde başvurmayan yöneticilerdir (Erdoğan, 2000:36).

Otokratik yöneticiler örgütsel hedeflere ulaşabilmek amacıyla güdüleme, özendirme, etkileme aracı olarak ödül aracılığıyla çalışanları teşvik eder veya ceza yöntemi ile isteklerini kabul ettirmek için zorlar (Razi, 2003:55). Bu yöneticilerin yönetim anlayışına göre; geleneksel değerlere sıkı sıkıya bağlı kalınmalı, yönetici sorgulanmadan ona boyun eğilmeli şeklindedir. Böyle düşünen çalışanlar da yöneticinin erkine uymakta, yöneticinin gücünden gelen etkinin altında kalarak

kararlarında kendi öznel duygularına veya objektif düşüncelere değil, yöneticinin isteklerinin gerektiğine inanmaktadırlar (Erdoğan, 2000:36).

Koruyucu Yönetim Biçimi

Koruyucu yönetim biçiminde, çalışanların duygu ve düşüncelerine değer verilir; onların düşünce ve beklentilerini anlamak için gerekli zaman ayrılır. Koruyucu yöneticiler, çalışanların grup halinde çalışmaları için herhangi bir faaliyette bulunmazlar; bireysel çalışmalara daha fazla önem verirler ama çalışanların kişiliklerini geliştirmeleri için karşılıklı ilişki kurmalarına da yardımcı olurlar. Koruyucu kültürün çalışanları yaşamlarından mutlu ve hoşnutturlar. Yaptıkları işe yönelik çok fazla gönüllü değillerdir ve onlardan beklenen kadar üretim yaparlar. Bu nedenle çalışanların çoğu kapasitelerine yakın bir üretim yapmaz veya kapasitelerini geliştirmek için herhangi bir gayret göstermezler (Başaran, 2004:116; Teyfur, 2011:71).

Koruyucu yönetim biçimini ortaya çıkaran, örgütte bir arada çalışan insanlarla sağlıklı ilişkiler oluşturulması ile örgütsel etkinliğin artırılması düşüncesi olmuştur. Koruyucu yönetim biçimi ile örgütlerde ilişkiler daha güzel geliştiğinden çatışmaya çok rastlanmamaktadır. Bunun nedeni çalışanların ast ve üst fark etmeden karşılıklı birbirlerini kırmamaya dikkat etmelerinden kaynaklanmaktadır. Koruyucu yöneticilik; işbirliğinde başarı elde etmekte, kuralların kararlaştırılmasında ve bunlara uyulmasında gösterdiği ustalıkla örnek olacak şekildedir. Ayrıca, beraber çalıştığı kişilerin duygu, düşünce ve beklentilerine değer vermesi ve onlara güvenmesi davranışı ile bir dost gibidir. Koruyucu yöneticinin görevi; amaçların gerçekleşmesini sağlamak için takım ruhuyla birlikte çalıştığı kişileri denetlemekten çok, onlara rehberlik yapmaktır. Örgütte planlama yapar, elinde olan kaynakları gruplar, birlikte çalıştığı insanları koordine eder ve örgütte tüm yönünle iletişimi sağlamayı hedefler. Çalışanların duygu ve fikirlerine değer verir (Akdoğan, 2009:58).

Destekçi Yönetim Biçimi

Destekleyici yönetici, model olabilen, yapılan çalışmaları takdir ve tebrik eden, çalışanlarına yardım eden, eleştirilerin nedenlerini tanımlayan, yapıcı tenkitlerde bulunan, çalışanların ve diğer insanların mutluluğu düşünen bir liderlik türüdür (Turan, 1998:13). Yönetim, çalışanların bireysel ihtiyaçları ile ilgilenilen eylemleri içerir. Yönetici açık ve dostça davranır, örgütte bir takım iklimi oluşturur ve çalışanlara eşit davranır (Celep, 2004).

Birlikçi Yönetim Biçimi

Bu yönetim biçiminde, başarının çalışanı etkileme, motive etme, heveslendirme unsuru olduğuna inanılmaktadır. Birlikçi yönetici, örgütün işleri ile ilgili olarak çalışanlara rehberlik eder ve onlara yapılması gereken işleri gösterir. İşlerin yapılmasında uygulanan metot ise takım çalışmasıdır ve işlerin gerçekleştirilmesi hususunda takımın özgür hareket etmesi beklenmektedir (Özcan, 1996:32). Güzel bir ürün veya hizmet çıkarabilmek için örgütteki tüm çalışanların bir bütün halinde hareket etmesi şarttır. Bunu gerçekleştirmenin tek yolu çalışanları karar alma aşamasına ve yönetime katmaktır. Katılım üstün astlarının bilgi, deneyim ve uzmanlık gücüne ihtiyaç duyduğu fikrine dayanır (Özden, 1999:107-118). Yönetici davranışları, çalışanların kişisel ihtiyaçları ile ilgilendiği davranışları içerir. Yönetici açık ve dostça davranır ve örgütte bir takım havası oluşturur ve çalışanlarına adil davranır (Elma ve Demir, 2000:43). Bu düşünce biçiminde kararlar alınırken astlar da katılım gösterir. Simon'a göre ise yönetim, "işlerin yapılmasını sağlama sanatıdır." Fakat hiçbir davranış karar vermeden yapılamaz ve bu nedenle yönetim kuramları, çalışmaları ortaya çıkarmak için ilgilendiği kadar, karar verme sürecini de değerlendirme kapsamına almalıdır. Karar verme yönetimin kalbidir (Akt., Kaya, 1996: 41).

Birlikçi yönetici; danışılan, katılımı sağlayan, yetki devri yapan bir lider olmakla birlikte, insan ilişkilerini abartan biri de değildir. Şartlar öngördüğünde zorlayıcı olmada tereddüt etmez ama her zaman emreden durumunda değildir. Zorlamanın amacı disiplin yerine öz disiplini, pasif bağlılık yerine yapıcı önerileri tercih etmektedir. Konuma değil yetkinliğe, yani uzmanlık gücüne dayalı otoriteyi

benimser ve çalışanlarla karşılıklı bir etkileşim süreci içindedir. Ekip oluşturma amacı çalışanların kendi gereksinimlerini gerçekleştirmesine de yardım etmektedir. İletişim özgür, yapıcı ve takımın varlığını tespit eden amaçlara yöneliktir. Örgütteki çatışmalar, mümkün olduğunca değişik düşüncelerin senteziyle çözülür ve örgütteki bireyler diğer bireylerin katkısına güvenmeyi öğrenir (Verner, 1993:110).

Başboş Yönetim Biçimi

Astların kendi amaçlarına kendilerinin karar vermeleri ve amaçlarını kendilerinin belirlemelerine dayanmaktadır. Örgüt üyelerinin kişisel hareket etmesine ve amaçlara yönelik özgür hareket etmelerine izin verilir. Bu nedenle örgütteki takım değişik taraflara yönelebilir. Yönetici, kendi rolünü de örgütteki diğer üyelerinin rolü gibi görür (Mucuk, 2005:167).

Yönetici

İkinci Dünya Savaşı sonrasına kadar, “yönetici” kavramından “astların işlerinden sorumlu kimse” yani “patron” anlaşılmaktaydı. Yönetim ise “bir mevki, bir güç” şeklinde anlam bulmaktaydı. 1950’lerden sonra bu tanım; “Yönetim, insanların performansından sorumludur” şekline evrildi. Drucker tarafından yönetici “Bilginin uygulanmasından ve performansından sorumludur” olarak tanımlandığı anlaşılmaktadır (Erkan 1998: 182).

Yönetici özellikleri

Robbins’a göre (1994:454) yöneticilerin etkin olmasını sağlayan ilkeler şunlardır:

- a) Yöneticiler iletişim kurabilmelidir. Örgüt üyelerini koruma amacıyla gerekli karar ve tedbirleri almalı ve doğru dönüt sağlamalıdır. Kendi sorunları ve sınırlamaları hakkında dürüst olmalıdırlar.
- b) Yöneticiler destekleyici olmalıdır. Örgüt üyelerinin gereksinimleri için hazır ve içten olmalıdırlar. Örgüt üyelerinin fikirlerini teşvik etmeli ve desteklemelidirler.

c) Yöneticiler saygılı olmalıdır. Örgüt üyelerini gerçek sorumluluklarla görevlendirmeli, duygu ve düşüncelerini dinlemelidirler.

d) Yöneticiler adil olmalıdır. Gerekğinde güven vermeli, objektif ve tarafsız olmalıdırlar.

e) Yöneticiler tahmin edebilir olmalıdır. Günlük işlerinde tutarlı olmalı, vaatlerini doğru gerçekleştirmeli ve vaatlerinde açık olmalıdırlar.

f) Yöneticiler yeteneklerini göstermelidir. Teknik ve profesyonel yetenekleriyle uzmanlığını ve iş motivasyonunu göstererek, örgüt üyelerinin saygı ve övgüsünü kazanmalıdırlar.

Deniz'e göre (1998:93), yöneticilerin dünya genelinde etkili olabilmeleri için sahip olmaları gereken pozitif kişilik özellikleri şöyledir: Yöneticiler küresel iş imkânlarını anlama yetisine sahip olmalı; sosyal olmalı, insanlarla bir arada bulunmaktan zevk almalı; insanlarla iletişim kurarken özenli davranmalı; ev sahibi ülkelerin yiyeceklerine ve geleneklerine törelerine uyum sağlayabilmeli; otoriter olmayan bir liderlik şekline sahip olmalı; örgütteki kararların çatışmasını kontrol etmek yerine onu tartışmaya çalışmalıdır.

Öğüt (2003:63) ise, bilgi çağı yöneticilerinin temel görevlerini sıralamıştır. Buna göre: Yöneticiler; değişen çalışma hayatı ve getirdiklerini anlayabilmeli, değişimi yönetebilmeli; misyon, vizyon ve rekabetçi stratejiler oluşturabilmeli, liderlik ve yöneticilik becerilerinin etkililiğini artırabilmeli; kendinin ve çalışanlarının davranışlarının anlamını kavrayabilmeli; iç/dış müşteriler ve tedarikçilerle kaliteli işbirliği yapabilmeli; kurumsal etkinlikte kriz yaşanması halinde bunalmak yerine, etkinliği yükseltici beceriler kazanabilmeli; kurumsal hedefleri, insan kaynaklarının katkısı ile oluşturabilmeli; kurumsal iletişimi etkili hale getirebilmeli ve geri-bildirim sağlayabilmeli; katkıya bağlı ödüllendirme ile çalışanlarda motivasyon ve sahiplenme duygusunu oluşturabilmeli; uzun dönemli kârlılığı sağlayabilmeli ve kalıcı rekabetçi avantajlar oluşturabilmeli şeklinde belirtmektedir.

Yönetim Becerileri

Can'a göre (2005); yöneticilerin sahip olması gereken yönetsel beceriler:

a) Teknik beceri: Görevin başarılmaması amacıyla ihtiyaç duyulan tüm bilgi, teknik ve metotların kullanılabilmesi yeteneğidir.

b) İletişim becerisi: Örgütsel amaçlarına ulaşabilmesi amacıyla yazılı veya sözlü bilgi sağlama becerisidir.

c) İnsan İlişkileri Becerisi: Örgütteki diğer kişileri anlayabilme, beraber çalışabilme ve iyi geçinebilme becerisidir.

d) Analitik Beceri: Problemlerin çözümünde, çalışma alanının tüm imkânlarının değerlendirilmesinde zihinsel ve bilimsel teknikleri kullanma becerisidir.

e) Karar verme becerisi: Çeşitli seçeneklerden birini mantıksal olarak seçme becerisidir.

f) Kavramsal beceri: Tüm örgütün karışıklıklarını kavraması ve her bölümün örgütün temel amaçlarına katkısını değerlendirme becerisidir.

Yönetim becerilerinin Quast ve Hazucha tarafından (1992: 203) dört boyutta ve on altı alt bölümde topladığı görülmektedir. Bunlar:

A- Başlatma Yapısı Becerileri:

a) Dinleme: Diğer çalışanların ve ilgili kişilerin sorularına ve değerlendirmelerine dikkat etme, onlar hakkında bilgi sahibi olduğunu ve önemsedğini belli etme.

b) İnsan ilişkileri: Denkleri, astları ve üstleriyle sorunsuz, işbirlikçi ilişkiler geliştirme ve sürdürme, diğerlerinin duygu ve düşüncelerini anlama ve onlara saygı gösterme.

c) Çatışma yönetimi: Çatışma ve anlaşmazlığı açığa çıkarma ve ortaya çıkan farklı fikirleri alınan kararların niteliğini yükseltmek için verimlilik ilkesi doğrultusunda kullanma; olumlu çalışma ilişkilerini devam ettirirken yapıcı çözümlere varma.

d) Çalışanları motive etme: gerek astların gerek diğer kişilerin tümünün grup çalışmaları ve bireysel amaçlarını gerçekleştirmelerinde başarılarının ödüllendirildiği bir ortam yaratma.

e) Kişisel olarak intibak edebilme: Sorun, belirgin olmayan değişiklik ve diğer güçlerle karşılaşıldığında kendisine başvuranlara anlaşılır yanıtlar verme.

B- Sorumluluk Alma Yapısı İle İlgili Beceriler:

a) Planlama: Hedefler saptama, bu hedefleri karşılayan stratejiler ve programlar oluşturma, engelleri ön görerek seçimlik stratejiler geliştirme.

b) Organize olma: Çalışmaları planlı ve eşgüdümlü bir şekilde yapma. Öncelikleri belirleme, amaçlara ulaşmak için etkili çalışmalar yapma.

c) Kişisel olarak organize olma ve zaman yönetimi: Kendi zamanını etkili olarak planlama, bilgiyi sistemli bir şekilde düzenleme ve detaylara boğulmadan, yazı işlerini ve diğer bilgileri etkili ve düzenli bir biçimde kullanma.

d) Bilgi verme: Alınan kararların, yapılan değişikliklerin ve diğer ilgili bilgilerin zamanında diğer insanlara ulaştırılmasını sağlama.

e) Liderlik tarzı ve insanları etkileme: Yükümlülük alma ve yapılacak çalışmalara önyak olma. Kişilerin ve grupların etkinliklerini anlamlı hedeflere ulaşmasında doğru yönlendirme ve ilgilerini kontrol etme.

f) Temsilci seçme ve kontrol etme: Kişilere açık ve net olarak görev ve sorumluluklar verme ve çalışanların ihtiyaç duydukları kaynaklara ve otoriteye sahip olduklarının teminatını vererek etkili denetimler kurma ve gelişimi izleme ve kontrol etme.

C- Teknik Beceriler:

a) Yazılı iletişim: Açık ve net bir şekilde, etkili olarak yazma, resmi olmayan ve resmi olan çalışma iletişimlerinde uygun stil, dilbilgisi ve anlatım biçimlerini kullanma.

b) Finansla ve nicelikle ilgili beceriler: Finansla ilgili ilkeleri ve teknikleri yönetim sorunlarına uygulama.

c) İşle ilgili bilgi ve teknik bilgi: Bir işi yapmak için gerekli bilgi ve beceri ve donanımları uygulamaya koyma.

D-Diğer Beceriler:

a) Sözel iletişim: Birebir ve gruplar halinde etkili bir biçimde konuşma etkili sunumlar yapma.

b) Problem analizi ve karar alma: Sorunları fark etme, risk ve belirsiz koşullar altında yerinde ve sağlam kararlar alma.

Şekerci (2006) tarafından yapılan alan yazın taraması ile aşağıdaki becerileri, nitelik becerileri boyutu olarak yönetim becerilerine eklenmiştir.

5. Nitelik Becerileri: Yöneticinin nitelik becerileri ile ilgili becerileri;

a) Kişisel motivasyon: Yüksek kalitede iş üretme etkili ve verimli bir biçimde yönetme.

b) Nitelikli çalışma: Çalışmaların örgüt hedeflerine uygun olarak yüksek nitelikli işler yapılmasına liderlik etme.

c) Öğrenci başarısı: Öğrenci başarılarını öğretmen ve öğrencilerle değerlendirme.

d) Bilgilendirme: Okul ve öğrenci başarıları hakkında öğrenci ve öğretmenleri bilgilendirme şeklindedir (Mangaltepe, 2012:43).

Yönetim becerilerini ana başlıklar altında kategorilere ayıracak olursak bunları; kavramsal beceriler, insani (beşeri) beceriler, teknik beceriler ve etkileme becerileri olarak sıralayabiliriz.

Kavramsal Beceriler

Kavram, olayların, olguların ve nesnelerin anlamlarını açıklayan kelime veya işaretlerdir. Çalışmanın durumunu ve nasıl meydana geldiğini anlamakta yararlı olur. Yönetim biliminde kullanılan kavramsal beceri kurum üyelerinin karşılıklı olarak birbirlerini daha doğru anlamaları yönünde etki yaratacak iletişimi sağlar. Ortaya çıkan sorunların daha rahat çözülmesi, değişik düşüncelerin karar almada bir araya getirilmesine yardımcı olur. Üst düzey yönetim için kavramların anlamı çok daha önemlidir (Vatan, 1996; Barutçugil, 2006). Bu beceriler, kurumu bir bütün olarak algılama, kurumun kazançları ile çalışmalarını eşgüdüm ve tümleştirme faaliyeti görür (Davis, 1988: 146). Kavramsal beceri örgütü bir bütünlük içinde görebilmedir (Erdoğan, 2000:39; Bursalıoğlu, 1982:333). Örgütteki farklı görevlerin birbirine nasıl bağlandığını, parçalarından birinde meydana gelen değişimin diğerlerini nasıl etkilediğini yönetici kavramsal becerisi sayesinde anlamaktadır. Yönetici ancak bu ilişkileri anlayabildikten sonra, bütün örgütün faydasına eylemlerde bulunabilir. Bu açıdan yöneticinin başarısı, daha çok bu becerilere bağlıdır (Bursalıoğlu, 1982:333). Örgüt sorunlarını anlama, bireysel faaliyetleri örgüte uygun hale getirme ve işi bir bütün olarak görme yeteneği şeklinde açıklanmaktadır. Kavramsal yeterlikler, okul yöneticisinin, okulu bulunduğu sosyal ortam içinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçümler içerisinde görebilme, okulu tamamlayan bütün parçaları birbiriyle etkileşim içerisinde görebilme, eğitim bilimindeki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, anlayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu paradigma ile yorumlayabilme yeteneğidir (Kayıkçı, 2001).

İnsani (Beşeri) Beceriler

İnsani değerler sosyal hayatta, kişisel ilişkilerde ve her çeşit yönetim anlayışında en önemli etkidir. Değerini doğru ve etkili iletişimle ortaya koyar ve gerek toplumsal hayatın gerek çalışma hayatının ve yönetim süreçlerinin her basamağında önemlidir. İnsani becerisi yüksek olan yöneticiler hem kendi eylemlerini hem çalışanların eylemlerini daha doğru yorumlarlar. Çalışanların eylemlerini iyi anlayabilen yöneticiler örgütte iletişim sağlama ve örgütün hedefleri doğrultusunda faydalı uygulamalar ortaya koymada daha etkili olurlar. Bu nedenle çalışanların motivasyonunu iyileştirmede daha yüksek amaçlar belirlerler. İnsani beceriler kişinin kendi hakkındaki ve başkaları ile ilgili düşünceleriyle yakından ilgilidir. İnsani beceriler, kişileri ve grupları tanıma ve güdüleme becerileri olarak da kabul edilmekte ve yöneticilerin bire bir ve takım olarak diğer bireylerle çalışabilme yeteneğidir. Beraberinde yöneticiye, grubun bir üyesi olarak etkin bir şekilde çalışma ve bu sayede lideri olduğu örgüt içinde birliktelik sağlayabilme yeteneğidir. Bu yeterlik, yöneticinin çalışanları motive etme, tutum oluşturma, grup gücü ve hareketliliği, insanların ihtiyaçları, moral ve örgütün insan kaynağını yetiştirme konusunda donanımlı olunmasını gerektirir (Açıkgöz, 1994:10; Göçebe, 2010; Töremen ve Kolay 2003: 344-345; Bursalıoğlu, 1982:333). Yöneticiler yalnızca kendi yetenekleri ile değil, astları ile görüşerek ve onlarla tartışarak çalışır. Astlarını karar alma, planlama, koordine etme uygulamalarının tümüne katılmaya teşvik eder. Onların üstün yönlerini açığa çıkarmalarını ve rahatça iletişim sağlamalarını ister ve astların yöneticilik becerilerini geliştirir. Bu tür yöneticiler, takım çalışması ve başarısı ile çalışanların iş doyumuna ulaşmalarını hedefler (Mucuk, 2005).

Teknik Beceriler

Modern bir yönetici, karşısına çıkabilecek ve çağın getirdiği teknik bilgi ve uygulamalara sahip olmalıdır. Bu teknik bilgi ve uygulamaları ikiye ayırabiliriz.

a) Teknik Güç: Zaman planlaması ve örgütsel planlama yapabilme, liderlik teorilerini ve örgütsel yapıları tanıyabilme vb. konularda kişilerin sahip olduğu bilgi ve becerilerin ona sağladığı güçtür (Erdoğan, 2000:86). Teknik yeterlikler, öğretim

yöntem ve teknikleri, süreçleri ve faaliyetleri gibi konularda uzmanlığı gerektirir (Bursalıoğlu, 2000).

b) Teknik Beceri: Belirli işlerin yürütülmesi için gereken bilgi, yöntem ve teknikleri kullanabilme becerisi olarak ifade edilebilir (İlgar, 1996:32). Yöneticinin muhasebe, makine, inşaat, finansman gibi alanlardaki yeterlikleri teknik yeterlikler olup örgütün yapısı, politikalar ve programlar üzerindeki etkisi de teknik yeterlilikler arasında sıralanabilir (Sergiovanni ve Starratt, 1988). Teknik beceriler, daha çok göreve ilişkin etkinlik alanlarındaki teknik bilgi ve becerilerdir (Bursalıoğlu, 2000).

Teknik yeterlilik alanında yöneticilerin yükümlülüğü dört bölümde toplanmaktadır.

i) Yöneticinin, örgütün/okulun maliyesi konusundaki kuram ve ilkelerde uzman olması beklenir.

ii) Okulun iç maliyesi ve işletme yönetimini; bütçeleme, muhasebe, satın alma, sigorta, maaş ve ücret bordrosu ve genel işletme giderleri gibi konularda, örgütün/okulun gelir ve giderlerini planlama, düzenleme ve doğru yönetebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

iii) Örgüt/okul binalarının fiziki koşulları, bakımı, tadilatı ve hizmete hazır tutulmasını sağlamalıdır.

iv) Örgüt/okul binalarının planlanmasını yapabilmelidir (Aydın, 2000).

Yöneticiler atama yoluyla seçilmektedir ve göreve atama yoluyla geldiklerinden ilk başta statü liderleridirler. Onlara statünün verdiği yasal yetki, sosyal ve teknik yetkilerle desteklenmelidir. Bu teknik yetkiyi yöneticinin yönetim bilgisi ve yeterlikleri sağlamaktadır. Sosyal yetki ise yöneticinin çevresindeki çalışanlardan yani okulun iç ve dış unsurlarından ve bunlarla ilişkilerinden oluşmaktadır (Bursalıoğlu, 2000).

Etkileme Becerileri

Etki, diğer insanın eylemlerini değiştiren herhangi bir davranıştır. Etkileme ise çalışanı istenilen kalite ve derecede iş yapması için dışarıdan güdülemektir. Yönetici için etkileme, astları tarafından kabul edilmesi, kılavuzluk ve yönlendirme yapması için aranması, çalışanlar tarafından gereksinim ve hedeflerini karşılamada

yardımcı olabilecek birisi olarak algılanması şeklinde tanımlamaktır. Etkileme sürecinin merkezinde, bir kişinin bir başka kişi veya bir grup üzerinde yaptığı etki yer alır (Werner, 1993). Okul yöneticilerinin etkileyebilme yeterliğine ulaşabilmesi; bir uzmanda olması gereken idarî ve meslekî unsurlara sahip olması, iyi bir bürokrat olması, öğretmenleri görevlerini daha isteyerek yapmaya yönlendirebilecek davranışlar edinebilmesi ile mümkündür. Okul yöneticilerinin geniş kapsamlı bir etkileme yeterliliğine sahip olması, onların etkin ve verimli olmasını sağlayacaktır (Sarıtaş, 1991).

Yöneticilerin okul çalışanları ile olan iletişimde sergilediği etki, yöneticinin örgütsel gücünü de göstermektedir. Güç, okuldaki konumdan değil, daha çok yöneticinin okul içinde ve okul dışındaki kişi ve grupları etkileme yeteneğinden gelen bir sonuçtur. Yöneticinin başkalarını etkileme yetkisi, çalışanların görevlerini gerçekleştirmeleri boyutuna taşıyamadığı sürece bu yetki güce dönüşmez (Werner, 1993). Schein (1978) yöneticinin etkileme yollarını; çalışanların ihtiyaçlarını önemseme; çalışanların kabul görme, ait olma ve kimlik duygularına dikkat etme; bireysel isteklerini ve takım olarak isteklerini arttırıcı unsurlara dikkat etme; çalışanlarla daha üst makamlar arasında aracılık yapma; çalışanların dilek ve duygularını dinleyip anlamaya dikkat etme; onlara anlayış gösterme şeklinde belirtmektedir. Aydın'a göre (1986) yöneticiler etkileme gücünü; yasalardan, makamdan, yeterliliğinden ve yeteneklerinden almaktadırlar. Fakat yöneticiler, çalışanları etkileme amacıyla çoğunlukla yasalardan ve makamdan gelen güç yetkisini kullanılmaktadırlar. Etki sürecinin amacı; örgütsel etkileşim ilişkilerini düzenlemek, bu ilişkilerin hedeflere uygun bir şekilde uygulanmasını sağlamak, örgüt üyelerinin iş başarılarını, örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye dönük şekilde açıklanmaktadır (Tümer, 1975).

Yönetimde etkileme aşağıdaki şekillerde gerçekleşmektedir.

a) Yetki yoluyla etkileme yapılabilir. Yönetici yasaların ona verdiği yetkiyi kullanarak örgütte çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda performans göstermeleri için etkiler. Okul müdürü, öğretmenlerin yardım ve işbirliğini elde etmeden, sadece biçimsel kuralları yürüterek okulda verimliliği sağlayamazlar. Bu çerçevede okul müdürlerinin etkileme yöntemi olarak yasal yetkiye öncelikle değil, en son çare olarak başvurmaları gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2002).

b) Uzmanlık gücüyle etkileme yapılabilir. Yönetici gerek kavramsal, gerek insan ilişkileri ve sosyal yönden gerek se teknik yeterlilikleri yönünden alanında planlama, koordinasyon, uygulama yapabilecek gerekli bilgi, beceri ve donanımına sahiptir. Böylelikle astları, yöneticileri tarafından alınan kararlara uyum gösterir, planlamalarını dikkate alır ve rehberliğine ihtiyaç duyarlar. Eğitim yöneticilerinin, uzmanlık gücü ile çalışanları etkileme yöntemi çerçevesinde faydalanabileceği etkinlik türlerinden biri de danışmanlık ve rehberlik gücüdür. Yöneticilik rolünün süreklilik gerektirmesinden dolayı, öğretmenlerle sürekli ve yakından etkileşim içinde olmak zorunda olan okul yöneticileri açısından etkileşim çok daha önemlidir. Bu sorumluluk müdürlere, danışmanlık ve rehberlik rolünü de dolaylı olarak yüklemektedir. Yöneticilik, beraber çalıştığı kişilerin özelliklerini iyi tanımalarını gerektirir (Carvell, 1975).

c) Kişilik yoluyla etkileme yapılabilir. Yöneticinin en belirgin özelliği insani yönüdür. İnsani özellikleri evrensel doğrularla örtüşen kişiler çevrelerinde güven kazandıklarından, onların davranışları çevrelerindeki insanları etkilemektedir. Güvenilir ve doğru davranışlar sergileyen yöneticiler astlarını kişilik özellikleri yönüyle etkileyebilirler. Bu tip yöneticilerin insan ilişkileri güçlüdür. Yöneticilerin çalışanları kişilikleri ile etkileme yönetimi çerçevesinde yöneticinin faydalanabileceği bir etkileme şekli yansızlıktır. Örgütsel kural ve ilkeler, her bir çalışanın diğerlerinden ayrıcalıksız olduğu algısını oluşturması ve uygulamalar sırasında tarafsızlığa uygun davranılmasını öngörmektedir (Katz-Kahn, 1977). Kişiliğin en önemli özelliklerinden olan tutarlılık yöneticinin gösterdiği davranışların birbiriyle uyumlu ve bütünlük içinde olmalarını, paralellik ve denge göstermelerini, bütünlüyci, tamamlayıcı olmalarını ve çelişmemelerini ifade etmektedir. Uygulamalar sırasında ilkeli, ölçülü, dengeli, adil ve kararlı eylemler göstermek; bu gibi durumlarda yapılması gerekenin her zaman ve herkes için aynı sonucu sağlayacak şekilde, kararlılıkla uygulamaya konulması tutarlılığın en belirgin örneğidir. Tutarlılık, davranışların belli bir ölçü içerisinde olmayı, uygulamada ise kararlılığı gerektirir (Saritaş, 1991).

Öğretmenlerin, müdür ve denetleyenlerden etkilenmelerini sağlayabilecek bir başka faktör ise güvendir. Öğretmenlerin, okul müdürüne ve denetleyenlere güvenmeleri veya tersi yönde davranışları, müdür öğretmen ilişkisine bağlıdır. Öğretmenler sürekli birlikte çalıştıkları ve kontrol yetkisi olan okul müdürüne iş

ortamında güven oluşturmamışlar ise onları denetleyen diğer görevlilere de öğrenilmiş bir davranış olarak güvenmekte zorluk çekerler. Güven duygusu, örgüt içinde çalışanlar açısından oldukça önemlidir. Çalışanlar açısından örgütte bulunma isteğinin en önemli sebeplerinden birisi amaca yönelik bireysel ihtiyaçlarının karşılamasıdır. Okulda, güven verici nitelikte bir ast-üst ilişkisinin olması öğretmenlerin görevlerini daha hissederek, isteyerek ve duyarlı bir şekilde yerine getirmelerini sağlayacaktır (Doll, 1972).

Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi; eğitim örgütlerini, belirlenen hedeflere ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını temin ederek ve onlardan en etkili şekilde faydalanarak, saptanan politikaları ve kabul edilmiş kararları uygulama sürecidir (Erdoğan, 2000:79-81). Eğitim yönetiminin amacı, içinde bulunduğu sosyal yapının eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan eğitim örgütlerini, önceden saptanmış hedefleri gerçekleştirmek için etkili bir şekilde işletmek ve geliştirmektir. Etkililiğin koşulları ise; bu örgütleri verimli, sağlıklı, faydalı, canlı işletmek ve çalışanların iş doyumlarını sağlamaktır (Başaran, 2000:11; Taymaz, 2003:20). Okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Yönetim biliminin eğitime uygulanmasından meydana gelen eğitim yönetimi, eğitimin bir uzmanlık dalı olarak kabul edilmiştir (Bursalıoğlu, 2002:203).

Bilginin sürekli yenilenmesi, günlük hayatta, toplumun sosyal yapısında ve dolayısıyla eğitim kurumlarında da değişimlere neden olmaktadır. Gelişen bilgi teknolojileri diğer alanlarda olduğu gibi okul yönetimini de etkilemekte ve yeni uygulamaları beraberinde getirmektedir. Bir okul yöneticinin etkili olabilmesi için, bu değişiklikleri ve farklılıkları takip etmesi, değişen sosyal düzene ve eğitim ortamlarına yönelik eğitsel metodolojiler geliştirmesi gereklidir. Çağdaş yöneticilerin, öğretirken öğrenen, öğrenenin potansiyelinden faydalanarak kendini yenileyip geliştiren yöneticiler olması beklenmektedir (Şişman ve Turan, 2004; Çelik, 2003).

Okullar, eğitim örgütleri olup buralarda öğretmenler; eğitim ortamlarını düzenlemek, eğitime yönelik diğer etkenleri koordine etmek, uygun eğitim metot ve

tekniklerini seçmek, insan ilişkilerinde pozitif olmak, öğrencileri öğrenmeye motive etmek gibi önemli görevler üstlenmişlerdir. Görevleri gereğince öğretmenler, eğitimin amaçlarına ulaşmasında en stratejik öge olarak kabul görmektedirler. Görevleri sırasında, okuldaki pek çok olumlu ve olumsuz etkenlerden etkilenmektedir. Bu etkenlerden en önemlisi okul yöneticileri ve onların yönetim şeklidir. Okul yöneticilerinin davranışları öğretmenleri amaçlara yönelik isteklendirme açısından oldukça etkilidir (Akçay, 2000).

Okul yöneticisinin, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatabilmesi, buradaki insan ve madde kaynaklarını etkili biçimde kullanabilmesi okul yönetimine yönelik kavram ve süreçleri iyi tanınması ile mümkündür. Bu kavram ve süreçlerin eyleme dönüşebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim almış olması gereklidir. Okulun içinde ve dışında kişi ve grupların, okulun amaçlarına dönük davranışlara yönlendirilmesi için eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de iyi bir öğrenim görmüş olması gerekir. Böyle bir okul yöneticisi, okuldaki sorunları deneme ve yanılma yöntemi yerine bilim yoluyla çözmeyi tercih edecek ve başarıya ulaşacaktır (Bursalıoğlu, 1997:7). Okulların en önemli amacı; öğrencilerin olumlu yönde öğrenmelerini ve başarılı olmalarını sağlamaktır. Etkili öğrenme ve öğretme süreci; öğrenme çevresini ve içeriğini, öğrenci ve öğretmenin niteliklerini, değerlerini ve öğretmenin öğretimini kolaylaştırmak için kullandığı öğretim döngüsünü göz önünde bulunduran öğrenme ve öğretme modelidir (Bos ve Vaughn, 2002 akt. Kaysılı, 2008:71).

Okul Yönetimi

Eğitim yönetiminin görevleri, eğitim yöneticisinin yükümlülükleri ve görevleri ile açıklanabilir. Eğitim yöneticisi, öğretmen, okul çalışanları, öğrenci, veli, üst yöneticiler vb. birbirinden farklı eğitim ve kültür düzeyinde olan, farklı istekleri bulunan öğelerle ilişkiler kurmak, onların farklı beklentilerini ilişkilendirecek demokratik bir yönetim sürdürmek durumundadır. Böyle bir yönetim sürdürebilmek için etkili bir yönetim göstermek zorunda olan eğitim yöneticisi, insan ilişkileri, çevresel ilişkiler ve tüm bunlar üzerinde motivasyon sağlamada yeterli olması gerekmektedir (Yavuz, 1997:510). Yönetim, çalışanların davranışları üzerinde örgütsel amaçlar çerçevesinde belirleyici, değiştirici, düzeltici, yenileştirici yönde bir

takım yaptırımlarda bulunmayı öngörür. Bu işlevler, yöneticilerin okul çalışanlarını etkileyebilme yeterliliğine sahip olmasını gerektirmektedir (Aydın, 1986).

Eğitim sistemi ve eğitim yönetimi kavramları eğitimin tümüyle ilgilidir. Eğitim sistemi okulları da içine alan bir üst sistem durumundadır (Taymaz, 2003:21). Okul, farklı grupların beklentilerinin ve etkilerinin gittikçe arttığı aynı zamanda üyeleri, müşterileri ve çevresi ile farklı dinamiklerin ortaya çıkardığı örgütsel ortamlardır. Bu ortamlarda resmi olmayan ilişkiler yoluyla, tarafların karşılıklı güç gösterileri, sosyal yönden kısıtlı örgütlere nazaran daha fazla yaşanmaktadır. Bu açıdan okullarda yöneticiler ve öğretmenler arasında diğer örgütlere nazaran daha dirik etkileme faaliyetlerinin olduğu görülmektedir (Mangaltepe, 2012).

Bursalıoğlu'na göre (2002), okul yöneticileri; yönetim işinden dolayı okulda saptanan amaçların gerçekleştirilmesi için insan ve madde kaynaklarına yön vererek, bunları kullanan kişidir. Okul müdürlerinin okulun yapısını yaşatmak ve okul iklimini korumak için gerekli tüm unsurların lideri olması gerekmektedir. Okul adı verilen eğitim örgütlerinin eğitim sistemi içindeki yeri hem sayıca fazla olduğundan, hem de görev ve niteliğinden dolayı çok önemlidir. Okul, eğitim sisteminin en stratejik parçası olup aynı zamanda çevreye açık ve çevre ile ilişkisi çok fazla olan sosyal bir örgüttür (İlgar, 1996:83). Eğitim örgütleri çevreyi etkilerken çevreden de etkilenen bir sistem olarak değerlendirildiğinde, dünyada oluşan değişim ve yenilenmelerin dışında kalamayacağı, hatta bu değişimde etkili bir rol alması gerektiği söylenebilir (İpek, 2000:219).

Taymaz (2003: 57), okulun görevlerini aşağıdaki şekilde gruplandırmaktadır:

a) Okulun sosyal görevi; eğitim sisteminin ve okulun genel amaçlarına uygun bir şekilde öğrencilerin sosyalleştirilmesini sağlamaktır. Okul bu görevi ile kültürü koruma ve geliştirme görevini de yerine getirir.

b) Okulun politik görevi; öğrencilerin devlete bağlı ve demokratik ilkelere uymaları yönünde davranış geliştirmelerini sağlamaktır. Öğrencileri, görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları içselleştirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmektir.

c) Okulun ekonomik görevi; okulun içinde bulunduğu toplumun insan gücü ihtiyacını karşılamasıdır. Öğrencilerin istek, ilgi ve yeteneklerine uygun alanlarda meslek edinmelerini sağlamaktır.

Okul Müdürleri, Nitelikleri ve Görevleri

Bir okulda amaçların yerine getirilebilmesi için çalışanları örgütleyen, yönergeler veren, çalışmaları yönlendirip eşgüdümleyen ve denetleyen kişilere okul yöneticisi denir (Gürsel, 2003). Okul müdürleri; öğretmenleri motive etmede, örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirmede ve eğitim öğretim sürecini geliştirme üzerinde etkilerini kullanmak durumundadırlar. Bunu gerçekleştirirken, öğretmenler üzerinde değişik etkilere yollarını bilmeleri gerekmektedir (Akçay 2003:75).

Okul, bireyleri farklılaştırma işini öğretim yoluyla gerçekleştirmektedir. Bu özelliği sebebiyle okul yöneticilerinin ilgi odakları; okullarda gerçekleştirilen öğretim faaliyetlerine ilişkin olarak toplumun beklentileri, problemleri, çocuklar, öğrenciler, veliler ve okulda çalışanların tümüdür (Açıkalın, 1998). Okul müdürlerinden beklenen görev ve sorumluluklar; insanlarla etkili bir biçimde çalışma, etkili bir yönetim, okul binası ve çevresini hazırlama, eğitim programının geliştirilmesi ve mesleğe hizmet olarak sıralanmıştır (Çelik, 2006:113). Okul yöneticileri, öğretimsel liderlik rolünü de üstlenmelidirler. Bu rol, eğitim öğretim ve yönetimle ilgili belirgin yetenekler ister. Bu yetenekler ulaşılması gereken amaçları, müfredatı, öğretimi, sınavları, istekleri ve sınıf iklimini istenilen şekilde ortaya koyan becerilerdir. Okul müdürleri denetleme görevini yakından yaparak neyin nasıl yapıldığını izlerler ve belirlenmiş eğitim modelinin uygulanmasında öğretmenlere rehberlik ederler. Başarılı okulların yöneticileri, o okulların aynı zamanda eğitim, öğretim ve öğrenme konularında çok güçlü paradigmalara sahip öğretimsel liderleridir (Sergiovanni and Robert, 1984:16).

Okul müdürü, okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli temsilcisidir. Eğitim, insanları direk inceleyen bir alan, okullar da insanlara etki yapan bir örgüttür. Eğitim örgütleri, kontrol ve baskı güçlerinin yapısı bakımından, diğer örgütlerden farklılaşmaktadır ve bu farklılaşma yönetime de yansımaktadır. (Bursalioglu, 2002). Öğretmenlerin başarılı uygulamalarının artmasında ve öğretmenler arası uyum ve moral seviyesinin yükselmesinde en önemli ve büyük görev okul müdürlerine düşmektedir. Böylelikle, okul müdürlerinin bu alanda

yetişmiş olması ve çalışanları ile aralarındaki ilişkilerinin de bu boyutta düzenlemesi, okulda verimin artmasını sağlayacaktır (Sevgi, 1998:3).

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi açısından etkili bir okulun öğretimsel lideri olarak yöneticisinin şu niteliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlar:

- a) Bir vizyonu olmalıdır. Amaçların tüm çalışanlar tarafından anlaşılması, program, ğretim ve değerlendirme sürecini eřėdm içerisinde yönetmesi ve başarıyı artırmak için çalışması gereklidir.
- b) Vizyonu eyleme dönüştürmelidir. Takım halinde çalışarak okulun bütün amaçlarını ve beklentilerini vurgulamalıdır.
- c) Destekleyici bir evre oluşturmalıdır. Akademik olarak hazırlanmış düzenli ve amaçlı bir okul iklimi oluşturmak için herkesi isteklendirmelidir.
- d) Okulda neler olup bittiğini bilmelidir. Öğretmen ve öğrencilerin ne yaptığını ve bunları daha iyi nasıl yapabileceklerini bilir ve uygularlar.
- e) Bilgili hareket etmelidir. Farklı ğretmen kişiliği, yöntemi ve ğretim tekniklerinde gerektiğinde yardımcı ve rehber olarak devreye girerler (Andersen and Pıgford, 1987:19).

Okul müdürlerinin görevlerine yönelik yapması gereken çok fazla görevden söz edilmiştir. Aıkáln' a göre (1997:10) bir okul müdüründe olması gerekenler: "Başında bulunduğu sistemin gereksinmelerini karşılamak; kurum ve kişiler arasında sağlıklı ilişkiler geliştirmek; ėretmen sorunlarının ve ėrenci uyum sorunlarının çözümüne yardımcı olmak; öğretmenlerin ve yardımcı yöneticilerin mesleki gelişmelerine yardımcı olmak; demokratik yönetimi geliştirmek; öğretmenin çalışmalarına ilgi göstermek; çevreyi geliştirmek; eğitim gereksinmelerini belirlemek; eğitim programlarının hazırlanmasına katkıda bulunmak; öteki eğitim kurumu çalışmalarını izleyip yorumlamak; eğitim kurullarında yürütücü olduğu kadar danışman olarak da hizmet etmek; örgütte herkes için doyurucu ve sıcak bir ortam hazırlamak; hak ve adalet ilkelerine titizlikle uymak; planlama ve uygulamada birey ve grup sorumluluğunu artırmak; örgüt yeleri arasında güven duygusunu ve dayanışmayı artırmak; şayet devlet okullarında yöneticilik yapıyorsa, işletmelerin ilke ve yöntemlerini uygulanabilecek alanlarda uygulamak; karar verme, planlama, örgütleme, yöneltme (emir verme), eřėdm, denetleme ve değerlendirme,

bütçeleme, iletişim ve benzerleri gibi yönetim süreçlerinden etkili bir biçimde yararlanmak; örgütüyle çevre arasında sağlıklı iletişim kanalları geliştirerek ilişki ve etkileşimi sağlamak; eğitim ve öğretim programlarını sürekli değerlendirmek; personelin başarısını kendisine mal etmeyerek değerlendirmeyi nesnel olarak yapmak ve personelin güvenini kazanmak; okulun, para ve diğer kaynaklarını israfa kaçmadan harcanmasına özen göstermek; öğrencinin ve okulun sorunlarının çözülmesine ve gelişmesine yardım edecek, gerekli her türlü bilginin toplanmasını sağlamak; sistemle, ilgili yenilikleri onaylamakla kalmayıp, onları benimsemek; sık sık sınıf öğretimini gözlemek ve ona katılmak; okul ya da öğrencilerin gelişmesi söz konusu olduğu zaman, gerekirse katı kural, yönetmelik, tüzük gibi mevzuatın dışına çıkabilmek, yeni düşüncelerden korkmamak; öğrenme süreci ve insan gelişimi konusunda bilimsel bilgi ve kavrayışa sahip olmak, program yapmanın ortaklaşa bir iş olduğunu unutmamak; okulla ya da eğitimle ilgili bazı değerlere sahip olmak, amaç ve felsefesini iyi tanımlamak; bulunduğu eğitim örgütünün sürekli olarak çevresinde oluşan mesleki, sosyal, ekonomik, siyasal, dinsel, çevreyle ilgili v.b. grupların ya da örgütlerin etkisi altında kaldığından tüm bu örgütlerle diyalog kurabilecek iletişim gücüne sahip olmak; okulda olup biten her türlü olay ve etkinliklerden, tüm öğretim kadrosunu ve diğer personeli haberdar etmektir.”

Okul yöneticisi olarak okul müdürlerinden sergilemesi beklenen davranışlar Başaran’a göre (1992:113) ise şu şekildedir: Okul çalışanlarını etkili ve verimli çalışmalara motive ederek denetlemek; onlar arasında ortaya çıkan çatışmaları yönetmek; çalışanların okula uyumunu sağlamak; okul çalışanlarıyla grup çalışması yapmak; çalışanları yönetime katmak; örgütsel yönelmelerde çalışanlara rehberlik etmek; çalışanların iş doyumunu yükseltmek; çalışanlara kendilerini geliştirme ve yetiştirme olanağı sunmak; çalışanların problemlerini çözmelerine yardımcı olmak ve onlarla dostluğa dayalı bir ortam hazırlamaktır.

Ayrıca; okulun yönetimini açısından; okulda her yöneticinin sorumluluğu açık ve net olarak belirlenmelidir ve sorumlulukla birlikte yetki de verilmelidir. Görev ve sorumluluklarda yapılan değişiklikler tüm birimlere duyurulmalıdır. Yönetici ve memurlar arasında sorumluluk ve yetki açısından çıkan çatışmalar ele alınıp, karara bağlanmalıdır. Okul içinde eşgüdüm sağlanmalıdır ve sürekli denetim yapacak yönetici ve personel, denetlenecek ve gözlenecek unsurları ve yönetimi

bilmelidir. Hiçbir personelden, bir diğerine eleştiride bulunması istenmemeli veya beklenmemelidir (Gürsel, 2003:50).

Etkili bir okul müdürünün bir katalizör, bir danışman ve gruba her açıdan kaynak olan bir kişi olması beklenir ve etkili iletişim yoluyla beslenir. Lider-okul müdürü vasfının kazanılmasında ve devam ettirilmesinde bu önemli bir yer tutar. İletişimin kopması, amaçların açık olmayışı, liderlik biçiminin belirgin olmayışı, karar verme becerisinin zayıflığı, katılımın yetersizliği, gizli duygu ve değerler hem okul müdürünü hem de tüm okul çalışanlarının yaratıcılığına zarar verir. Lider okul müdürleri, okulda bulunan diğer çalışanlardan daha çok, okul çalışanlarının tutum ve düşüncelerini etkileme eğilimindedirler. Bu nedenle herhangi bir zamanda okul iklimini değerlendirmede daha şanslıdırlar. Bir okulda bir liderlik hiyerarşisi oluşturulduktan sonra bu hiyerarşinin devamlılık gösterme eğilimi vardır. Okulun kalbi durumundaki yönetimin önemi de buradan gelmektedir (Şekerci, 2006: 22).

Okul müdürlerinin uymaları gereken etik ilkelere ilişkin ortak görüşler bulunmaktadır. Bu ortak görüşler: Okul müdürlerinin doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik, hoşgörü gibi sağlam karakter özelliklerine sahip olmaları beklenir. Okul müdürleri liderlik özellikleri taşımalıdırlar ve öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanlara karşı adil, tarafsız, saygılı ve sorumlu davranarak örnek olmalıdırlar. Okul müdürleri içinde bulunduğu toplumun değerlerine, inançlarına, törelerine ve kültürel farklılıklarına karşı saygılı olmalıdırlar. Okul müdürleri tüm karar ve davranışlarında öğrencilerin iyiliğini temel almalıdırlar. Ayrıca makamlarını ve yetkilerini kişisel çıkarlar veya maddi kazançlar için kullanmamalıdırlar ve devlet tarafından veya üst yönetim makamlarınca belirlenen kanun ve yönetmeliklere uygun davranmak durumundadırlar (Erdoğan, 2007:25).

Yeni yönelimler okul müdürlerinden yeni roller beklemektedir. Balcı'ya göre (2002); Bir okul yöneticisi: "Yüksek düzeyde stratejik planlama kapasitesine sahip olmalı, büyük resmi görebilmeli; yüksek düzeyde pazarlama kapasitesi olmalı; okullara yeni pazarlama bilgileri ve yeniden yapılaşmış kamu fon kaynağı sağlamalı; okulların, geniş bir öğrenci kesiminin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek program ve hizmetleri sunabilmesini sağlamalı; okulların, hayat boyu eğitimin bir parçası olmasını sağlamalı; okulların, okul destek hizmetleri dağıtımının merkezi

olmasını sağlamalı; okulların otonomisinin, ulusal program çerçevelerinin ortaya çıkışı ile bir dereceye dek azalmadığının bilincinde olmalı; toplumun okulların karar alma süreçlerine, geçmişe göre daha aktif bir katılım göstermelerini sağlamalı; söylemin, okullarının amaç ve ürünleri üzerinde olduğunu hatırlamalı, eğitim düzeyi oldukça yüksek bir toplumda öğrencilere en iyiyi sunmanın, toplumun temel ilgisi olacağını unutmamalıdır.”

Okul müdürlerinin yönetim alanlarını Şişman ve Turan (2004) “Eğitim öğretim sürecinin yönetimi, fiziki kaynakların yönetimi, dış çevrenin yönetimi, okul kültürünün ve değişiminin yönetimi” olmak üzere beş boyutta toplamışlardır. Yine etkili okullarda yöneticiler ile ilgili özellikleri şu şekilde sıralamışlardır: Okulun vizyon ve amaçlarının tanınmasına öncülük etmek, öğretmen ve öğrenciler hakkında yüksek beklentilere sahip olmak, eğitim öğretimle ilgili konularda okulun sosyal çevresine liderlik yapmak, eğitim öğretim sürecini sürekli değerlendirmek, okul programının değerlendirilmesi ve geliştirilmesine liderlik etmek, öğretmen ve öğrencilerden başarı beklemek, okulda her türlü başarının ödüllendirilmesini sağlamak, okulun her tarafında görünüp sınıf ziyaretleri yapmak, okulda iyi bir çalışma ve öğrenme ortamı oluşmasını sağlamak, okuldaki zamanın çoğunu eğitim öğretimle ilgili işlere ayırmak, okulda zaman yönetimine dikkat etmek, öğretmenlerin mesleki yönden geliştirilmesine yönelik etkinlikler düzenlemek, çevrenin ve velilerin okula destek ve katılımını sağlamak, okulda güçlü bir okul kültürü ve olumlu bir iklim oluşmasını sağlamak, okulda iyi bir davranış ve rol model olmaktır.

Taşan’ a göre (2005:50), iyi bir okul yöneticisi; makamdan aldığı güç yerine, geniş bir bilgi ve yeterli inanca sahip olan, herkese karşı eşit ve anlayışlı davranan, okulu ve amaçlarını iyi tanıyan, çevresindeki kişilerle iyi ilişkiler kuran, üzerindeki işleri sorumluluk duygusuyla yapan, yapılacak işleri önceden planlayan, okul yönetiminde demokratik yönetici davranışı sergileyen, her fırsatta çalışanların motivasyonunu yükseltmeye çalışan, yetki ve sorumluluklarını paylaşmayı bilen ve okuldaki çatışmaları okulun faydasına çözmeyi ya da yönetmeyi bilen kişidir.

Okul müdürlerinin en önemli görevlerinin eğitim ve öğretim sürecini geliştirerek, bu süreci daha etkili ve verimli kılmak olduğu unutulmamalıdır. Sağlıklı

bir örgüt ikliminin olduğu okullarda, yönetici ve öğretmenlerin okulun varlık sebebi olan eğitime daha çok zaman ve enerji ayırmaları kaçınılmazdır. Bu nedenledir ki okul müdürlerinin önceliği öğretimsel liderlik olmalı ve okul müdürlerinin özellikleri arasında bu alanda yetkinlikleri aranmalıdır.

İlgili Araştırmalar

Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Türkiye’de “Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri” ile ilgili ilk araştırma, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma” ile 1975 yılında Ziya Bursalıoğlu tarafından yapılmıştır. Katılımcılara on sekiz yeterlik alanı ve doksan yeterlilik sorusu sorulmuştur. Araştırmada okul müdürlerinin sergilemeleri beklenen yeterlikleri arasında katılımcıların hemfikir olduğu görüşler şunlardır:

- a) “Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının başarı derecesini ölçmede, amaçlar bakımından tarafsız değerlendirme yapabilme”,
- b) “Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme”,
- c) “Liderlik davranışları bakımından okul topluluğunu bir bütün olarak ele alma ve bölünmesini önleyebilme”,
- d) “Okulun yönetimine ilişkin kararları verirken gruplar veya bireyler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme”,
- e) “Öğrenci rehberliği ve danışma hizmetlerini öğrencilerin eğitsel, mesleki ve sosyal gereksinimlerine dayayabilme”,
- f) “Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, korunma ve bakımında gerekli önlemleri alma ve ilgili makamlarla işbirliği yapabilme”,
- g) “Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, öğrenci grubunun yönetimini kolaylaştıracak liderlik davranışları gösterebilme”,
- h) “Araştırma, geliştirme ve yenileme alanlarında, çalışanlarının araştırma ve geliştirme çalışmalarına yönelmesinde rehberlik ve öğreticilik yapabilme”,
- ı) “Okulunda olumlu bir hava yaratabilmek için, ortak kararların uygulanmasına ortak olabilme”,

i) “Okul içi ve dışı eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında yönetimin karar, haberleşme, eşgüdümleme gibi diğer süreçleri ile kaynaştırılmasını sağlayabilme”,

j) “Disiplin ve devamın sağlanmasında, bu kavramlar bakımından ortak bir görüş ve uygulamaya örnek olabilme”,

k) “Eğitsel kolların kurulma, çalışma ve değerlendirilmesinde, öğrenci örgütünü okul amaçlarının gerçekleşmesine yönleltebilme”,

l) “Okul içi ve dışı haberleşme etkinliklerinde makamlar kadar, bireyler veya gruplar arası haberleşmenin de önemini kavrayabilme”,

m) “Okul personelinin yönetiminde görev, rol ve statülerini tanımlayabilme”,

n) “Okul ve çevre ilişkilerinde, basınla olan ilişkilerinde tarafsız ve olumlu davranış gösterebilmedir”. Bu araştırmanın amacı, eğitim yöneticilerinin yeterlikleri, hizmet öncesi ve hizmet içi olarak bir matris düzeyinde incelemektir (Gürsel, 2003).

Balcı’nın (1993), Türkiye’deki ilköğretim okullarının etkililiğini değerlendirmek için yaptığı araştırması, ülkede etkili okul konusundaki ilk araştırmadır. Bu araştırmada veri toplama aracı olarak kendisinin geliştirmiş olduğu ve 71 maddeden oluşan “etkili okul” anketini kullanmıştır. Anket a) okul yöneticisi, b) öğretmenler, c) okul ortamı, d) öğrenciler, e) veliler boyutlarında oluşmaktadır. Anket ilköğretim müfettişliği formasyon kursuna katılan 120 kursiyere uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre; “Okul yöneticilerinin yönetim işlerini birinci planda işleri olarak gördükleri, öğretim işlerini yani öğretim liderliği ikinci plana attıkları; “öğretmenler” boyutundaki en çok gerçekleşen öğretmen davranışlarının genellikle etkili okulda gerçekleşen davranışlarla paralellik gösterdiği; öğretmenlerin, nitelikli bir öğretimin gereği olan öğretimin amaçlarının saptanması, sınıfta düzen ve disiplin sağlanması, sınıfta iyi ilişkiler kurulmasını sağlama ve doğrudan öğretim gibi davranış ve özelliklere sahip oldukları, son sıralarda gerçekleşen davranışlarının ise öğrencilerin daha çok öğrenmesine katkı getirici davranış ve özellikler olduğu; yönetici ve öğretmenlerin okuldaki çalışma süreleri, kıdemleri ve yaşları arttıkça öğrencilerin akademik başarılarına daha fazla önem verdikleri; “okul ortamı” ve “öğrenciler” boyutları ile ilgili bulgularda, okul ortamının etkili öğrenme ortamı özellikleri gösterdiği ve bu ortamın öğrencilerin akademik başarılarını ve sorumluluk duygularını geliştirdiği; “veliler” boyutunda

okulların veli katılımı ve desteğine sahip olmadıkları; sonuçlarına varılmıştır (Balcı, 2007).

Şişman (1997) tarafından yapılan “Etkili Okul Yönetimi” konulu araştırmada, Eskişehir ilindeki ilkokullarda çalışmakta olan 309 öğretmen araştırma kapsamına dâhil edilmiş ve veri toplama aracı olarak bir anket geliştirilmiştir. Öğretmenlerin algılarına göre; okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci, okul programı ve eğitim öğretim süreci, okul kültürü ve ortamı ile okul çevresi ve veliler boyutlarında etkili okul özellikleri bakımından nasıl bir görünüm sergiledikleri araştırılmıştır. Araştırmada:

a) “Öğretmenlerin algılamalarına göre ilkokullar genelinde sırasıyla en etkili boyutun okul yöneticisi boyutu olduğu, bunu okul kültürü ve ortamı, öğretmen, okul programı ve eğitim öğretim süreci, öğrenci ve okul çevresi ve veli boyutlarının izlediği”,

b) “Merkez okullarda altı boyut arasında ilk üç sırada okul yöneticisi, öğretmen, okul çevresi ve veli boyutları yer almakta iken, son üç sırada sırayla okul programı ve eğitim öğretim süreci, öğrenci, okul kültürü ve ortamı boyutlarının olduğu”,

c) “Çevre ilkokullarında ilk sıralarda okul yöneticisi, öğretmen, okul programı ve eğitim öğretim süreci yer alırken son sıralarda okul kültürü ve ortamı, okul çevresi ve veliler ve öğrenci boyutlarının yer aldığı”,

d) “Okul yöneticisi boyutu dışında öğretmen, öğrenci, okul programı ve eğitim öğretim süreci, okul kültürü ve ortamı, okul çevresi ve veliler boyutlarında merkez çevre ilkokulları arasında merkez okullar lehine anlamlı bir farkın olduğu” sonuçlarına varılmıştır (Şişman, 2002).

Sevgi (1998), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri” adlı araştırmasında; okul yöneticileri iletişim sürecine ilişkin, okula gelen yazıların personel tarafından okunarak haberdar olmalarını sağlama hususunda kendilerini “tam” derecede yeterli, diğer bütün maddelerde ise “çok” derecede yeterli bulmuşlardır. Buna karşılık öğretmenler yöneticileri “işlerin mevzuata uygun bir şekilde yürütülmesi için gerekli önlemleri alma”, “Okulda törenlerde öğretim kadrosunu yeteneklerine uygun bir şekilde görevlendirme”, “Okuldan ayrılan bir personelden dolayı oluşacak görevsel boşluğun doldurulmasını sağlama”, “Okula gelen yazıların personel tarafından okunarak haberdar olmalarını sağlama”,

“Gönderdiği bir mesajın personel tarafından anlaşılmasını güçleştiren engelleri ortadan kaldırma” hususlarında “çok yeterli” bulurken, diğer bütün maddelerde ise “orta” derecede yeterli bulmuşlardır.

Yarba (2003), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri” konulu araştırmasında, öğretmenlere “Washington Müdür Değerlendirme Envanteri” ni uygulamıştır. Araştırma sonucunda; okul yöneticilerinin genel yönetim, kavramsal, teknik ve insansal becerilerine ilişkin algı ve beklentilerin, öğretmenlerin cinsiyetine, branşına, eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediğini, beraberinde öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki hizmet sürelerine ve okul yöneticilerinin atanma biçimlerine göre anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmiştir.

Korkmaz (2006), “Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri İle Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki” konulu araştırmasında; öğretmenlerin, okul içerisinde etkileşimsel liderlik davranışları sergileyen kişilik özelliğinden çok dönüşümsel liderlik davranışı sergileyen kişilik özelliğine sahip okul müdürleri ile çalışmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada ayrıca veri toplamak amacıyla oluşturulan kişilik tercihleri ile problem çözme biçim tercihleri dikkate alınarak oluşturulan grupların, kendi algılamaları ile öğretmen algılamaları arasında farklılık görüldüğünü ortaya koymuştur.

İnandı ve Özkan (2006) tarafından yapılan “Resmi İlköğretim Okulları ve Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Müdürler Ne Derece Öğretim Liderliği Davranışları Göstermektedir?” başlıklı araştırma sonuçlarına göre; yönetici ve öğretmenlerin, müdürlerin öğretim liderliği davranışlarına yönelik görüşlerinin tüm boyutlarda farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Belirtilen tüm boyutlarda yöneticiler müdürlerin öğretim liderliği davranışlarını “sık sık” ve “her zaman” yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenler, müdürlerin göstermiş olduğu öğretim liderliği davranışlarını “nadiren” ve “ara sıra” yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir. Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin, “müdürlerin öğretim liderliği davranışlarından öğretimi denetleme ve değerlendirme ile öğrenci gelişimini izleme” boyutlarına yönelik görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Şekerci (2006), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki” konulu çalışmasında; ilköğretim okulları yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırmada, yönetim becerilerinin, grup etkililiği becerilerinin ne düzeyde gerçekleştiği ve yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki incelenmiştir. Bulgulara göre; yöneticilerin yönetim becerilerine verilen puanların, grup etkililiği becerilerine verilen puanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Yönetim becerilerinden “başlatma yapısı” boyutu en az puan verilen boyut olup, genel olarak yönetim becerilerinin ve grup etkililiği becerilerinin yüksek oranda gerçekleştirildiği sonucuna varılmıştır. Yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu bulunmuştur. Araştırmada ayrıca öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği becerileri bakımından; cinsiyet ve kıdem etkili bir değişken olmaz iken, öğrenim düzeyi, yerleşim yeri ve branş değişkenleri arasında anlamlı farklılıkların ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

Uygun (2006) tarafından “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre, İlköğretim Okulu Müdürleri İle İlköğretim Denetmenlerinin, Öğretmenleri Etkileme Düzeyini” belirlemek amacıyla yapılan araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin yetkilerinde, uzmanlık görüşlerinde, kişiliklerinde; öğretmenlerin ise kıdemlerinde ve ders anlatım metotlarında anlamlı bir farklılığın olmadığı, ancak öğretmenlerinin cinsiyetleri ve uzmanlıkları arasındaki ilişkilerinde anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin öğretmenlerle arasındaki etkileşime bakıldığında; yetkileriyle ve kişilikleriyle çoğu zaman etkili oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Karataş (2008), “Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin, Müdürlerinin Etkililiği İlkokulların İklimini Algılama Düzeylerini” araştırdığı çalışmasında, öğretmenlerin algılarına göre; okul müdürlerinin kavramsal, insan ilişkileri ve teknik becerileri arasında anlamlı farklılıklar olduğu; öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre algılarında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Beraberinde okul yöneticilerinin, insan ilişkileri ve teknik yeteneklerine ilişkin

puanlamaları ile okulun ikliminin moral ve samimiyet boyutlarında pozitif etkileşimler olduğunu bulmuştur.

Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009), okul müdürlerinden algıladıkları liderlik (vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik ve dönüşümsel liderlik) rollerinin farklılık gösterip göstermediğinin saptanması ve bu doğrultuda öneriler geliştirilmesinin amaçlandığı araştırmalarında şu sonuçlara ulaşılmıştır: İlköğretim okulu öğretmenlerinin cinsiyet, yaş, en son mezun oldukları okul, mesleki kıdem, görev yaptıkları okullardaki kıdem ve görev değişkenlerine göre okul müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır. İlköğretim okulu öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre, yaş değişkenine göre 51 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere göre, en son mezun oldukları okul değişkenine göre eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin diğer okul mezunu öğretmenlere göre, mesleki kıdem değişkenine göre, (6-10) yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler diğer kıdem gruplarındaki öğretmenlere göre, görev yaptıkları okullardaki kıdem değişkenine göre 10 ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre ve görev değişkenine göre ise branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre okul müdürlerinin liderlik rollerini daha olumlu değerlendirdikleri şeklindedir.

Erdem ve Dikici (2009), “Kurum Kültürü İle Liderlik Arasındaki Etkileşim” adlı çalışmalarında, kültür ile liderlik arasındaki ilişki incelenmiş ve kurum kültürlerinin liderlik anlayışlarını belirlemedeki rolleri ile liderlerin kurumların üzerindeki etkileri açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın sonucunda var olan kurumların hedeflerine doğru sağlam adımlar atabilmek için kurumların çalışma kültürüne ayak uydurması gerektiği ve bunun uygulanması durumunda başarıya ulaşacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Mangaltepe (2012), “İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri İle Öğretmenleri Etkileme Becerilerine İlişkin Öğretmen görüşleri” başlıklı çalışmada; ilköğretim okul müdürlerinin yönetim becerileri ile öğretmenleri etkileme becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemeyi hedeflemiştir. Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin yöneticilerin yönetim becerilerine ilişkin

toplam algısı “katılıyorum” düzeyinde iken, etkileme becerilerine ilişkin toplam algısı “çoğu zaman” düzeyinde gerçekleşmiştir. Öğretmenlerin; yöneticilerin yönetim becerilerine ilişkin puanlarının, etkileme becerilerine ilişkin verilen puanlardan yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin yönetim becerilerinde “sorumluluk beceriler” alt boyutu en yüksek düzeyde algılanan boyut iken, etkileme becerilerinde “kişilik gücü” alt boyutu en yüksek düzeyde algılanan boyut olmuştur. Fakat yönetim becerilerinin ve etkileme becerilerinin yüksek oranda gerçekleştirildiği bulgularına ulaşılmıştır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin yönetim becerilerini gösterme düzeylerine ilişkin algıları cinsiyet, branş ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bunun yanında ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin yönetim becerilerini gösterme düzeylerine ilişkin algıları, kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin algıları cinsiyet, branş, kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Ayrıca, öğretmenlerin yönetim becerilerine ilişkin görüşleri ile etkileme becerilerine ilişkin görüşleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Okçu (2014), öğretmenlerin algılama yeteneklerine göre okul yöneticilerinin liderlik dönüşümleri, okulu yönetebilme becerileri arasındaki etkileşimi anlamak amacıyla yaptığı çalışmada, “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” ve “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” ni kullanmıştır. Araştırma sonucunda: “Okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik stili ile okuldaki farklılıkları yönetme becerileri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Dönüşümsel liderliğin tüm boyutları ve işlemsel liderliğin koşullu ödül alt boyutu ile farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulama ve politikalar alt boyutu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Dönüşümsel liderliğin entelektüel uyarım, bireysel destek alt boyutları ve işlemsel liderliğin koşullu ödül alt boyutu ile farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranış, örgütsel değer ve normlar boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşlemsel liderliğin istisnalarla yönetim (pasif) ve serbestiyetçi (laisse-fire) liderlik boyutları ile farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranış, yönetsel uygulama ve politikalar alt boyutları arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu

belirlenmiştir. Benzer şekilde işlemsel liderliğin istisnalarla yönetim (pasif) ile farklılıkların yönetiminin örgütsel değer ve normlar alt boyutu arasında ise negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca dönüşümsel liderliğin bireysel destek alt boyutu ve işlemsel liderliğin koşullu ödül alt boyutu ile bireysel tutum ve davranışlar, yönetsel uygulama ve politikalar boyutundaki farklılıkların yönetimini anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Buna ilaveten, dönüşümsel liderliğin bireysel destek, idealleştirilmiş etki (davranış) boyutu ve işlemsel liderliğin koşullu ödül alt boyutu farklılıkların yönetiminin örgütsel değer ve normlar alt boyutunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.”

Gezer’in (2015) araştırmasında, ilkokul yöneticilerinin yönetim becerileri ile öğretmenleri etkileme özellikleri arasındaki ilişki öğretmen görüşleri doğrultusunda belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada okul müdürlerinin yönetim becerilerinin öğretmen algılarına göre yüksek düzeyinde olduğu görülmüştür. Cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, okutulan sınıf ve mezuniyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Eğitim bölgesi değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Okul müdürlerinin öğretmenleri etkilemelerinin öğretmen algısına göre orta düzeyinde olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin öğretmenleri etkilemelerinin öğretmen algısına göre cinsiyet, medeni durum, okutulan sınıf ve mezuniyet değişkenlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yaş ve kıdem değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık yetki alt boyutunda anlamlı bulunurken diğer alt boyutlarda ve toplam ölçek puanlarında anlamlı farklılık bulunmadığı görülmüştür. Yönetim becerileri arttıkça okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme puanlarının da arttığı ve aralarında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Haveydi (2017), “Okulöncesi Eğitim Kurumu Müdürlerinin Yönetim Becerileri İle Etkileme Taktikleri Arasındaki İlişkilerin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi” başlıklı çalışmada; öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladıkları yönetim becerilerinin yüksek düzeyde olduğunu gösterdiği, cinsiyet değişkenine göre, medeni durum, yaş, kıdem, öğrenim durumu değişkenlerine göre grupların aritmetik ortalamaları arasında toplam ölçekte ve diğer alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Beraberinde, öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladıkları yönetim becerileri ölçeği puanlarının okuldaki

çalışma süresi değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasında, teknik beceriler alt boyutunda okul türü değişkenine göre, sorumluluk alma ve teknik beceriler alt boyutlarında okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık bulunduğu belirtilmiştir.

Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

French Raven (1960, akt: Uygun, 2006) yaptığı araştırmada, yönetsel etkilemede yararlanılabilecek beş faktör üzerinde çalışmıştır. Bunlar cezaya dayalı etki, ödüle dayalı etki, yasal etki, uzmanlık etkisi ve karizmatik etki şeklindedir. Belirtilen etkileyici faktörlerden ilk üçünün (ödül, ceza ve yasal etki) temelinin örgütün formal yapısına dayandırılmaktadır. Uzmanlık ve kişilikle ilgili temellere dayanan etkileme girişimlerinin kaynağının ise bireyin kendisine dayandırılmaktadır. Yönetici ve deneticilerin, uzmanlık ve kişilik çerçevesinde gerçekleşen etkileme davranışları örgüt tarafından formelleştirilemeyip ödül odaklı yaptırımcı ve yasal etki türleri ise örgütün formal rol yapısı içinde sergilenmektedir. Böylelikle ödül, ceza ve yasal araçları kullanarak iş görenleri etkileme bakımından yöneticiler eşit fırsatlara sahiptir. Diğer yandan uzmanlık ve kişilik özelliklerini kullanabilme bakımından hiçbir yöneticinin bir diğeri ile aynı olanaklara sahip olmadığı belirtilmiştir.

Neal Gross ve Robert Herriot (1965, akt: Uygun, 2006) tarafından yapılan çalışmada ilköğretim okulu müdürlerinin etkinlikleri ile ilgili olup 175 ilköğretim okulunda yürütülmüştür. Araştırmaya göre bir ilköğretim okulu müdürünün etkililiği, öğretmenlerin moraline, yöneticinin uzaktan uzmanlık performansına ve öğrencilerin öğrenme durumlarına bağlı olduğu belirtilmiştir. Elde edilen bulgular, bu üç ölçüt ile liderlik arasında olumlu ilişkiler bulunduğu sonucuna ulaşmaktadır. Buna göre okul müdürlerinin profesyonel olarak yöneticilik yapmaları durumunda, okullar daha üretici olmakta, öğrencilerin morali yükselmekte ve performansları yükselmekte ve öğretmenlerin öğrencileri de olumlu yönde etkilenmektedir. Böylelikle okul müdürünün profesyonel liderliğini arttırıcı stratejilere sahip olması gerektiği belirtilmektedir.

Fauska ve Ogawa (1985) tarafından yapılan çalışmada, “Okul Müdürlerinin Mesleki Başarılarına Etkide Bulunan Faktörler” üzerinde durulmaktadır.

Araştırmada, müdürlerin okul içindeki etkililiği bakımından önemli görülen dört faktör üzerinde durulmaktadır. Gözlem ve görüşme sonuçlarına dayanarak elde edilen faktörler güçlü bir örgütsel isleyiş düzeni, öğretmenlerin yalnızlığa terk edilmesi, öğretmenlerin okulda beklenen düzeyde bir ilgi görmemeleri, öğretmenlerin okula yönelik beklentileri şeklindedir. Araştırma sonucuna göre, okul müdürlerinin okuldaki öğretmenleri dikkate alma ve önem verme düzeyi ile okulda etkili ve başarılı olabilmeleri arasında yakın bir ilgi olduğu ortaya konulmuştur.

Marsh ve LeFever (2004) tarafından “School Principals as Standarts-Based Educational Leader” konulu araştırmalarında; okul müdürlerinin öncelikli rollerinin, eğitim liderliği yapma, okulda işbirliği kültürü, yüksek beklentiler ve takım ruhu oluşturmaları gerektiği olarak belirlenmiştir (Akt. Yavuz, 2006).

Hoque (2007), “Headmaster’s managerial ability under schoolbased management and its relationship with school improvement: A Study in city secondary schools of Bangladesh”, “Okul yönetiminde müdürün yönetim yeteneği ve okul gelişimi ile ilişkisi: Bangladeş şehir ortaokullarında bir çalışma” başlıklı çalışmasında, Bangladeş’teki okul-temelli yönetim sistemi ve yöneticilerin yönetsel rolleri ile okulun gelişimi arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Bangladeş’teki okullarda çalışan 127 yönetici ve 697 öğretmen ile görüşerek verileri toplamıştır. Verilerin analizinde çoklu regresyon ve hiyerarşik çoklu regresyon kullanılmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin okulun gelişiminde en büyük etkiye sahip rollerinin; stratejik planlama, destekleyici ve kapsamlı planlama rolleri olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin okul temelli yönetimi altındaki kapsamlı planlama ve kolaylaştırıcı rollerinin en iyi yordayıcılar olduğu ve yöneticilerin ortak karar alma rollerinin negatif yönde anlamlı yordayıcı olduğu bulunmuştur.

Oluremi (2008), “Principals’ leadership behaviour and school learning culture in Ekiti state secondary schools”, “Ekiti’de okul müdürlerinin liderlik davranışları ve okul kültürü” başlıklı araştırmasını Nijerya’daki Ado-Ekiti’de bulunan 65 orta öğretim kurumunda görev yapan en az 5 yıllık kıdeme sahip ve yöneticileriyle, en az iki yıl birlikte çalışmış olan 650 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının okuldaki kültüre olan etkilerini belirlemek amacıyla yapılan araştırma sonucunda; okul müdürlerinin okuldaki öğretimi ve

kültürü etkileyen transformasyonel (dönüşümcü) liderlik, transaksyonel liderlik ve laissez-faire (serbest) liderlik adlı 3 farklı türde liderlik anlayışına sahip oldukları belirtilmiştir. Bu liderlik türlerinden Laissez-faire (serbest) liderlik tipinin okul kültürü üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu, transformasyonel ve transaksyonel liderlik tiplerinin ise okul kültürü üzerinde olumlu etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu liderlik tipine sahip olan müdürlerin okullarında öğrencilerin motivasyonu ve akademik başarılarının yüksek olduğu, beraberinde öğretmenlerin işlerine olan tutumlarının da olumlu olduğu söylenmiştir.

Antonio Lebrón Rolón (2008; akt: Teyfur, 2011) tarafından “Presented as Requirement for the Degree of Doctor of Business Administration” başlıklı bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada, yönetim biçimleri ve kültür arasında herhangi bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen ölçekler Puerto Rico’ dan 195 yönetici ve Dominik Cumhuriyeti’nden 173 yöneticiye uygulanmıştır. Araştırma sonuçları gücün ve erkeksiliğin (maskülen olma) kadınsılığın (feminizm) kültürel boyutlarında ve bunlar ile demokratik ve ataerkil yönetim biçimleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Analizler, belirsizlikten kaçınma ve bireyciliğin/toplulukçuluğun kültürel boyutları ve bunlar ile demokratik ve ataerkil yönetim biçimleri arasında anlamlı farklılık olmadığını göstermiştir.

Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetimi (Tezin bundan sonraki kısmında İKY olarak kullanılacaktır), olaylara geniş çerçeveden bakarak, yerel beklentileri de göz önüne alarak amaçların gerçekleşmesi yönünde çalışanların motivasyonunu ve performansını üst düzeye getirmek çabasıdır. Örgütlerin güçlü ve rekabet edebilecek duruma gelebilmesi ancak çalışanların görevlerine içten katılımı ile sağlanır. Bunun sağlanabilmesi, insan kaynakları yönetiminin iyi bilinmesi ve etkili uygulanması ile mümkündür. Okul çalışanları İKY uygulamalarının sağlıklı olduğu kültürlerde kurumlarına daha çok bağlanacaklar ve başarılı olacaklardır. Okul çalışanlarının karşılık görmeksizin meslektaşlarına yardım etmesi, özveri ile çalışması ancak iyi bir yönetim sayesinde gerçekleşebilir. Okulların içten katılımlı

Çalışanları tarafından verimliliğinin artacağı öngöröldüğünden; İKY uygulamalarına dikkat edilmesi gerekmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış

İKY bireyin örgütte en etkin performansla çalışmasını ve çalışanların yaşam standartlarının yükselmesini hedeflemektedir. Bunun için insanın, üretimin bir parçası olarak göröldüğünde değil, mutlu ve iş doyumunu sağlanmış olduğunda verimli olabileceğı kabul edilmiştir (Sabuncuoğlu, 2005). İnsan kaynakları yaklaşımı, insan yetiştiren okulların kültürüne uygun düşen bir yönetim biçimi olduğü için okullarda İKY uygulanabilir bir yönetimdir. Okulların hem çalışanı, hem hizmet alanı, hem de hizmetten etkileneni insandır. İKY insana önem verirken diğeri amaçları dışlamaz, kurumun amaçları ile çalışanların amaçlarını birlikte değeriendiren bir yönetimdir. Bir toplumun büyüklüğü maddi kaynakların yanında iyi yetişmiş insan gücü ile birlikte sağlanır (Çelik, 2000; Gürsel, 1997). Okulların kaynakları içerisinde en zor elde edilen “personel” olarak tanımlanan insan kaynağıdır (Açıkalın,1994).

Okul müdürleri okulda amaçlara ulaşılması için çalışan, çalışanları örgütleyen, çalışmaları planlayan, koordine eden ve denetleyen kişilerdir (Gürsel, 1997). İKY’nin amacı, çalışanların kendi ihtiyaçlarını karşılarırken, yüksek verimliliğe ulaşmaları için motive edici bir örgüt oluşturmaktır (Yılmaz ve Eroğlu, 2008). Okul yöneticisi, çağdaş yönetim anlayışlarını, teknolojiyi, öğrenen örgütleri ve insan kaynaklarını iyi tanımalı, bu alanlarda yeterli donanıma sahip olmalıdır. Yönetim, kıt kaynakları en etkin şekilde kullanmayı ve verimliliğı hedeflediğinden, verimlilik ancak okulların kaynaklarını kullanılacak olan insanların gayretiyle en iyi şekilde gerçekleşir (Tortop,1990).

İKY, olaylara küresel açıdan bakarak, mahalli beklentileri hesaba katarak amaçların gerçekleşmesi yönünde çalışanların moral ve performansını üst düzeye getirmek için çalışır. Örgütlerin güçlü ve rekabet edebilecek duruma gelebilmesi, çalışanların içten katılımı ile sağlanır. Bunu sağlamak ise insan kaynakları yönetimini iyi bilmekle mümkündür (Şimşek ve Öge, 2007). Okul çalışanları İKY uygulamalarının yüksek düzeyde gerçekleştiğı okullarda görevlerine daha çok bağlanacaklar ve daha başarılı olacaklardır. Bu kurumların vazgeçilemeyen

amaçlarına ulaşılmasında etkili olan insan kaynağı; öğrenci, öğretmen, yönetici, diğer çalışanlar ve süreci dışarıdan takip eden velilerden oluşmaktadır. Bunların tümünün davranışlarının ne olduğu ve neye yöneldiği yöneticileri için önemlidir. Ancak formal örgütler olan okulların yönetim alanında öncelikle yönetici, öğretmen ve diğer çalışanlar yer almakta olup; öğrenci birinci öncelikli olarak hizmeti alan, veli ise dolaylı yönden hizmet bekleyen insan boyutunu oluşturmaktadır. Bu uygulamalarda okul başarısının hem içerden hem dışarıdan desteklenmesi en etkili yöntem olacaktır. Bununla birlikte okul yönetiminin performansına müdahale edebileceği insan kaynağı en başta iç çalışanlarıdır. Başarıya ulaşabilmek için insan kaynağının, bulunduğu yeri sevmesi, kendini işine adanması, gerekli çabayı göstermesi gerekmektedir. İyi bir yönetici diğer özelliklerinin yanında insan kaynağını iyi yöneten kişidir. Fakat devlet okullarında yönetimin seçebileceği insan kaynağı, atanmış olan çalışanlarından ibarettir.

İnsan ile ilgili bilgilerin elde edildiği döneme kadar uzanan İKY, ilk zamanlarda iş gücü ve insan gücü olarak tanımlanırken sonraları personel kelimesiyle bütünleştirilmiştir. Personel yönetimi uygulamalarında iş gücü ve ekonomi birinci planda yer almış, insan ilişkileri arka plana atılmıştır. Sadece göreve alım, sigorta işlemleri, görevden çıkartılma gibi kâğıt üzerinde doküman işleriyle ilgilenen bir bölüm haline gelmiştir. Ancak sanayi çağının hız kazanmasıyla birlikte insan ilişkileri, bilgi toplumu olma yönündeki ilerlemelerle beraber bireysel gelişime değer verilmesi bir gereksinim olarak ortaya çıkmıştır. 1980 sonrası yıllarda daha fazla önem kazanarak personel yönetimi İKY olarak tanımlanmaya başlamıştır (Bilgin vd. 2009:3).

İnsanın yönetimi zordur, çünkü her insan kendine özgü farklılıklara sahiptir. İnsan fiziksel, zihinsel ve duygusal yönleriyle anlaşılması ve idare edilmesi en zor kaynaktır. Fakat zor olan bu kaynağın etkili yönetilmesi durumunda ise bir örgütün ulaşabileceği performans, tahmin edilenin çok üzerinde olacaktır. İnsanın bağlılığını, odaklanmasını ve kendini işine adanmasını sağlayan bir örgüt, onun yaratıcı, üretken, problem çözücü özelliklerinden daha fazla faydalanacak ve rekabetçi bir üstünlük kazanacaktır (Barutçugil, 2004).

İnsan kaynakları yöneticileri, rollerini diğer yöneticiler ile ilişkilendirmeye ve ortak bir sorumluluk alanı oluşturmaya çalışırlar. İKY’de iş görenler birer örgütsel değer olarak kabul edilir ve örgütün rekabet gücünü sadece binalar ve makineler değil çalışanların kendileri de oluşturur. İKY örgütsel hedeflerle, iş görenlerin gereksinimleri arasında uyum sağlamayı önemser. İş görenlerin görevlerine ilişkin istekleri ve amaçlarının örgüt genelinde belirli bir çerçeveye yerleştirilmesi, amaçların uyumu ve ortak faydanın bütünleşmesi yönünden uygun bir yaklaşımdır (Yılmaz, 2007). İKY, örgütün insan kaynakları gereksiniminin değerlendirildiği, bu gereksinimlerin giderildiği, işe alınan çalışandan en iyi verimin elde edilebilmesi amacıyla gerekli teşvik ve iş ortamının sağlandığı bir süreç olup, diğer örgütsel fonksiyonlardan olan üretim, pazarlama ve finans gibi amaçların sağlanmasında katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur. Üretim yönetiminin konusu mal veya hizmet, finansal yönetimin konusu para olduğu gibi İKY’nin konusu da insanın kendisidir (Ozgen vd, 2002: 7).

Yaşam süresince insanlar mutlu olmak, sevgi ve heyecan bulmak isterler. Bu nedenle iş yerlerinde bir patron veya kişiye değil vizyonu olan bir misyona hizmet etmek isterler. Bunu sadece görevlerini yaparak değil beyinlerini de kullanarak, yönetime katılarak da göstermek çabasında olabilirler (Ensari, 2000: 43-44). Tüm örgütlerin amaçlarına ulaşmaları insanlar tarafından sergilenen davranışlar sayesinde gerçekleşir. Örgütlerde insan gücü, üretim sürecinin birinci koşuludur. Örgütün fiziksel ve teknolojik kaynaklarını üretim sürecinde üretim faktörü olarak kullanmak oldukça kolaydır. Çünkü bunların kullanımı maddenin bağlı olduğu yönerge ve kılavuzlara dayanmaktadır. İnsan ise akıl, duygu, his, düşünce, ihtiras, heyecan, geçmiş yaşantıların etkisi gibi psikolojik ve içinde bulunduğu çevrenin etkilediği sosyal içerikli bazı özelliklere sahiptir. Bu açıdan insanların örgütün hedeflerine yönlendirilebilmeleri ve üretim kaynağı olarak etki düzeylerinin ortaya çıkarabilmesi oldukça güç bir süreçtir (Açıkalın, 1996:3).

İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı

İKY’nin ilk tanımlamalarından biri Michigan Üniversitesinde yapılmıştır. İnsan kaynağı sistemi ve örgütsel yapının, örgütsel politikalar ile uyumlu olarak yönetilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda tüm örgütlerde ortaya çıkan ve

dört aşamada oluşan bir insan kaynağı döngüsü olduğunu açıklamışlardır. Bunlar: Seçme ve işe uygun insan kaynağının seçilmesi; değerlendirme ve iş başarısının yönetimi; ödüllendirme ve gelecekteki örgüt başarısı için yakın zamanda yapılacak ödüllendirmeler; geliştirme ve yüksek düzeyde yeterliliğe sahip çalışanların geliştirilmesidir (Armstrong, 2006:14). İKY, esas olarak tedarik edilecek ve yerleştirilecek insan kaynakları açısından yönetimin gereksinimi olan insan ihtiyacına yönelmektedir. Bu kavramın kullanılması ile problem çözme ve arabuluculuk yapma konusundan daha çok, stratejik uygunluğu elde etmek için iş ve insan kaynağının bütünleştirilmesine değer verilmektedir. Ayrıca İKY bağlılık, esneklik, yüksek iş başarısı ve kalite içerikli çalışma koşullarını ortaya koymaya çalışan, stratejik düşünce yapısına sahip personel yöneticileri tarafından uygulanan yaklaşımları ifade eden bir kavramdır (Eroğlu, 1999:8).

İKY kavramı, örgütün en önemli varlığı olan, bireysel veya takım halinde örgütsel hedeflere ulaşmasına katkıda bulunan çalışanların yönetimine yönelik stratejik, kapsamlı ve kendi içinde tutarlılığı bulunan bir yaklaşımdır (Canman, 2000:62; Erdoğan, 2002; Barutçugil, 2004; Demir, 2000:17). İKY örgütle çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetsel kararları içermektedir (Demir, 2000:17). Artan'a göre (1997:18) İKY; örgüte çalışanların seçiminden başlayıp, uyum sağlama, eğitim, kariyer planlaması, performans değerlendirmesi, yükseltim, ücret, motivasyon, moral, çalışan-patron ilişkisi, sağlık hizmetleri gibi unsurları içine alan bir süreci kapsamaktadır. İKY bir örgüte etkili bir çalışan gücünü bulmak, geliştirmek ve korumak için uygulanan çalışmaları ifade eder (Daft, 1994:398).

Juciuse'e göre (1995), en etkili ve ekonomik biçimde örgütlerin belirlemiş olduğu amaçlar doğrultusunda ihtiyaç duyulan insan kaynağının temin edilmesi, istihdamı, geliştirilmesi, sürdürülmesi ve kullanılması fonksiyonlarının planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi ve denetlenmesi faaliyetleri ile başarılan bir yönetim alanı ve bir disiplindir. Bu faaliyetler; örgütün amaçlarını sağlarken çalışanlarının gereksinimlerini karşılayabilecek ve beraberinde içinde bulunduğu sosyal çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirebilecek biçimde düzenlenmelidir (Yüksel, 2003:8; Kışlacık, 2014). İKY, örgütün insan kaynakları alanında, kendi amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmak için, bireysel, örgütsel ve sosyal çerçevede ayrımcılık yapmadan gerçekleştirilen bir seri faaliyet ve görevler bütünüdür (Schuler, 1983: 5). Ayrıca, bir

örgütte en üst kademeden en alt kademeye kadar çalışanların tümünü içine alan bir süreci açıklamaktadır. Örgütsel yapılanmalar ve kurumsal oluşumlar birer sosyal sistem özelliği taşırlar. Örgütler teknoloji ile insanı yani bilim ile insanlığı bir araya getirirler ve insan ögesi örgütlerin aracı olmakla birlikte amaçları arasında da yer alır (Can ve Akgün, 2001:4).

İKY, insan kaynakları çalışmalarının bir örgütün amaçlarına ulaşmak için planlı bir şekilde uygulanmasıdır. Örgütün iş başarısına ve piyasa gücü avantajına insan kaynağının ne şekilde faydası olabilir fikriyle alakalıdır. İnsan kaynakları yönetimine göre, çalışanlar stratejik değerlerdir ve gelişmeleri, örgütlenmeleri işyerinin başarısına ve varlığına fayda sağlar. İnsan kaynağı, örgütlere devam edebilen piyasa üstünlüğü sağlayan bir kaynaktır. Çünkü insan gücünün örgüte getirdiği değer, diğer örgütler tarafından kopya edilemez veya birebir aynısı yerine konulamaz bir özelliğe sahiptir. Bireylerin kişilik özellikleri, yetenekleri, donanımları, becerileri, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmekte birer araçtır (Mayson ve Baret, 2006:2).

İKY kavramı, aslında bir şemsiye gibi çok fazla anlamı ifade eden tanımlar bütünüdür. Bunlardan birincisi; işe alım, ücretlendirme gibi kendine özgü fonksiyonlardır. İkincisi; tanımda yer alan uygulamaların yönetilmesi ve işleyişini düzenleyen resmi yönetmelikler ve üçüncüsü; tüm örgütün işleyişini etkileyen insan kaynakları felsefesi anlamlarını içermektedir (Jackson and Schuler, 2007).

Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

İKY'nin temel iki amaçlarından birincisi; kişinin gereksinimlerine cevap vermek, onun iş doyumunu sağlamasına ve kişisel/mesleki gelişimine fayda sağlamaktır. İkincisi ise, örgütün ana amaçları ve yöntemleri doğrultusunda insan kaynaklarını en verimli şekilde değerlendirmektir (Barutçugil, 2004). Örgütün hedeflerine en verimli şekilde ulaşmak amacıyla olan İKY, bu amaçlara ulaşmak için insan ilişkilerine odaklanıp, onları verimli ve değerli kaynaklar olarak değerlendirmesi yönüyle diğer yönetim anlayışlarından farklılık göstermektedir. İKY, çalışanların işe alınmasından işten ayrılmasına kadar örgütte gerçekleşen tüm ilişkileri düzenleyen bir kapsama sahiptir. İnsan gücü kaynağının örgütün amaçlarına

en uygun, en verimli şekilde kullanılmasını ve geliştirilmesini kapsayan tüm yöntem, teknik ve stratejiler insan kaynaklarının işlevi olarak düşünülmelidir. İnsan kaynakları yönetiminin esas işlevi her yönüyle örgütün insan boyutuyla ilgilenmek olduğu söylenebilir (Akyüz, 2001:51; Kışlacık, 2014:30).

İKY, çalışanların becerilerini en kapsamlı şekilde kullanmalarını, kişi ve takım üyesi olarak gerçekleştirdikleri işlerde iş tatmini edinmelerini sağlamaktadır. Bu amaçla İKY, örgütün gereksinim duyduğu iş gücü ihtiyacının saptanması, uygun iş gücünün örgüte katılması, örgüt kültürüne uyumları, çalışanların motivasyonu, birey, grup ve örgüt arasında uyumluluğu, sinerjik işbirliği oluşturulması ile iletişimin etkin şekilde getirilmesi, örgütün yeniden yapılandırılması sürecinde örgüt havasının daha sağlıklı hale getirilmesi, çalışanların eğitimi ve gelişiminin sağlanması gibi güncel konuları ve uygulamaları içermektedir (Kaptangil, 2010:29). İKY'nin amaçları ve önemi geniş kapsamda, bireye ve örgüte yöneliktir. Örgüt ve bireyin işbirliği ve uyum içerisinde karşılıklı beklentilerini en üst düzeyde karşılamalarını amaçlayan İKY, çalışanların örgüt içindeki kariyerini, iş doyumunu ve verimlilik seviyesini yükseltmeye çalışmaktadır. Örgüt içinde İKY'nin amaçlarını, bulunduğu sosyal çevrenin yönelimleri, yasalar ve örgütün iş piyasasındaki üstünlük stratejisi belirlemektedir (Çalış ve Ereş, 2006:10).

İletişim, çalışma alanında insan ilişkilerini oluşturmada ve devam ettirmede önemli bir rol oynar. Örgütsel iletişim, örgütte bir işbirliği sistemidir. Bu sistem örgütsel amaç etrafından araçların bir araya koordineli bir şekilde getirilmesi ile oluşturulur. Örgütsel koordinasyonda iletişim belirleyici bir göreve sahiptir. Ne düzeyde olursa olsun örgüt içinde işbirliği iletişim sayesinde gerçekleşebilir ki örgütler ortak amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş iş birliği sistemleridirler. Örgütsel iletişim beraberinde örgütsel verimliliğin ve kalitenin de temeli ve bilinçli bir yönetimin vazgeçilmez aracıdır (Tutar, 2003). Yüksek iş başarısına sahip takımların oluşturulmasına, örgütsel döngü süresinin kısaltılmasına, teknolojinin uygulanmasına yönelik adımların iyi tanımlanması, yenilenmesi ve doğru bir zamanlama ile uygulanması görevi de İKY'nin sorumluluğundadır. Bu açıdan temel yaklaşım, örgütte çalışanları direnç olmaktan çıkarıp, örgütün değişim öznesi olarak görülmeleriyle ilişkilidir. Başarılı bir örgüt yenilenmesi için İKY, bazı hususları yerine getirmelidir. Bunlar; örgütsel değerlerin oluşturulması, değişim konusunda

istekli ve yönlendirici olunması, gelişim ve yenilik konusunda gereksinim yaratılması, aidiyetin sağlanması, örgütsel ilişki ve yapıların değiştirilmesidir (Baltaş, 2001:79).

Barutçugil (2004:43), çalışanlar arasında bilgi paylaşımı ile hataların ve başarıların paylaşarak, gelişime olanak sağlayan çalışmaları İKY'nin performans değerlendirme boyutu olarak açıklamaktadır. Bu çalışmalar en çok, çalışkan ve başarılı bireyler açısından önemlidir. Çünkü ekstra gayret göstererek, örgüt için fazladan çalışan bireylerin, çalışmalarının değerlendirilmesi ile iş bağlılığı daha çok artacak ve diğergamlık davranışları yükselecektir. Örgülerin verimlilik açısından yüksek motivasyonlu ve diğer çalışanları olumlu etkileyen bireylere ihtiyacı vardır. Ayrıca çalışmalarında eksikliklerini görebilen çalışanların, bu eksiklikleri fark etmesi kişisel gelişimin ilk aşaması olacaktır. Son zamanlarda insanların etkili ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için onlara güç kullanma veya fazla para verme yöntemleri geçerli olmayabilir. Bugünün insanlarını içten çalışmaya yönlendirebilmek için, onları özendirici ve harekete geçirici, insan doğasına ve beklentilerine uygun yöntemler geliştirmek gerekmektedir. Bu nedenle, insan yönetiminde başarı elde edebilmek önce insanı tanımak, onun doğasındaki çelişkileri ve özellikleri bilmek gereklidir.

Teknoloji ile birlikte İşgücünün niteliğinde de değişim yaşanmaktadır. Bu değişim ve dönüşümler örgütlerin, insanı en etkili sermaye faktörü olarak görmelerine sebep olmuştur. İnsana yatırım örgütlerin geleceğine yatırım olarak düşünülmeye başlanmıştır. Özellikle örgütlerin birbirlerine karşı iş piyasalarındaki üstünlük avantajı oluşturmalarında, rahatlıkla kopyalanabilen doğal kaynaklar ve teknolojik araçlar gibi yerine stratejik bir değer olan insan kaynağı önemli bir yer almıştır (Biber, 2006). İnsan kaynaklarından en uygun şekilde faydalanma, tutarlı politikaların geliştirilmesi ile mümkün olabilir. İnsanları çalışma ortamına motive eden ihtiyaçlardan en önemlileri mensubiyet veya bağlılık duygularının doyurulması ve kişinin kendini önemli hissederek, kendini gerçekleştirme ihtiyacına yardım edilmesidir. Bu ihtiyaçların tatmin edilmesine yönelik uygulamalar kişinin yaratıcılığını ve performansını ortaya koyabilmesine olanak tanıyacak ve çalışanların iş başarısını olumlu yönde etkileyecektir (Armstrong, 1996:14).

İKY'nin bir başka amacı, ahlaki ve sosyal sorumluluk ilkesiyle çalışanların örgüte olan katkılarını arttırmaktır. Uygulamada, insan kaynakları yönetiminin bu amaçları, mevcut durumun yorumlanması sırasında kullanılan standartlar olup; bazen bu amaçlar yazılı olarak özenle düşünülüp ifade edilebilmekteyken çoğu zaman ise biçimsel olarak ortaya konamazlar. Her durumda amaçlar, uygulama sırasında insan kaynakları fonksiyonlarına rehberlik eder. Bunu gerçekleştirmek için amaçlar, toplum, örgüt, insan kaynakları fonksiyonları ve etkilenen insanların beklentilerine cevap verebilmeli ve bunlar arasında denge sağlayabilmelidir. Örgütler bu istekleri ifade etmekte başarı gösteremezlerse performansları hatta varlıkları zarar görebilir (Bingöl, 1998:15).

Werther- Davis'e göre İKY'nin amaçları şunlardır:

a) Toplumsal Amaç: örgütün içinde bulunduğu sosyal yapıdan gelen beklenti ve baskıların örgüte yaptığı olumsuz etkilerini en düşük düzeye indirerek, toplumun ihtiyaçlarına yönelik tinsel ve sosyal sorumluluk şuuruyla sahip olmaktır. Bir örgüt, kaynakları kullanırken toplumun faydasına hareket edemez, bu konuda başarısız olursa yani kaynakları boşa harcarsa hukuki düzenlemelerle bazı sınırlılıklar getirilebilir.

b) Örgütsel Amaç: İnsan kaynakları yönetiminin örgütün etkililiğine fayda sağlamak için var olduğunu kabul etmektir. İnsan kaynakları yönetimi kendisi açısından bir sonuç değildir; o, yalnızca esas amaçları ortaya koymak suretiyle örgüte yardım edecek bir araçtır. Başka bir ifadeyle, örgütün tamamına hizmet verecek bir bölüm vardır ve bu bölüm insan kaynakları birimidir.

c) İşlevsel Amaç: Örgütün beklentilerine uygun bir şekilde, insan kaynakları yönetimi biriminin katkısını devam ettirmektir.

d) Kişisel Amaç: Kişisel amaçlarını gerçekleştirmeleri için çalışanlara yardımcı olmaktır. Eğer çalışanların istihdamları devam ettirilmek ve motive edilmek isteniyorsa onların kişisel amaçlarının karşılanması gerekmektedir. Aksi takdirde, çalışanların iş başarısı ve iş doyumu azalabilir ve çalışanlar örgütten ayrılabilir (Bingöl, 1998:16).

Örgütlerde insan kaynakları birimlerinin amaçları ise şunlardır:

a) Nitelikli ve etkili işgücünü örgüte çekmek ve içlerinden örgüte en uygun olanları belirleyerek seçmek,

- b) Potansiyelleri düzeyinde çalışanlara hem teknik hem de yönetim açısından bilgi vererek eğitimlerine ve gelişimlerine yardım etmek,
- c) Elde bulunan insan kaynağını örgütte uzun süreli hizmet verecek şekilde tutmak, örgüte bağlılık ve aidiyetlerini artıracak tedbirleri almak,
- d) İşçi-işveren ilişkileri ile ilgili olarak hem çalışan hem de işveren sendikaları ile iyi ilişkiler kurmak, karşılıklı faydaları üzerine oluşturulmuş bir denge ortamını muhafaza etmek ve sürdürmektir. Sıralanan bu amaçları gerçekleştirebilmek yani örgütü hedeflerine ulaştırmak için İKY uygulamalarını doğru bir şekilde ve tam olarak yerine getirmek gerekmektedir (Eren, 2003: 380).

Çalışanların vekili olarak insan kaynakları yöneticileri, çalışan ve işveren arasındaki karşılıklı ilişkilerin yönetilmesi ve düzenlenmesi açısından yükümlülüklerle sahiptirler. İnsan kaynakları yöneticileri insan sermayesi geliştiricisi olarak, örgüt için gelecek insan gücünü elde etmek ve örgütü geleceğe hazırlamak görevleri vardır. İşlevsel uzmanlar olarak, insan kaynakları uygulamalarının en doğru biçimde uygulanmasından sorumludurlar. Stratejik ortak olarak, diğer yöneticilere amaçlarına ulaşma yolunda her türlü desteği sağlamaktan sorumludurlar. Tüm bu yükümlülükleri gerçekleştirmek için sadece kendi birimlerinde değil, diğer fonksiyonlar içinde de etkili liderler olmalıdırlar (Ulrich and Brockbank, 2005). Değişen ekonomi, politik ve çevresel faktörlere göre işletme ve ya kurumun hedeflerini gerçekleştirmesine katkıda bulunacak, kalite ve nicelik olarak hâlihazırda veya gelecekte ihtiyaç duyulacak insan gücüne çevrilmesi demektir. Açık pozisyon için gerekli olan ve uygun özelliklere sahip başvuru belgelerinden öz listeler oluşturulmak, adaylarla görüşmeler, testler, referans kontrolleri, kimin işe alınıp alınmayacağına karar vermek için kullanılan diğer envanterler de dâhil her şey insan kaynaklarının sorumluluğundadır (Aydın, 2006:30).

İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

İKY'nin ilkeleri aşağıda açıklamalı bir şekilde sıralanmaktadır.

- a) İnsana Saygı İlkesi: İKY için en önemli ilkelerden birisi şüphesiz insanlara saygı ilkesidir. Çünkü İKY'nin bütün uygulamalarının temelinde insan yer almaktadır. Çalışanlara örgüt için en değerli varlık olduklarını hissettirilmeli ve onları kendilerini kötü hissettirecek tutum ve davranışlardan kaçınılmalıdır. İnsana

saygı, alınan kararlarda, uygulamalarda ve örgüt içi ilişkilerde insana güven ve değer verilmesi esasına dayanmaktadır (Bahar, 2011:205).

b) Eşitlik ve Tarafsızlık İlkesi: Örgütte aynı şartlar altında çalışan herkesin eşit haklara ve ayrıcalıklara sahip olmasıdır. Özellikle “eşit işe eşit ücret” ilkesi çok önemlidir. Tarafsızlık ilkesi de eşitlik ilkesine paralel yürütülmektedir. İnsan gücü seçiminde, yükselme ve atamalarda dil, din, ırk, siyasi görüş vb. nedenlerden dolayı taraf tutmak ve tanıdık, akraba gibi kişilerle ilgili yanlı davranmak hiç istenmeyen bir durumdur. Özellikle insan kaynağının seçiminde bu gibi davranışlar sergilemek insan kaynakları yönetimi anlayışına uymayan davranışlardır. Eşitlik ilkesi, örgütlerde din, dil, ırk, mezhep, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç ayrımı yapmadan hiçbir kimseye, zümreye veya sınıfa imtiyaz verilmemesi anlamına gelmektedir. Özellikle göreve alma ve görevde ilerleme konularında çalışanların bilgi, beceri, kişilik ve yeteneklerinin dışında başka özelliklere yer verilmemelidir ve fırsat eşitliği tanınmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000:21).

c) Güvence İlkesi: Örgütte çalışan herkesin çalışma ortamında kendini güvende hissetme isteği kişilerin en doğal haklarından. Çalışanlar sahip oldukları işi ve bulundukları makamı kaybetme korkusu ile çalışmamalıdır. Ayrıca, çalışanlar sahip oldukları sosyal güvencelerin de farkında olmalıdırlar. Güvence ilkesi, kariyer ilkesi ile yakından ilişkilidir. Çünkü bir işyerinde kariyer yapabilmek için, o işyerinde uzun süre çalışabilme olanağının tanınması, çalışana bu konuda güvence verilmesi gerekir. İş güvencesi ve makam güvencesi olmak üzere iki tür güvenceden söz edilebilir. İş güvencesi, çalışanların haklı bir gerekçe olmadan işten atılmaması, yükseldiği makamdaki görevini koruyabilmesi ise makam güvencesidir. Çalışanlar keyfi nedenlerden dolayı görevden atılmayacağı hususunda emin olmak isterler (Yılmaz ve Eroğlu, 2008:47).

d) Açıklık İlkesi: Çalışanların insan kaynakları yönetiminin uygulayacağı fonksiyonlarından haberdar edilmesidir. Örgütte yürütülen her fonksiyon her çalışanı ilgilendirmeyebilir ve çalışanların tümünün bunlardan haberdar edilmesi gerekmeyebilir. Ancak, işin değerini belirleyen nitelikler, bu değerlendirme sonuçları, verilecek eğitimlerin içerikleri gibi konularda çalışanların bilgilendirilmesi gerekmektedir. Böylelikle çalışanlar arasında yanlış bilgi akışı önlenir ve daha

sağlıklı bir çalışma ortamı doğar. Açıklık ilkesi, örgüt politikalarının oluşmasında ve uygulanmasında tüm çalışanların desteğini ve katılımını bekler ve insan kaynakları yönetiminin başarısında önemli bir yere sahiptir (Dolgun, 2012: 25).

e) Gizlilik İlkesi: Çağdaş yönetimlerde, açıklık ve gizlilik ilkeleri arasında ilk bakışta zıtlık varmış gibi görünüp, birbirine ters düşüyor hissi verse de örgütlerde yürütülen her faaliyetin gerek örgüt içinde, gerekse örgüt dışında açıklanması mümkün değildir. Bu durum, örgüt sırlarının ve stratejilerinin açığa çıkması açısından sakınca oluşturacaktır. İnsan kaynakları yönetimi açısından çalışan kayıtlarının, iş başvurularının vb. bilgi ve dokümanların gizli tutulması gerekmektedir. Özellikle muhasebe ve çalışanlarla ilgili işlerin belirli konularında sınırlandırma yapmak koşuluyla, gizlilik ilkesi uygulanabilir (Sabuncuoğlu, 2000:3; Kaptangil, 2010:33; Akyüz, 2001).

f) Bilimsellik İlkesi: Bilimsellik insan kaynakları çalışmalarını yönlendiren ve belirleyen önemli bir ilkedir. İKY söz konusu bilimsel verileri, personel seçiminde, çalışanların eğitim ve gelişiminde, örgüt kültürün yerleşmesinde uygulama olanağına sahiptir (Fındıkçı, 2002:13; Kaptangil, 2010:33).

g) Verimlilik İlkesi: Bu ilke, çalışanın fiziksel ve fikrîsel gücünden en üst düzeyde faydalanmayı ve ulaşılan verimli çalışma iklimini devam ettirmeyi amaçlar (Sabuncuoğlu, 2000:16; Kaptangil, 2010:34). Çalışanların iş doyumuna ulaşması örgütün amaçlarının daha rahat gerçekleştirilmesi ve verimli bir şekilde çalışması açısından önemlidir.

h) Yeterlilik İlkesi: İşe alınacak kişilerde aranan kriterlerin gerçekçi olması, belirlenen kriterlerin ayrımcılığa neden olmaması, sadece kişilerin yetenekleriyle ilgili hususları içermesi, adayların yetenek ve işe uygunluğu açısından belirlenmesi gerekmektedir. Bunun yanında yeterlilik ilkesinin uygulanması açısından, herkesin katılım sağlayabileceği yarışmalar düzenlemek ve sınavların uygun şekilde herkese duyurulması da önemlidir (Ertürk, 2011:14).

ı) Kariyer ilkesi: Kariyer sistemi işe ve kişiye yönelik kariyer olarak iki şekilde incelenmektedir. İşe yönelik kariyer, kadro sistemi olarak da

adlandırılmaktadır ve işin özelliğine göre çalışan alımı söz konusudur. Başka bir ifadeyle kişiyi işe uydurmak önemlidir. Kişiye yönelik kariyer sistemi ise rütbe sistemi olarak adlandırılmakta olup kişinin kendisi önem taşımaktadır. Her iki sistemin de faydalı ve zararlı tarafları olduğundan, birinin diğerinden üstün olduğu söylenemez (Tortop vd., 2007:70).

i) Esneklik İlkesi: Katı ve keskin bir İKY politikası yerine, belirli ilkelere bağlı kalarak, farklılaşan durumlara göre daha hafif ve esnek bir politika izlenmesi daha doğru olacaktır (Akyüz, 2001:65; Kaptangil, 2010:34).

j) Halef Yetiştirme İlkesi: Her yöneticinin, görevini geçici veya sürekli olarak doldurabilecek bir ast yetiştirmesidir. Çok fazla uygulanmamasına rağmen etkili ve sürekli yönetimin temel ilkelerinden birisidir.

k) Yönetimi Geliştirme İlkesi: Gerek özel sektörde gerekse kamu kurumlarında yönetim uygulamalarının sürekli gelişmesi ve yenilenmesi gerekmektedir. Çünkü yönetim kavramı dinamik bir kavramdır ve yönetsel süreçler sürekli değişim halindedir. Özellikle üst yönetimin bunu sağlayabilmesi için eğitim çalışmalarına önem vermelidir. Ortaya çıkan gelişmeleri takip etmeli ve gerekli tedbirleri almalıdır. Bu ilkeye uyarak, gelişme ile ilgili mekanizmaları ve yöntemleri geliştirebilen örgütler, globalleşmenin neden olduğu hızlı değişimin yaşandığı ve güçlü işgücü piyasasında üstünlük sağlama koşullarının görüldüğü günümüz şartlarına daha kolay uyum sağlayacaklardır (Tortop vd., 2007:72).

İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel Modeller ve Yaklaşımlar

İnsan kaynakları yönetiminde kabul edilen temel modeller ve yaklaşımlar aşağıda sıralanmıştır.

İnsan Kaynakları Yönetiminde Harvard Yaklaşımı

Bu yaklaşım, Michael Beer ve meslektaşları tarafından geliştirilmiş olup, alan yazında en çok bilinen İKY yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, İKY'nin "alan haritası" olarak da ifade edilmektedir. Harvard yaklaşımı, insan kaynakları politikasının,

durumsal faktörler ve örgüt stratejisiyle uyumlu bir şekilde uygulanması gerektiğini ortaya koymaktadır (Bozkurt, 2010:61; Huczynski and Buchanan, 2007:668).

Harvard yaklaşımında; çalışan, örgüt ve toplum arasındaki ilişkilerin en elverişli, en iyi, en uygun olan “optimal dengesi”, uzun süreli sonuçları ile insan kaynakları politika tercihlerinin bir fonksiyonu olarak gösterilmiştir. “Uzun vadeli sonuçlar, içerdikleri öğeler bağlamında ne kadar pozitif değerlere sahipse, diğer öğelerin de aynı ölçüde pozitif değerler kazanmasına sebep olacaklardır” öngörüsü yaklaşımın önemli bir özelliği olarak belirtilmektedir. Ayrıca bu yaklaşım, İKY’nin üst yönetim tarafından personel fonksiyonundan daha çok stratejik fonksiyon olarak belirtilmektedir (Amstrong, 2006:6).

Michigan Okulu Yaklaşımı (Eşleştirme Modeli)

Michigan modeli, insan kaynakları sistemleri ile örgütsel kural ve yapılması gereken yol ve yöntemlerin tümünün örgütün stratejisine uygun şekilde düzenlenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle modelin diğer bir adı da “eşleştirme modeli (matching model)”dir. Model, tüm örgütlerde gerçekleşecek insan kaynakları döngüsünün dört temel süreçten (işlev) meydana geldiğini ifade etmektedir. Bunlar:

- a) Personel seçimi: işe ve örgüte uygun insan kaynağının seçilmesidir.
- b) Değerleme: Performans yönetim sistemi olarak ifade edilir.
- c) Ödüller: Örgütsel iş başarısının devam edebilmesi için kullanılan yönetsel araçlardan biri ödüllendirme sistemidir. Uzun zamanlı başarılar ve kısa zamanlı başarılar ödüllendirme olmalıdır.
- d) Geliştirme: Çalışanların istenilen kalite ve niteliklere sahip olacak şekilde yetiştirilmesi ve geliştirilmesidir (Amstrong, 2006:4-5).

İnsan Kaynakları Yönetiminde D. Guest’in Modeli

Guest (1993), Harvard modelinde açıklanan dört politikanın amaçlarını daha da genişletmiştir. Bu politikalar şu şekilde tanımlanabilir:

- a) Stratejik bütünleşme: Stratejik planlar ile İKY konularının bütünleştirilmesidir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak diğer

yöneticilerinin karar verme aşamasında sürece katılmasına yönelik örgütün yeteneği şeklinde açıklanır.

b) Yüksek düzeyde çalışan bağlılığı: Çalışanların örgütleriyle yoğun bir şekilde özdeşleşebilmesi için gerekli duygusal bağlılıkla örgütsel hedeflerin kabulünü gerçekleştiren davranışsal bağlılığı tanımlar.

c) Yüksek kalite anlayışı: Bu politika, ürün ve hizmetlerde yüksek kalitenin elde edilmesi ve beraberinde yüksek niteliklere sahip çalışanlara yatırım yapılmasını ifade eder.

d) Esneklik: Örgüt içinde görevlerde esneklik sağlayabilme ve yenilik yapabilme potansiyelinin birleştirilmesidir (Amstrong, 2006:13).

İnsan Kaynakları Yönetiminde Warwick Modeli

Warwick modeli, İKY'nin iç ve dış çevresinden oluşmaktadır. Harvard modeli üzerine kurulu olup stratejiyle daha çok ilgilenmektedir. Örneğin Harvard modeli, İKY politika seçimlerini içermekte iken, Warwick modeli insan kaynağının tedarik edilmesi, iş ve ödül sistemleri ile çalışanların özellikleri ile ilişkilerini içerir. Harvard modeli iş stratejilerinde durumsal unsurları ifade ederken, Warwick modeli iş stratejisinin muhtevasına odaklanır. Model, örgütün iç çevresindeki insan kaynakları yönetimi uygulamaları, iş çıktıları ve performans arasındaki korelasyonu açık bir şekilde ortaya koyamamasından dolayı eleştirilmiştir (Çakar vd., 2003:194; Bratton and Gold, 1999:24; Bozkurt, 2010:69).

İnsan Kaynakları Yönetiminde J. Storey'in Modeli

Model, “personel ve endüstri” ilişkileri yaklaşımı ile İKY bakışı arasındaki farkları göstermekte olup dört bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler; “inançlar ve varsayımlar, stratejik bakış açısı, hat yönetimi ve anahtar sonuçlar (key levers)” şeklinde ifade edilmektedir (Bratton and Gold, 1999:24-26). Modelin başlangıcı, üretim piyasasındaki rekabet seviyesi olarak belirtilmiştir. İkinci özellik, yeni rekabet ortamlarına karşı örgütsel olarak verilen karşılıktır. Bu özellik iki bakış açısına sahip olup bunlardan birincisi, rekabet üstünlüğü kazanmak için yapılan örgütsel planlardır. İkincisi ise, İKY politikaları arasındaki uyum düzeyidir. Modelin üçüncü özelliği, İKY faaliyet alanını ifade etmektedir. Bu özellik yönetici ve diğer

Çalışanların kültür yoluyla çalışma ortamına getirdikleri değerler ve varsayımları ile hat yöneticilerinin oluşturduğu örgütsel stratejileri içerir. Sonraki aşamada model, endüstriyel ilişkilerde etkili olan çalışan tutumları ve davranışları ile yöneticiler tarafından saptanan öncelikli alanlara yönelik faaliyetler arasındaki ilişkiyi göstermektedir (Storey, 1993:529; Bozkurt, 2010:67-68).

İnsan Kaynakları Yönetiminde Rutgers Modeli

Schuler ve Jackson'ın tarafından geliştirilen bu model, "rgt içinde ihtiyaç duyulan rol davranışlarını destekleyici örgüt stratejilerine" dayalı bir yaklaşımı açıklamaktadır. Bu model, İKY'nin "durumsallık modeli" olarak da belirtilmektedir. Modelde, politikalar ve uygulamalar örgütün şartlarına göre şekillenmektedir. Bu modele göre İKY'nin "en iyi" yolu bulunmamaktadır, duruma ve koşullara göre değişen yollar vardır (Bozkurt, 2010:70-71). Model, rgt stratejileri ile çalışanların davranışları arasında ilişki kurulduğunda, bir sonraki adımı bu davranışların sergilenmesi için cesaretlendirici insan kaynakları uygulamalarının saptanması olduğunu vurgulamaktadır. Modelde İKY uygulamaları için seçim kriteri örgütün stratejisidir. İnsan kaynakları uygulamalarına yönelik seçimler yapılmadan önce strateji net bir şekilde açıklanmalıdır. Örgüt stratejisinin değişmesi durumunda uygulamaların yeniden düzenlemesi gerekmektedir. Örneğin; maliyeti düşüren bir strateji için, görev tanımlarının yenilenmesi, çalışanların yetkinliklerinin yükseltilmesine yönelik eğitim çalışmalarının azaltılması, denetimin daha sıkı olması ve çalışana düşük düzeyde ayrıcalık verilmesi uygulamaları seçilmelidir. Fakat bu modelde bir stratejinin diğerlerinden daha iyi olduğunu belirtmek, örgütün dışsal rekabet ortamına bağlı olduğundan mümkün değildir (Huczynski and Buchanan, 2007:670-672; Bozkurt, 2010:70-71).

İnsan Kaynakları Yönetiminde Bath Modeli (Süreç Yaklaşımı)

Bath modeli, insan kaynakları politikaları ile performans bağlantısını açıklamaktadır. Bu model; insan kaynakları politikalarının, çalışanların davranışını ve örgütsel performansı ne derecede etkilediğine yönelik sürece yoğunlaşmaktadır. Model, insan kaynakları yönetiminde "en iyi uygulamalardan" daha çok "en iyi süreçleri" bulmaya çalışır. Bath modeli, görev performansının gerçekleşmesi

esnasında çalışanların gönüllü davranışlar sergilemesinin dört esas husus ile bağlantılı olduğunu belirtmektedir. Bu hususlar şunlardır: İnsan kaynakları politikaları, herhangi bir performans seviyesindeki yetenek, motivasyon ve fırsatın üretilmesi için merkezdir. Hat yöneticileri, insan kaynakları yönetimi politikalarının uygulanmasında güven, saygı ve cesaret ortamını hazırlayacak iletişim kapasitesine sahip olmalıdırlar. Hat yöneticilerinin davranışları ile insan kaynakları politikalarının bütünleştirilmesi; iş doyumuna ve çalışanlarda aidiyet oluşumuna fayda sağlar. Çalışanlar işlerindeki uzmanlıklarından dolayı gurur duyduklarında ve örgüte faydalı katkılarının olduğunu düşündüklerinde, gönüllü davranışlar sergilemeye yöneleceklerdir (Huczynski, Buchanan, 2007:675-676; Bozkurt, 2010:72-73).

Yüksek Performanslı Çalışma (İş) Sistemleri

Örgütler iş piyasasında üstünlük sağlayabilmek için, çalışanlarının yetenek ve becerileri ile yeni teknolojileri etkili bir şekilde kullanmayı öğrenmek zorundadırlar. Bu durum örgütler için, teknoloji ve örgütsel yapıyı nasıl birleştirecekleri ve takip edecekleri sorununu beraberinde getirmektedir. Bu sorunu aşmaya yönelik insan kaynakları uygulamaları genel olarak yüksek performanslı çalışma (iş) sistemleri (YPÇS-high-performance work systems) şeklinde ifade edilmektedir. Yüksek performanslı çalışma sistemleri; örgütün sosyal sistemi (çalışanlar) ile teknik sistemi arasındaki uyumu belirleyen sistemler olarak açıklanabilir (Bozkurt, 2010:74-75). Guthrie (2001) ve Huselid (1995) çalışmalarında, örgütlerde birçok yüksek performanslı çalışma sistemi uygulamalarının bulunduğunu belirtmektedir. Bu uygulamalar; sözlü ve yazılı testlere dayalı işe seçim süreci, yükselmeler, performansa ilişkin dönüt verilmesi, birçok kaynaktan performans dönütü alınması, beceri tabanlı ücretlendirmelerin kullanımı, gruba dayalı ücretlendirmeler (kazanç ve kar paylaşımı), tutum araştırmaları ile dilek ve şikâyet sistemlerinin kullanımı olarak sıralanabilir. Örgütler çalışanları için bu uygulamaların hepsini veya bir kısmını kullanabilirler (Datta, Guthrie, Wright, 2003).

İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri

İKY işlevlerinden ilki insan kaynakları planlaması olup, örgüte yeni çalışanlar almak ve mevcut çalışanların eğitim seviyelerini yükseltmekte

faýdalanılacak yeni sistemler oluşturma'dır (Palmer ve Winters, 1993:32). İKY'nin işlevleri olarak insan kaynakları planlaması, iř analizleri, insan kaynakları seçimi ve yerleştirilmesi, insan kaynaklarının eğitimi ve yönetimi, insan kaynakları yönetimi performans değerlendirmesi, kariyer yönetimi ile ödül ve ücret yönetimidir.

İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama, bir örgütün amaç ve beklentilerine varmasını kolaylaştıracak kararların alınması sürecidir. Aynı zamanda bu amaçlara ulaşılabilmesi hususunda atılacak adımları da kapsar. Geleceğe yönelik takip edilecek yolu saptama veya belirlenen amaçları gerçekleştirmek için en doğru hareket şeklini seçme yöntemi olarak da tanımlanır. Yapılacak çalışmaların ayrıntılı olarak yazılı bir şekle getirilmesi ve ortak amaçlara varmak için birlikte çalışan örgüt üyelerine kılavuzluk hizmeti görür (Bayraktaroğlu, 2003). İnsan kaynakları planlaması, sürekli farklılaşan ekonomik, politik ve çevresel olanaklar altında örgütün çalışanlarla ilgili beklentilerinin belirlenmesi ve bu beklentilere cevap verecek politika ve programların oluşturulma sürecidir (Palmer ve Winters, 1993:32).

İnsan kaynakları planlaması (İKP), örgütün ihtiyaç duyduğu ve ileride ihtiyaç duyacağı insan gücü talebini oluşturan sebepleri belirlemek ve bir takım yöntemler yardımı ile kısa ve uzun süreli insan kaynağı ihtiyaını karşılamak amaçıyla i ve dış kaynakların kullanıldığı seçimlik programları hazırlama sürecidir. İnsan kaynakları planlanmasının amaının, farklılaşan politik, sosyal ve ekonomi saharındaki gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün elde edilmesine, eğitilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin hazırlanması ve gerekli çalışmaların yapılması olduğu da ifade edilmektedir (Fındıkçı, 2002:128).

İnsan kaynakları planlaması, çalışanın tanınması, analiz edilmesi, öngörülerde bulunulması ve insan kaynaklarının değişen ihtiyaçlarının örgüt içinde bulunduğu duruma göre yeniden düzenlenmesidir. İKY, insan kaynağının çalışan değişimi, transferlerini, emekliliklerini veya yükselişlerini önceden tahmin eder. İnsan kaynakları planlaması, belirli niteliklere sahip çalışanların örgütte hangi konumlarda görev yapabileceğinin düzenlenmesine yardım eder. Eğitim, insan kaynakları planlamasıyla saptanan çalışanların örgütteki mevcut sorumluluklarının

arttırılmasında, terfilerde, eşdeğer geçişlerde, transferlerde ve aşağıya doğru iş fırsatlarında kullanılabilir (Noe, 1999). İnsan kaynaklarının etkili planlaması, insan kaynakları yönetiminde başarının ilk ve en önemli şartlarından biridir. Bu süreç, doğru zamanda doğru elemanların örgüte kazandırılması olarak açıklanmaktadır. İnsan kaynağı ihtiyacının ön görülmesi, bu ihtiyacı sağlayacak kaynakların ve bu kaynakları yorumlama stratejilerinin ortaya konması, bu sürecin iki temel boyutudur. Bunun yanında İKP'nin amaçları arasında: İş dünyası ve piyasanın farklılaşan şartlarına ve teknolojik yeniliklere uyum sağlayacak insan gücüne sahip olma; çalışanların içinde bulunduğu fiziksel ve motivasyon koşullarını iyileştirme; şuurlu bir örgütsel düzen oluşturarak ve örgütün insana uyarlanmasını amaçlayan tedbirler olarak üretimde dünya çapında artış sağlama konuları sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000).

İKP'nin bir örgüt için sağlayacağı temel yararlar şu şekilde sıralanabilir:

- a) Bir örgütün ihtiyaç duyduğu becerikli insan gücünü, nitelik ve nicelik yönünden elde etmek ve çalışanları örgütte tutabilmek,
- b) Örgütte görevli çalışanlardan en etkili şekilde yararlanabilmek,
- c) Örgütte zaman içinde değişen teknolojik koşullara göre oluşan insan gücü fazlasının örgüte vereceği zararı düşünerek gerekli önlemleri almak,
- d) Yapılan yatırımların kar düzeyini hesaplayarak, personel maliyetlerinin normali aşıp aşmamasını denetlemek,
- e) İKP, insan kaynakları yönetimi için model ve temel oluşturduğundan çalışanlar ile ilgili sorunların tanınmasını ve çözümünü kolaylaştırmak,
- f) Etkili insan kaynakları planlaması sayesinde yönetimin denetime ilişkin yükünü hafifletmek (Genç, 2006:26).

İKP, çalışma ve çevre şartları ile taleplerinin ortaya çıkardığı insan kaynakları gereksinimlerinin ön görülmesi ve bu gereksinimlerin karşılanması için yapılacak çalışmaların kararlaştırılmasıdır. İnsan kaynakları planları ile doğru sayıda ve ihtiyaç duyulan işleri yapabilecek doğru niteliklere sahip çalışanları, doğru zamanda ve doğru yerde bulmaya çalışılır. Potansiyel insan gücünün bugünkü bilgileri çıkarılarak gelecekte örgütün ihtiyaç duyacağı insan kaynaklarının niteliği ve miktarı belirlenir. İKP'nin nihai amacı örgütün insan gücü talebi ile arzını başka bir değişle olması gereken ile olan insan gücünü sayı, nitelik, yer ve zaman boyutunda dengeleyerek en

elverişli istihdamı sağlamak ve böylelikle örgütün amaçlarına ulaşmasına yardım etmektir (Acar, 2008; Küçükkaya, 2006:21).

İnsan kaynakları yönetiminin ve bu görevi üstlenen birim yetkililerinin en önemli görevlerinden birisi, örgütte çalışacak insan gücünün nereden, ne zaman ve nasıl tedarik edileceğinin önceden belirlenmesidir. Bu görev, örgütte düzenlenen planlama çalışmalarının sadece bir bölümünü oluşturur. Bu görevin doğru yapılması gelecekte örgütün miktar ve kalite yönünden çalışan sıkıntısı çekmesini önleyecektir. Kısa ve uzun süreli İKP, bir taraftan örgütün gelişmesi için ihtiyaç duyulan insan kaynağının daha önce elde edilen bazı verilere göre belirlenmesine yardım ederken, öte taraftan elde edilecek büyüme ve gelişmenin doğal bir sonucu olarak oluşan yeni çalışan ihtiyacına ne şekilde bir çözüm bulunacağını tahmin eder (Kosa, 2010:68). İKP, okulun gelecekteki insan kaynağı gereksinimini karşılamak için kapsamlı bir stratejinin geliştirilmesidir. Gereksinim duyulan zamanda ve doğru yerde uygun niteliklere ve becerilere sahip, doğru sayıda öğretmen adayının bulundurulması için yönetimin yaptığı bir çalışmadır. İKP, öğretmenlerin eğitim örgütlerine atamaları ve ayrılış işlemleri ile örgüt içi hareketliliğini düzenleyen ve değerlendiren bir süreçtir (Akyol, 2008).

İş Analizleri

İKY'nin uygun kişileri işe almak için, bu işlerin yapılışı ve işin gerektirdiği bireysel ve sosyal niteliklerin neler olduğunun detaylı olarak anlaşılması gerekir. İş için gereken bu tespit, iş analizleri yoluyla yapılır. İş analizleri, insan kaynakları yönetiminin temel taşıdır. Tüm işlerin ayrıntılı bir şekilde analizi yapılmadan, diğer insan kaynakları çalışmalarını tam olarak gerçekleştirmek mümkün değildir. Büro işleri, teknik ve idari işlerin değerlendirmesi, ücret, eğitim, iş başarısının değerlendirmesi ve tanıtıma yönelik kararlar için iş analizleri yapılması, İKY'ne sağlıklı bir temel sağlar (Mescon vd., 1988:617). İş analizleri için bilgi toplama amaçlı pek çok yöntem kullanılmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekildedir: Resmi olarak yapılan görevleri ve çalışmaları belirlemek ve kaydetmek için bir çalışanı gözlemlemek; çalışan veya amiriyle görüşerek yapılan iş ile ilgili bilgileri elde etmek; çalışanın görev ve ihtiyaçlarını açıkladığı bir yazı yazması veya test doldurması sağlanarak bu bilgilerin elde edilmesidir (Mescon vd., 1988: 917).

İnsan Kaynakları Seçimi ve Yerleştirme

Çalışan seçimi, İKY'nin en önemli fonksiyonlarından biridir. Örgütlerin çağdaş yönetim anlayışlarını uygulayabilmeleri için; kaliteli, yeniliklere açık, üretken ve sorumluluk alabilen özelliklere sahip insan kaynağına ihtiyacı vardır. İşe alınacak insan kaynağının seçimini yapabilmek ve insan kaynağında aranacak asgari koşulları tespit etmek için ilk olarak hangi göreve hangi çalışan alınacak ise o işin analizi yapılır. Doğru personelin seçiminin sağlanması için önce çalışanın yapacağı işlerin belirlenmesi gerekir. Bu da bir iş analizi ve iş çalışması gerektirmektedir. Seçime yönelik iş analizinin esas yaklaşımı işi yapacak olan personelin bu işleri başarabilecek özelliklere sahip olmasını gerektirmektedir (Artan, 1989:41). Söz konusu iş analizleri yapıldıktan sonra, verilere göre görev tanımları hazırlanır. İş analizleri ve görev tanımları tamamen işe yönelik ve işle ilgilidir. Bunlara dayanılarak hazırlanan iş sözleşmesi ile söz konusu işte çalışacak insan kaynağında aranan asgari nitelikler belirlenir.

Seçim sürecinin birinci aşaması, gereksinim duyulan pozisyona uygun bilgi, beceri ve deneyime sahip çalışanların aranması ve aday havuzunda toplanmasıdır. Etkili ve verimli bir seçim süreci için istenilen özelliklere ve tecrübeye sahip çok sayıda adayın bulunması ve aralarından en uygun olanlarının seçilmesi gerekmektedir. Seçim süreci sonunda örgüte katılan yeni çalışanlara, görevleri ve iş ortamı ile ilgili gerekli bilgilerin verilmesi ve tanışma ortamı hazırlanması amacıyla oryantasyon programları uygulanmaktadır. Bu programlar yardımıyla işe yeni başlayan çalışanlara, işyerinin tarihi geçmişi, üretimleri, örgüt yapısı, örgüt kuralları ve örgüt politikaları hakkında bilgi verilmektedir. Oryantasyon programları, yeni çalışanların iş ortamına uyumunu hızlandırarak zaman kaybının önlenmesi ve yeni işyerinde duyulan psikolojik kaygının en aza indirilmesi, işyerine bağlılık duygusunu sağlayarak örgüte bağlılığın arttırılması, çalışanlara önem verildiğinin hissettirilmesi ve insan gücü devir hızının azaltılması gibi faydalara sahiptir (Berzek, 1993:55; Ataklı, 1992: 83; Ulaş, 2002:50).

Hazırlanan insan kaynakları planlaması çerçevesinde ihtiyaç duyulan nitelikte, nicelikte ve uygun zamanda bulunan adaylar arasından göreve ve örgüte en

uygun adayın seçilmesi ve seçilenlerin işe yerleştirilmesi uygulamalarını içeren bir süreçtir. Bu süreçte önemli olan boş pozisyona herhangi bir kişiyi almak değil, “doğru işe doğru kişiyi almak” olmalıdır. Doğru işe doğru insanı seçebilmek için öncelikle elde edilen veriler doğrultusunda boş kadroların tüm ilgililere duyurulması gerekir. Böylece ilgili adayların başvuru yapması sağlanmış olur. Başvuru sağlama ve seçme işlemlerinin her ikisi de örgüte kalifiye çalışanların kazandırılmasını amaçlar. Başvuru sağlama işi aslında örgütün gelecekte çalışmayı isteyeceği kişileri belirleme ve bu kişileri etkileme işidir. Bir örgüte yön veren, onu başarıya ya da başarısızlığa taşıyan en önemli unsurun insan kaynağı olduğu düşünülürse bu kaynağın seçim işlevinin önemi daha açık görülecektir. Doğru bir seçim yapılmadığı takdirde, örgüt içinde iş ile kişi uyumsuzluğu veya çalışanlar arası uyumsuzluk sebebiyle verimlilik düşer, örgütte çatışma yaşanır, işgünü kaybı ve işten çıkarılmalar kaçınılmaz olur. Örgütlerin başarısında görevleri gereği yerine getirebilecek nitelikte ve yetenekte olan çalışanların yapılacak işleri görececek nicelikte seçilmesi büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin en zor ve en önemli işlevi olan seçme ve yerleştirme, dirik bir süreçten oluşur (Sabuncuoğlu, 2000; Ergin, 2002:65; Acar, 2000).

İKY'nin çalışan bulma ve seçme çalışmaları özellikle örgütün sürekliliğini sağlayarak stratejik amaç ve hedeflerin kazanılması hususunda önemlidir. Son yıllarda küresel düzeyde uygulamaların artması ile insan faktörünün önemi de artmış ve davranışsal ve teknik yeterliliği yüksek çalışan ihtiyacı en yüksek düzeye çıkmıştır. Dolayısıyla çalışan seçimi ve yerleştirme çalışmaları önemli bir süreç haline gelmiştir (Ersen, 2003:132). Örgütler amaçlarını gerçekleştirmek ve rakiplerine karşı üstünlük oluşturmak istiyorlarsa doğru işlerde doğru kişileri çalıştırmak zorundadırlar. İnsan kaynağı seçiminde yapılabilecek en büyük hata, seçme işinin yalnızca adaylar arasında en iyisini seçme şeklinde eksik değerlendirilmesidir. Görevin gerekleri ile çalışanın sahip olması gereken nitelikler birbiriyle bütünleşmelidir. Bu bütünleşmede hata payı ne kadar düşük olursa işe alım işleminde yüksek isabet oranına ulaşılmış olur (Topçu, 2006). Bu hata payını düşürmek amacıyla çalışan seçiminde pek çok farklı yöntemler kullanılabilir. Örgütlerde çalışan seçimiyle yetkili kılınan yöneticiler örgüte girmek isteyen adaylara yönelik bir referans araştırması yapabilir. Tamamlayıcı ve doğrulayıcı bilgi almak amacıyla adayın daha önceden çalıştığı örgütlerin yöneticileriyle veya referans

olarak gösterilen kişilerle görüşmeler yapılabilir. Böylece daha önce çalıştığı iş yerinden ayrılma sebepleri, başarı veya başarısızlıkları, davranışları ve takım çalışmasına uygunlukları araştırılır (Sabuncuoğlu, 2000). Seçme ve işe alma sürecinin hem adaya hem de örgüte fayda sağlaması ve uzmanlık alanı olarak nitelendirilebilmesi için sürecin tüm adaylar açısından aynı şekilde olması gerekmektedir. Bunun için; görev tanımlarının hazırlanmış olması, aranan niteliklerin, istenen belgelerin ve mülakatın içeriğinin görevle ilgili olması, adayın performansı öngörülerek karar verilmesi, işe alım sürecine yapılan yatırımlardan dönüt alınması, adayların sürecin adil ve uzmanlık çerçevesinde yapıldığına dair algılamalarının sağlanması ve süreç içinde hukuki olmayan bir ögenin bulunmaması gerekmektedir (Barutçugil, 2004).

İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Yönetimi

İKY, iki temel amaç üzerine kurulmaktadır. Birinci amaç; örgütte insan kaynaklarının en etkili şekilde kullanılmasını sağlamak, ikincisi amaç ise; insan kaynaklarının beklentilerinin karşılanmasını ve mesleki açıdan gelişmelerini sağlamaktır (Palmer ve Kenneth, 1993:25). İKY’de eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanların mevcut görevleri yapabilmesi ve gelecekteki olası görevlere hazırlanması için kendilerine bilgi, beceri ve nitelik kazandırılma sürecidir. Eğitim ile çalışanlara bazı yeni becerilerin kazandırılması, geliştirme ile ise daha çok mevcut becerilerin ve yeteneklerin ilerletilmesi hedeflenir. Eğitim ve geliştirme uygulamaları, bireysel ve örgütsel performansı amaçlanan seviyeye ulaştırılması, çalışanların mevcut ya da potansiyel görevleri için gerekli niteliklerini arttırarak örgütsel sorunların üstesinden gelinmesi açısından önemlidir. İKY, örgütsel etkililiği arttırmak, çalışma yaşamının niteliğini arttırmak ve insan gücünün verimliliğini yükseltmek amacı ile görev başındayken insan kaynağının eğitim ve geliştirilmesi için stratejik yönetim anlayışı içerisinde çalışmalarını devam ettirmek ve üretken olmak durumundadır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 192; Özçelik, 2000).

Örgütlerde zamanla değişen bazı koşullara göre, verimli ve başarılı olmak için eğitim vazgeçilmez duruma gelmiştir. Sosyal ve teknik alanda değişen dünyaya karşı çalışanlar için oluşabilecek bir yabancılaşma sürecinin önlenmesi, etkili bir eğitim politikasıyla sağlanabilecektir. Günümüzde örgütlerin eğitim faaliyetleri,

sadece istenen değişimi sağlamak değil, olabilecek değişimleri de ön görerek örgütü olacıklara hazırlamak şeklindeki sürekli bir İKY işlevi halini almıştır. Teknolojik ve sosyal gelişmelerle çalışanların rollerinin karmaşıklıması nedeniyle İKY, bilgilerin artması ve yenilenmesi ile örgütlerin öğrenen örgütler olmalarını sağlayacak uygun ortamların oluşturulmasını hedeflemektedir (Fındıkçı, 2000: 15). Göreve yeni alınan çalışanın oryantasyonu, beceri geliştirme, görevi tanıma ve işe uyum çalışmaları uzun süreli kariyer geliştirme planlarını kapsamaktadır. Bilgi toplumunun yükselen değerleri arasında, her zaman ve her yerde eğitim ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı önde gelmektedir. Eğitim, çalışanları örgüte bağlayan ve kendi aralarında iş birliğine yönelten önemli bir seri görevi gerçekleştirmektedir (Keklik, 2007:17).

A. Smith “Ulusların Zenginliği” adlı eserinde, bir insanın yetişmesine yapılan maliyetten daha çok gelir elde etmesini sağlayan eğitimin, üretim gücünü ön plana çıkararak eğitim yatırımlarının diğer mali yatırımların yapılmasına, tasarruf sağlanmasına ve üretim unsurlarının daha etkili olmasına yardımcı olacağını ifade etmiştir (Tortop, 1989:38). Değişen dünyaya ayak uydurma zorunluluğu, çalışanların kariyer yapma beklentilerinin artması, okullarda öğrenilen bilgilerin iş hayatında aynı şekilde uygulanamaması, bazı bilgilerin sadece çalışma hayatında öğrenilebilecek özellikler taşıması, öğrenme ve gelişme isteğinin insanın tabiatında olması gibi pek çok sebepten dolayı örgütler eğitim ve geliştirme uygulamalarına yer verme ihtiyacı hissetmektedirler. Eğitim, ulaşılmak istenen amaçlara varma yolunda öğrenme olgusunu rastgelelerden kurtarmakta ve belirli bir plan ve program uygulamasına indirgemektedir (Şahin ve Güçlü, 2010:223-224).

Örgütlerde çalışan bireylerin zaman içindeki değişim ve gelişmelere uyumunu sağlamak için kimin hangi yönden eksik veya eğitime ihtiyacı olduğunun belirlenmesi oldukça önemlidir. Örgütler bu konuyu eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, buna bağlı olarak eğitimin planlanması ve planlanan eğitimin kaydedilerek takip edilmesi şeklinde uygulayabilmektedir. Bu işlerin yapılmasında örgütler eğitimin masrafından kaçınmayıp, uzun sürede büyük kazanç olarak görürlerse iş piyasadaki savaşta kendilerini diledikleri yerde bulabileceklerdir. Çalışanların niteliklerini yükseltmek ancak planlı ve uzun süreli eğitim sistemi ile oluşabilecektir (Ersen, 2003:118). Eğitim planlaması için yapılan ihtiyaç analizinde yapılması gereken ise üst düzey yöneticiler ile örgütün ve birimlerin amaç ve

hedeflerini açıklamaktır. Diğer yöneticiler ile konuşurken üst yönetimin hedefleri ortaya konmalı ve onların bu hedefleri nasıl gerçekleştirebileceği öğrenilmelidir. Bu görüşmelerin ve ihtiyaç analizinin eğitimlerden hedeflenen fayda üzerine yoğunlaştırılması gerekmektedir (Noe, 1999:28).

Eğitim örgütlerinde insan kaynağının belirlenmesi, seçilmesi ve atanması insan kaynağından yararlanma yolunda sadece bir başlangıçtır. Çalışanlardan etkili bir şekilde faydalanmanın koşulu onları devamlı geliştirmektir (Yüksel, 2004). Bu süreç uyum eğitimi ile başlar ve uyum eğitimi işe alınmasına karar verilenlere ilk zamanlarda verilen eğitimidir. İşe uyum (alıştırma-oryantasyon) eğitimi, göreve yeni alınan çalışanın kendine güven kazanmasına yardım eder. İşyerine bağlılık sağlaması ve ortaya çıkabilecek zaman kaybına yönelik sıkıntıları ortadan kaldırmak açısından da önemlidir (Akyol, 2008). Ayrıca işe yeni başlayan çalışan için bilinmeyen çalışma ortamı, stres verici ve kaygı oluşturunca bir etki yapabilmektedir. Yeni çalışanın bulunduğu grup ile iletişim yollarını bilmemeleri, çalışanlara yalnızlık, yabancılık ve diğer çalışanlardan uzaklaşmışlık duyguları yaşatabilmektedir. Mesleki oryantasyon eğitiminde amaçlanan yeni çalışanların işe ve örgüte yabancılaşmasını önleyerek, sosyal yakınlaşmayı sağlamaktır. Böylelikle çalışma hayatının ilk günlerinde yaşadığı çekingenlikten uzaklaşarak kendisini örgütün bir üyesi olarak görmesini sağlamaktır. Çalışanın alındığı görevin gerektirdiği sorumluluklar, çalışma saatleri, çalışma ortamı gibi konularda önbilgilerin verilmesi, çalışanın sosyalizasyon sürecini hızlandırmaktadır. Oryantasyon sürecinde, kişinin çalışacağı bölüm üyeleriyle tanıştırılması ve çeşitli yükümlülükler verilmesi bir önlem olarak uygulanmaktadır. Bunun amacı, çalışanın önceden çok başarılı bir iş geçmişi olsa bile örgüt içinde yeni olduğundan örgüt değerlerini içselleştirmesinde ve uyum sağlamakta zorlanabileceğinden, zaman ve enerji kaybının önüne geçerek verimliliği arttıracaktır. İşe devam eden çalışan, örgüt içinde örgüt amaçlarına, gerçek ve rol davranışlarına uygun yeni bir kimlik oluşturmaktadır (Schermerhorn vd., 2000:134; Sabuncuoğlu, 2000).

İş görenlerin yetkinleştirilmesi: Küresel düzeyde uygulamaların arttığı çalışma hayatında, çalışanlara öncelikle karar alma yetkisi kullanması için sorumluluk, yetki ve kaynak verilmesini belirtir. Değişim sürecine bağlı olarak örgüt düzeyinde başarı elde etmek için ilk olarak çalışanların yetkilendirilmesi

gerekmektedir. Oluşan değişim çalışmalarında başarılı olmak için, yetkiyi alt kademelere yaymak, her düzeyde karar alınmasını sağlamak, öz liderlik anlayışına özendirmek ve herkesin istenilen sonuçların sorumluluğunu istekli bir şekilde üstleneceği bir örgüt kültürü oluşturmak gerekmektedir (Maddux,1999:43). Yetki verilecek olan çalışanların sorumluluk alanı ile ilgili doğru kararlar verebilecek uzmanlık bilgisine sahip olması önemlidir. Hemen hemen tüm örgütlerde ortak sorun, çalışan niteliğinin iş gereklerine uygunluğunun sağlanamamasıdır. İşin gerektirdiği ile çalışanların sahip olduğu yeterlikler arasındaki uyumsuzluklar, insan gücünü geliştirme çalışmalarının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Yeterlik yönünden işin gereklerini yerine getiremeyen çalışanlar, kurumun amaçları ve etkililiği yönünden bir engeldir. Çalışanların mesleki bilgi, beceri, alışkanlık, değer ve başarısını geliştirmek için yapılan planlı eğitim faaliyetleri olan hizmet içi eğitimler, bu engeli ortadan kaldırmak için en doğru ve etkili uygulamalardan biridir (Taymaz, 1997:208).

Hizmet içi eğitim; üretim ve hizmette etkililiğin, verimin, niteliğin yükseltilmesi, ürünün üretimi ve tüketimi sürecinde oluşabilecek sorunların ve kazaların azaltılması, maliyetin düşürülmesi, satış ve hizmet sunumunda kalite ve miktar açısından gelişim elde edilmesi, karlılığın arttırılması ve tasarrufun yükseltilmesi amacıyla insan gücüne verilen temel mesleki ve beceri eğitimidir. Bunun yanında çalışanlara yönelik çalışma hayatı boyunca bilgi, beceri, davranış ve etkililik düzeyini arttırıcı planlı eğitim çalışmalarıdır (Aytaç, 1997: 13). Eğitim kurumlarında, hizmet içi eğitim çalışmaları ile okul çalışanlarının güncel gelişmeleri takip edebilmeleri ve kendilerini yenileyebilmeleri sağlanabilir. Ayrıca hizmet içi eğitim yoluyla okullarda kurumsal anlamda yenilenme, gelişme ve canlanma ortaya çıkabilir (Erdoğan, 2002). Örgüt çalışanlarına verilmesi gereken eğitim ihtiyacı; örgüt ihtiyaçları, mesleki ihtiyaçlar ve kişisel ihtiyaçlar olarak sıralanabilir (Barutçugil, 2004).

Cole'e göre (1993) düzenli bir eğitim ve yetiştirme programının faydaları: Örgüt için becerikli ve uzman insan gücü havuzu oluşturması; var olan becerileri artırması; çalışanların bilgi ve tecrübelerinde artış sağlaması; iş performansında artış ve bu durumun sonucunda üretimde verimliliğin yükselmesi; müşterilere verilen hizmetin gelişmesi; çalışanların örgütsel aidiyetlerinin yükselmesi; çalışanların bilgi

ve beceri değerlerinin yükselmesi; çalışanların bireysel gelişimleri için imkân tanınması şeklindedir (Elma, 2003:87).

İnsan kaynağını geliştirme programı; çalışanların mevcut alan bilgisini artırmak, temel program unsurları için işbirlikçi uyum sağlamak, çalışanları uyum için cesaretlendirmek, amaçları başarılı bir şekilde uygulamak, karşılaşılan sorunları çözmek ve teknik amaçlar için yardım edinmek için geliştirilir. İnsan kaynağı eğitimi ise öğretim amaçlı teknik yeterlilik kazandırmak, öğretim yöntemlerinin yeterliliğini artırmak, öğretmenin öğretim gücünü yükseltmek, öğretmenin zayıf olduğu yönlerini geliştirmek ve işbirlikçi yapıyı ve amaçlı ilişkileri geliştirmek şeklinde çalışmaları yapar. İnsan kaynağını geliştirme programı yetişkin öğretimini, farklı düşüncelere açıklık ve meslektaşlarından geri bildirim almayı, kendi başına karar alıp uygulamayı, kendi kendini eleştirmeyi, gelişme için amaçlar oluşturmayı ve analitik düşünce gücünü geliştirir. Geliştirme programı örgütte, amaçlara uyum sağlama ve takım çalışmalarının etkililiğini geliştirmek için ilişkilerin niteliğini artırma, profesyonel bir iş iklimi geliştirme, gelişimi kolaylaştırma, görevin yapılmasını zorlaştıran yapı ve unsurları eleme ve sürekli yenilenme için geri bildirim sağlayan bir süreç oluşturma amacıyla geliştirilir (Sweeney, 2000).

Örgüt çalışanlarının, zaman içinde ortaya çıkan değişim ve gelişmelere uyum sağlayabilmesi için kimin hangi yönden eğitilmesi gerektiğinin önceden kararlaştırılması gerekmektedir. Düzenlenecek eğitimler için, eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve yapılacak eğitimlerin bu tespitler doğrultusunda planlanması gerekmektedir. Ayrıca yapılan eğitim uygulamalarından alınan sonuçların ne düzeyde olduğu da önemlidir. O nedenle sonuçların alınması için verilen eğitimlerin değerlendirilmesi söz konusu olacaktır. Tüm bu çalışmalar örgüt için bir maliyet getirecek olup, bu maliyetlerden hiç bir zaman kaçınılmamalı ve eğitimlerin faydasına her zaman inanılmalıdır. Eğitim ile çalışan niteliğinin artması, örgüte çok önemli yararlar sağlayacaktır. Çünkü eğitim, çalışanların ve örgütün değişimi ve sürekli gelişimi için temel bir işlev olarak görülmektedir. Öngörülen gelecekte zihinsel beceri gerektirmeyen tüm faaliyetlerin makinelere devredileceği düşünüldüğünden, insanların zihinsel becerileriyle iş hayatında kalabileceği bir gerçektir. Çalışanların, bu rollerine hazırlanması yönünde eğitime önem verilmesi ve bu eğitim düzenlemelerinde sürekli bir dönüşüm sağlanması gerekmektedir

(Luthans,1992:508). İnsan kaynakları alanındaki eğitim ve geliştirme cabalarının amacı, çalışanların etkililiğini ve örgütün iş başarısını yükseltmektir. Bu amaçlar ve bunlara ulaşmak için kullanılan yöntemler, kişilerin ve örgütün gereksinimlerini yansıtmalıdır. Eğitimi gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan işler, mevcut insan kaynaklarının ve gerek şimdi gerek se gelecekte görülecek çevresel faktörlerinin değerlendirilmesiyle belirlenir (Palmer ve Winters,1993:119).

İnsan Kaynakları Yönetimi Performans Değerlendirmesi

Performans, bir işi yapan bireylerin, bir takımın veya bir örgütün, o işte amaçlara yönelik neye ulaşılabilirdiğini miktar ve kalite olarak belirten bir kavramdır. Birey ve grup performansı, örgütün o işle ulaşmak istenilen amaçlar yönünde bireyin ya da grubun kendisi için belirlenen amaçlara ve standartlara ne kadar ulaşabildiğinin göstergesidir. Performans değerlendirme, çalışanların belirli bir zaman aralığındaki fiili başarı durumlarını ve geleceğe yönelik gelişme kapasitelerini belirlemeye yönelik çalışmalar olarak tanımlanır. Performans değerlendirme, çalışanlar ve yöneticiler arasında iletişim, işbirliği ve dayanışma duygusunu artırıcı bir rol oynayıp, asıl amacı ödüllendirme ve geliştirmedir. Örgütlerde toplam performansın değerlendirmesi, yönetimin fonksiyonlarına yol gösterecek ve sisteme müdahale edilecek noktalarda sinyal verecek önemli bir araçtır. Performans değerlendirmesi hangi çalışanın performansının iyileştirileceğine, hangisinin geliştirileceğine karar vermek için başarılı ve başarısız çalışanları sürekli izlemek, başarılı ve başarısız çalışanları birbirinden ayırmaktır (Çayla, 2010:44; Kahveci, 2012; Uyargil, 2008).

Örgüt yönetiminde performans değerlendirme, yöneticilerin önceden belirlenmiş standartlarla çalışanlara ilişkin sonuçların raporlarından aldığı verilere dayanarak, iş davranışlarını analiz edip, çalışanların başarısını ölçme ve yorumlama olgusudur. Performans değerlendirme sistemi, yönetici ile çalışan arasındaki çalışmalar ve bu çalışmaların yönetsel bir sürecidir. Performans değerlendirmesi, örgütte her bir çalışanın belirli bir dönemde ulaştığı sonuçlar ve iş başarılarının yöneticiler tarafından analiz edilerek değerlendirilmesidir (Armstrong,1996:261). Performans değerlendirmede amaç, çalışanı bir bütün olarak ele alarak eksikliklerinin giderilmesini sağlayıp başarılarını ödüllendirmektir. Performans değerlendirmede temel ilke, toplam kalite anlayışı çerçevesinde, eksikliklerden

hareketle çalışanı cezalandırmak olmayıp, başarılarından hareketle çalışanı ödüllendirmektir. Çalışanların kendi kendilerini gözden geçirerek öz değerlendirme yapması veya kurum tarafından belirli aralıklarla gözden geçirilerek üstlendikleri rolün gereklerini ne ölçüde yerine getirdiklerini ortaya koymak açısından önemlidir (Harbili, 2009:25).

Örgütte çalışanların kendilerini gözden geçirip kontrol etmesi, onların işleri gereği rollerine motive olması ile sağlanabilir. Çalışanların yüksek performans göstermesi, görevlerine karşı hissettikleri yüksek motivasyon ile çok daha kolay olacaktır. Motivasyon bir işi yapmak için içten gelen bir nedendir. Motivasyon insanları belirli bir amaç için hareket etmeleri yönünde etkileyen faktörlerdir. Arnold (1999), motivasyonun üç bileşeninden bahsetmektedir. Bunlar; yönlendirme (Bir insan ne yapmaya çalışır.), çaba (Bir insan ne kadar sıkı çalışır.), devam etme (Bir insan ne kadar süre bir işi yapmak için sıkı çalışır ve uğraşır.) olarak sıralanmaktadır (Armstrong, 2006:251). Çalışanların ekonomik ve psikolojik olarak ödüllendirilmesi, işe motive olmasını daha kolay sağlayabilecektir. Ayrıca, objektif ölçütlere göre uygulanan bir performans değerlendirmesi çalışanlarda yüksek moral ve örgüte karşı güven duygusu oluşturacaktır. İKY'nin temelde insan gereksinimlerini karşılamak isteyen, yani bireyi motive etme uğraşını amaç edinmiş bir disiplin olduğu söylenebilir. Çünkü çalışanların gereksinimleri karşılandığı sürece motivasyonları yüksek olacaktır. Çalışanların örgütün genel amaçlarına uyum düzeyi ve örgüte bağlılıklarını motivasyon arttıracaktır. Bu durum örgütte "biz" duygusunun oluşması, iş doyumunun yaşanması gibi sonuçları doğuracaktır. Yetersiz motivasyon ise kurumda "biz" yerine "ben" duygusunun ortaya çıkmasına, işbirliğinin azalmasına ve çeşitli gerginliklere yol açacaktır (Fındıkcı, 2007:375).

Özçelik (2000) yaptığı bir araştırmada, çalışanların performans değerlendirme sistemi üzerine olumsuz düşünceleri şu üç boyutta değerlendirmiştir. Bunlar: Uygulama hatalarından dolayı eşit niteliklere sahip çalışanların farklı puanlar almaları; yöneticilerin iyi ilişkileri olduğu çalışanları daha başarılı olarak değerlendirmeleri; çalışanların son dönemde sergiledikleri performansın değerlendirmede çok etkili olmasına ilişkin görüşlerdir. Performans değerlendirme süreci eş zamanlı olarak çok fazla amaca hizmet etmekte ve yaygın kullanım alanı bulunmaktadır.

Bu kullanım alanları Clevaland'a göre (1989) dört grupta toplanmaktadır.

a) Ücret yönetimi, terfi, duraklama, işine son verme, geçici olarak işten çıkarma v.b. gibi durumlara yönelik kararların alınmasında, çalışanların performanslarının dikkate alınarak yönetsel kararları alan kişiler arasındaki (between person) değerlendirmelerdir.

b) Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin verilerin elde edildiği, performansların dönütlerine göre eğitim ihtiyaçlarının belirlendiği, atama ve nakillerin saptandığı kişilerin kendilerinin (within person) değerlendirilmesidir.

c) Örgütsel eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, başarı hedeflerinin yorumlanması, örgütsel gelişme ihtiyaçlarının saptanması, personel sisteminin değerlendirilmesi, örgütsel yapının güçlendirilmesi vb. konularda örgütsel hedeflerin belirlendiği koruma (maintenance) amaçlı değerlendirilmelerdir.

d) Performans değerlendirilme araçları ile ilgili yapılan araştırmaların geçerli olmasının ve çalışan kararlarının belgelenmesinin yasal gereklilik olarak yapıldığı belgeleme (documentation) amaçlı değerlendirilmedir (Clevaland, 1989, Aktaran: Gök, 2006).

Örgüt yöneticilerin önceden belirlenmiş olan örgütsel standartların gerçekleştirilme düzeyine paralel olarak çalışanların iş başarılarına ilişkin verilerin raporlarına dayanarak yaptıkları yorumlama ve değerlendirmeler olarak tanımlanabilecek olan performans değerlendirme süreci şu aşamaları içermektedir:

a) İş görev ve sorumluluklara ilişkin ölçütlerin tanımlanması amacıyla iş analizlerinin yapılması,

b) Elde edilecek olan çıktıların yorumlanması ve değerlendirilmesi için en uygun ve geçerli performans değerlendirme yönteminin seçilmesi,

c) Değerlendirme süresi öncesinde çalışanlardan beklenen işlerin belirlenmesine yönelik belirli bir süreç geliştirilmesi,

d) İş performansına ilişkin dönüt alma sisteminin oluşturulması,

e) Performans değerlendirme sisteminin, saptanmış amaçlar doğrultusunda ne kadar uygun olduğunun değerlendirilmesi ve gerektiğinde düzenlemelerin yapılması (Schuler, 1995:306-307).

Okullarda performans yönetimi sistemi döngüsü, kişisel yükümlülüklerin saptanması ve belgelendirilmesi ile başlar ve başlangıç noktası örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesidir. Sonra gerçekleşecek bir toplantı ile yönetici ve öğretmen birlikte kişisel amaçları ve performans standartlarını görüşerek belirlerler. Yapılan görüşmede yönetici ile öğretmen arasında etkili iletişim sağlanmış olmalıdır. Öğretmen, amaçlara odaklanarak performansının ne şekilde değerlendirileceği konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Bundan sonra yönetici, öğretmenin performans sonuçlarını sürekli olarak takip edecek ve kendisine dönüt sağlayacaktır. Burada asıl amaç, olumlu ya da olumsuz gelişmeleri gözlemlemek, öğretmenin performansını desteklemek, gerektiğinde düzeltici geribildirimlerde bulunarak çalışanı cesaretlendirmektir. Yönetici, öğretmenin performans sonuçları konusunda gözlemlerini, bilgi ve belgeleri bir araya getirerek bir “performans gözden geçirme ve gelişim planlaması toplantısı” için hazırlık yapmalıdır. Süreci tamamlayan aşamada, değerlendirme sonucuna göre öğretmen ile ilgili kararlar alınmalı ve bu kararlar eyleme geçirilmelidir. Somut sonuçların varlığı performans yönetimi sürecinin etkili olması için oldukça önemlidir, diğer durumda bu süreç boşa harcanan zaman, para ve emek anlamına gelecektir (Barutçugil, 2002).

Şimşek (2007:292), sistemin standartlarını oluştururken dikkat edilmesi gereken konuları şöyle sıralamaktadır:

- a) Değerleme standartları değerlendirme dönemi başında oluşturulmalıdır.
- b) Değerleme somut, ölçülebilir hedeflere dayanmalıdır.
- c) Amaçlar arasında toplam müşteri memnuniyeti, kalitede sürekli gelişim, esneklik ve bilgi akışı gibi konular da bulunmalıdır.
- d) Tüm amaçlar ölçülebilir olmalı, performans kriterleri önceden belirlenerek karşılıklı anlaşmaya varılmalıdır.
- e) Ölçülebilir amaçlar için kullanılacak ölçümleme araçları belirlenmelidir.
- f) Benzer görevleri yapan çalışanlar benzer kriterlerle değerlendirilmelidir.
- g) Bireysel hedefleri belirlerken temel esas örgütün hedefleri doğrultusunda bölüm hedeflerinin bireysel hedeflere indirgenmesi olmalıdır.
- h) Hedeflerin kişisel gelişimi destekleyici, yönlendirici ve örgüt hedeflerine ulaşılabilmesi için araç özelliğinde olmalıdır.
- ı) Hedefler birbirini destekleyici ve parametrik ilişki içerisinde olmalıdır.

Performans değerleme sisteminin temel amaçları doğrultusunda; örgütlerde performans değerlendirme sistemi ile yapılan çalışmalarla ilgili isteklerin açığa çıkması, örgütün esas hedeflere uygun bireysel hedeflerin saptanması, kişinin işiyle ilgili performansında gözlemlenecek durumların belirginleşmesi, kişinin performansının belirli bir zaman aralığı içerisinde ve işiın gerekleri doğrultusunda gözlemlenerek bu performansın bir değerlendirmesi yapılmaktadır. Performans değerlendirme sürecinin asıl işlevi ise; çalışanların performansıyl ilgili dönütlerde bulunarak, gelişime açık olan alanlarda performans gereksinimlerini ortaya çıkarmak, dllandirme ilişkisini belirlemek, sonuçlara yönelik kararları vermek ve örgütün insan kaynağı seçim ve yerleştirme kararlarına ilişkin bilgi üretmektir (Akın, 2002: 99; Ersen, 2003.136).

Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, hem kişisel hem örgütsel özellikler taşımaktadır. Kariyer planlaması, bir çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin veya daha somut bir şekilde ifade edilecek olursa "yükselmesinin" planlanmasıdır. Örgütsel açıdan ise örgütlerin geleceğe yönelik nasıl bir kariyer planlaması amaçladığını, yükselme veya yer değiştirme kararlarının hangi ölçütlere göre yapıldığını, boşalacak kadrolara önceden adaylar belirleme veya doldurmaya dönük gereklerin neler olduğunu incelenmelidir (Seymen ve Aytemiz, 2002). Kişisel kariyer planlama; kişilerin kariyer hedeflerini belirleyip, bu hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenlerin belirlendiği ve srekliiliği olan bir süreçtir. Kariyer planlamasının esas noktası kişisel amaçların gerçekçi bir şekilde mevcut olan olanaklarla ilişkilendirilmesi olmalıdır. Kariyer planlaması her zaman yükselme, terfi etme fırsatlarına odaklanmamalıdır. Çünkü bir örgütteki bütün çalışanlar için st düzey görevlere yükselme fırsatı oluşturulması mümkün değildir. Bu süreç, mutlaka terfi istemeyen başarılarla da odaklanmayı gerektirmektedir (Mondy vd., 1999:302).

Kariyer; bir kişinin çalışabileceği süre boyunca, herhangi bir meslek dalında basamak basamak ve sürekli olarak ilerlemesi, tecrübe ve beceri kazanması olarak tanımlanır. Bir örgütte, bir hizmet alanında veya bir meslek dalında kariyer kavramına farklı anlamlar verilebilir. Bunlardan bazıları: Kişilerin belli bir meslek

dalında ihtisas kazanması; birbirine bağı görev veya hizmetler düzeni; herhangi bir meslek veya hizmet alanında yükselme ve başarı zinciridir olarak belirtilebilir (Werter and Davis,1993: 376) .

Kariyer kavramı ile ilişkili diğer kavramlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

a) Kariyer planlama; çalışanın kendini değerlendirerek güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyması, bilgi, beceri ve ilgileri yönünde kariyer istek ve amaçlarını oluşturmaları ve bunları gerçekleştirebilmek için eylem planları yapmasıdır.

b) Kariyer yönetimi; örgütün ileride ihtiyaç hissedeceği özellikteki çalışanları zaman içinde yetiştirmesi doğrultusundaki faaliyetlerin toplamıdır. Burada örgütsel amaçlar ile çalışanların kişisel amaçlarının bütünleştiği çözümlerin bulunması için çaba gösterilir.

c) Kariyer yolu; bir kişinin kariyerini oluşturacak görevlerin sıralanmış halidir (Dündar, 2008).

Görevde yükselme ve görev değişikliğine yönelik uygulamalarda, ilgili departman yöneticileri ile çalışan departmanı veya insan kaynakları departmanı arasında ciddi bir işbirliği kurulması, örgüt politikası ve karşılıklı anlayış ortamının oluşturulması gereklidir. Ayrıca iş değişikliği de kariyer yükselmesinde olduğu gibi çalışanların yeteneklerini daha iyi bir şekilde kullanabilecekleri görevlere nakillerini sağlamak amacını taşımalıdır (Senatlar, 1978:36-40). Çalışanlar görev yaptıkları süre içinde çalıştıkları kurumdaki terfi imkânlarını değerlendirirler. Ayrıca örgüt dışında onları bekleyen kariyer imkânlarını da gözden geçirirler. Bu doğrultuda çalışanlar, öncelikle çalıştıkları örgütte daha üst basamaklara doğru yeni hedefler belirlemeye, onlara geçebilecekleri fırsatları yakalamaya ve değerlendirmeye çalışırlar. Eğer çalışanlar, görev yaptıkları örgütte, bu tür fırsatların olacağını düşünmüyorsa veya böyle fırsatlardan kendilerinin faydalanamayacağına inanıyorlarsa, bunları örgüt dışında aramaya çalışacaklardır (Polat ve Seymen, 2003). Çalışanlar yükselme yoluyla yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret bakımından daha üst düzeydeki pozisyonlara atanırlar. Bu durum çalışanların gelir ve sosyal saygınlığını artırır. Örgütte bir görev boşaldığında, boşalan bu göreve insan kaynağı planlaması gereği örgüt içi kaynaklardan eleman atanacaksa bu durumda çalışanlardan biri üst göreve getirilir. Bu şekilde atama yapmak, örgütteki çalışanları heveslendirir, onlara moral ve güven duygusu kazandırır. Fakat alt basamakta yer

alan bir çalışanın üst yöneticilik basamağına geçebilmesi için belirli bir yöneticilik niteliği ve yeteneğine sahip olması gerekir. Ayrıca ister istemez alt basamaklarda sürekli çalışan boşluğu oluşur ve dışarıdan doldurulma zorunluluğu doğar (Küçükkaya, 2006:63).

Okullarda kariyer planlamasına bakıldığında; öğretmenin kariyer planlamasından birinci derecede sorumlu kişi kendisidir. Eğitim kurumları öğretmene bu konuda destek olabilir. Kurumun, öğretmenlerin kariyer beklentilerinden ve kararlarından haberdar olması ve kariyer geliştirme programlarına yer vermesi, örgütsel etkinlik ve öğretmenlerde iş doyumu sağlayacaktır. Böylelikle öğretmenlerin iş başarısı olumlu bir şekilde etkilenecektir. Öğretmenler geleceklerini görebilir ve kendilerini neyin beklediğini bilirlerse, amaçlarını ona göre belirler ve kendilerini işlerine daha fazla adanır (Akyol, 2008). Etkili bir kariyer yönetimi, örgütün hedefleri ve uygulamalarının doğru ve dikkatli değerlendirmesi, çalışanların ve yöneticilerin hedeflerinin uygun bir süreç içerisinde gerçekleştirilmesi ile olur. Bu anlamda kariyer planlaması önemli bir yere sahiptir. Kariyer planlaması, personelin çalışmakta olduğu örgüt içinde görevsel değişikliklerinin veya yükseltilmesinin planlamasıdır. Kariyer geliştirme uygulamaları ile örgütün ürettiği mal ve hizmetlerin nicelik ve nitelikleri artar, örgütler daha nitelikli insan gücüne sahip olur, hatalar azalır ve enerji tasarrufu sağlanır, çalışanlar arasında pozitif ilişkiler gelişir, zaman kaybının önüne geçilir, çalışanların motivasyonları artar ve iş doyumu sağlanır (Gündüz, 2014).

Ödül ve Ücret Yönetimi

Örgütlerde ödüllendirme çalışanları motive etmek amacıyla kullanılır. Etkin bir ödüllendirme sistemi ile çalışanlar görevlerini daha istekli ve daha yüksek düzeyde başarı ile gerçekleştirirler (Tetteh, 2008:3). Ödüllendirme; doğrudan ve dolaylı olarak ödüllerin eşit ve adil dağıtımını sağlayacak şekilde çalışanların katkılarını değerlendirme bakımından yapılan bir işlemdir. İyi bir ücret, çalışılan işte tek başına yüksek doyum sağlayan, çalışanı işe bağlayan, işini sevdiren bir unsur değildir. Fakat çalışanların örgütte işe başlama nedeni olan ücret, aynı zamanda onun örgütte sürekli çalışma nedenini de oluşturmaktadır. Yapılan araştırmaların çoğunda ücret kavramına, çalışanların birinci derecede önem verdiği, ara sıra önceliğini

kaybetse dahi hiçbir zaman değerini kaybetmediği görülmüştür (Keklik, 2007:17). Tetteh'e göre (2008:3) geliştirici ödüller ve teşvik stratejileri; “performansa dayalı ödüllendirme, esnek ödüllendirme, üst düzey performansı ücretle ödüllendirme, takım çalışmasını ödüllendirme, en başarılı çalışanı ödüllendirme, maddi ve maddi olmayan ödüllendirme” şeklindedir.

Örgütler kadrolarında çalışanlara, göreve ve unvana bağlı olarak belirlenmiş ücret ödeme uygulamalarını yeniden değerlendirmektedirler. Bu örgütler, çalışanları arasında en iyi olanları örgütte tutmaya ve ortak çıkarlara en uygun şekilde bilgiyi ve iş başarısını artırmaya yarayan ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerini bulmak ve kullanmak istemektedirler (Topçu, 2006). Ücret, belirli bir süre içerisinde iş görenin çalışma sonucunda elde ettiği sabit miktardır. Ücretlendirme; ücretler ve ek ödenekler (sosyal yardımlar) olarak iki yönlüdür. Ücretler; sabit miktarlar anlamına gelirken, ek ödenekler; sağlık ödeneği, işsizlik ücreti, hastalık yardımı gibi gelirleri ifade etmektedir. İKY kapsamında çeşitli farklılaşmalar yaşandığı gibi, çalışanlara ödenen ücretler konusunda da bir takım farklılaşmalar olmuştur. Günümüzde kurumlar, özellikle özendirici ödeme planlamalarını sabit ücret politikaları yerine uygulamaya koymakta ve böylelikle çalışanların, sürekli olarak en yüksek iş başarısı göstermeleri yönünde motive etmektedirler (Serinkan, 2012:200). Ataay ve Acar'a (2008) göre ücret yönetiminin amaçları şöyle sıralanabilir: Örgütün ihtiyaç hissettiği miktar ve kalitede çalışanın kuruma çekilmesi; mevcut çalışanların iş doyumu ve örgüte aidiyetinin sağlanması; çalışanların motive edilerek iş başarılarının yükseltilmesi; ücret maliyetlerinin denetlenmesi; hukuki ve çevresel kurallara uyulması; örgütün başarısına ve rekabet edebilirliğine fayda sağlanmasıdır.

Bir çalışanın aldığı ücret oranı bir takım sebeplerden dolayı önemlidir. Bu sebeplerden birincisi; ücret gelirin çalışanın kendisi ve ailesi için getireceği ekonomik güvenliğin anlamı kadar refah ve maddi yararlarının seviyesini belirlemeye yardımcı olmasıdır. Ücret genellikle çalışanların yaşamlarını sağlayan en önemli araçtır. İkinci bir neden; ücretin çalışanlar açısından sadece beklenti ve doyum kaynağı olmayıp, verilen ücretin herkes tarafından adil olarak algılanıp algılanmaması konusudur. Ücret çalışanlara yaşamları boyunca statü kazandırmasından dolayı çalışanlar doğal olarak eşit ve adil ücret almak istemektedirler. Çalışanlar açısından ücretin adil olarak algılanması, ücretin

miktarından daha önemlidir. Çalışanlar kendi ücretlerini, benzer işi yapan arkadaşlarının ücretiyle karşılaştırır ve adil olmadığını düşündükleri zaman tatminsizlikler ve yeni iş arayışları ortaya çıkabilir. Özellikle nitelikli ve başarılı çalışanlar, ücretlendirme planlaması içsel olarak tutarlı ve dışsal olarak rekabet edilebilir durumda değilse, ücret doyumsuzluğunun baş göstermesi nedeniyle, örgütten ayrılmayı düşünebilirler. Ayrıca çalışanlara ödenen ücretlerin, organizasyonlar için bir maliyeti vardır. İnsan kaynakları yöneticileri ücret sistemlerinin belirlenmesi kademesinde çok titiz çalışıp, yaptıkları iş analizleri, iş değerlemeleri ve performans değerlemelerini de katıp en uygun ücretlendirme şeklini bulmak zorundadırlar (Can ve Kavuncubaşı, 2005; Ersen, 2003:115; Palmer ve Winters,1993: 66).

Maddi kazanç, örgüt tarafından çalışana sağlanan önemli bir ödül olup, görevin çekiciliğini belirlemekte, çalışanlara yapılan daha çok ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılık ile sonuçlanmaktadır (Balay, 2000). Örgütler, çalışan ücretlerinin kendilerine getirdiği maliyeti kontrol altında tutarken, ücret programının verimlilik ile ilgili amaçlarına ulaşmasını da sağlamalıdır. Ücret programı tümüyle dışarıdaki rekabet ve içerideki eşitlik ve adalet duygusu açısından gözden geçirilmelidir. Verilen ücret ile yapılan iş arasındaki uyumun sürdürülebilmesi için işin durumu sürekli değerlendirilmelidir. Örgütlerde ücret sistemi ile ilgili konular açık bir şekilde tartışılırsa çalışanların örgüt politikalarına karşı güvenleri artar ve yöneticilerin daha doğru anlaşılmaları sağlanır. Uygulanacak gizlilik politikaları ise çalışanlar arasında yanlış anlamalara sebep olabilir. Dolayısıyla örgütlerde ücret politikalarında gizlilik uygulamaları çalışanların örgüte olan güvenini sarsar ve motivasyonlarını düşürür (Kosa, 2010:76-77).

Örgütler; uyguladıkları insan kaynakları politikası, kendi yapısal özellikleri ve alışkanlıklarına göre birbirinden farklı ücret sistemleri uygulatırlar. Bu sistemler şu şekildedir:

a) Kıdeme dayalı ücret sistemi: Yapılan işin miktarı, niteliği, güçlüğü, özellikleri değerlendirmeye alınmadan yalnızca o kurumda geçirilen zaman dikkate alınarak kök ücretin belirlenmesine denir. Kişilere açıklanması ve uygulaması kolaydır fakat çok motive edici etkisi bulunmamaktadır. Bu sistem kolay olmakla birlikte sakıncaları bulunmaktadır. Verimliliği ve kaliteyi yükseltmeye özendirici

niteliği olmadığından, çok çalışan ile az çalışan arasındaki farkın ücrete yansımaması ve çalışanları tembelliğe yönelten bir özelik taşıması bu sistemin sakıncalarıdır.

b) Performansa dayalı ücret sistemi: Çağımızda pek çok örgütte geçerliliğini en çok koruyan ve kullanılan ücret sistemi, performansa dayalı ücret sistemidir. Kıdeme dayalı ücret sisteminin tersine çalışanın sorumlu olduğu işte gösterdiği performans esas alınmaktadır. Bu sistem, ücret ile performans arasında ilgi kurularak oluşturulan bir sistemdir. Performansa dayalı ödüllendirmenin olduğu örgütlerde performansa yönelik bir kültür oluşacaktır (Canman, 2000).

c) Çalışanlara değer verilmesi: Kendine güvenen çalışanlar, örgütün performans sistemine değer katmakta ve takımın bir parçası olarak kendilerine güvenlerini daha da yükseltmektedir. Böylece çalışanlar yaptıkları iş ve çalıştığı örgüt ile gurur duymaktadırlar. Yönetimin, çalışanların değerini bireysel olarak takdir etmesi, çalışanların birbirlerine değer vermesi tutumunu da geliştirmesi açısından belirleyici bir faktör olacaktır. Değerlilik duygusu, çalışanların yaşamına ve işlerine anlam kazandırmaktadır. Değerlilik, yükümlülük, yetki, profesyonel anlamda tanıma ve çalışma ortamında iş başarısını hissetme duygusunu kapsamalıdır (Cohen ve Prusak, 2001:20-21). Kişiler kendilerini değerli hissederlerse motivasyonları da yüksek olacaktır. Çalışanların tüm davranışlarının arkasındaki motivasyon unsurunun ihtiyaçlarının doyumu olduğu bilinen bir gerçektir. Bu doyum veya ödül; para, terfi, tanınma, kabullenilme veya bir işi başarmanın getirdiği pozitif duygular olarak kendini gösterir (Rebore, 2007:243).

Etkili ücret ve maaş sistemi şunları sağlamaktadır:

a) Nitelikli çalışanları örgüte çekmek ve örgütte tutmak için felsefi ve ekonomik bir temel oluşturur.

b) Örgüt içindeki işlere ödenen ücretler arasında adaleti sağlamak için sistematik bir iş değerlendirme tablosu oluşturulur.

c) Doğrudan ödemelerin örgüt politikasına uygun şekilde yapılabilmesi için gerekli ödeme yapısı hazırlanır.

d) Ücretler belirlenirken emek pazarındaki rekabet koşullarını anlamayı sağlayan sistematik bir yapı oluşur.

e) İlgili kanun ve kararnamelere uygunluğu sağlayan bir dizi resmi yapı oluşur.

f) Ücretle ilgili konularda yönetimle çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştıran bir iletişim şekli düzenlenir.

g) Etkili bir insan kaynakları planlamasında ve bordro düzenlemelerinde gerekli maliyet denetimi için bir temel oluşturur.

h) Performans değerlendirme ve planlamasını çalışanlara sağlayacak ek ödeneklerle bütünleştirebilmek için esas teşkil eder (Palmer and Winters, 1993:92).

Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanması olup bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin hedefleri ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi, nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Eğitim yönetimi bütün okulları içine alan sistemlerin çözümleme ve birleşimini konu yapar. Toplumdaki eğitiminin amaç, yapı ve görevlerini gözden geçirir. Bu sistemin felsefesini ve bu felsefenin üzerine kurduğu değerleri değerlendirir. Söz konusu değerler çerçevesinde, eğitim yöneticisinin davranış şekillerine ışık tutmaya çalışır. Böylece ortaya koyduğu genel kavram ve süreçlerin okul ve çevresi düzeyinde uygulanmasını okul yöneticisine ve onun okul yönetimi hakkındaki bilgi ve becerisine bırakır (Bursalıoğlu, 2008:129).

Eğitim örgütlerinde iki tip insan kaynağı bulunur ve bunlar; öğretim personeli ile diğer personeldir. Öğretim personeli öğretmenlerdir. Okul yöneticisi okuldaki insan kaynağı ile iyi ilişkiler kurmak durumunda olduğu gibi, bunların yasal olarak çalışabilmeleri ile de ilgilenmek zorundadır (Binbaşioğlu, 1988:157). İKY, günümüzde başlı başına bir alan olarak kabul edilmektedir. Bu birimin amacı okulun etkili bir biçimde yönetilmesi ve eğitim öğretimin başarılı bir şekilde devam edebilmesi için kimlere ve hangi becerilere ihtiyaç duyulduğunun saptanmasıdır. İKY, okulda yapılan işleri analiz etmeli, yapılan işlerin muhteva ve ihtiyaçlarının işlem sıralarını belirlemeli, doğru işi doğru kişinin yapmasına özen göstermelidir. Çalışanların performansının yükseltilmesi, mesleki geleceklerini planlama, yükselme için yeni sistemler oluşturmaları, kılavuzluk etmelidir (Erdoğan, 2006:161-163).

Eğitim örgütlerinde kadro belirleme, yönetim süreci içerisinde önemli bir rol oynamaktadır. Yönetici, örgütün amacını gerçekleştirmek için bir takım oluşturma yükümlülüğünü taşır. Bu takım, öğretim kadrosu ile diğer çalışanlardan oluşmaktadır. Öğretim kadrosu, sınıf ve branş öğretmenlerinin yanı sıra rehberlik öğretmeni, program danışmanı ve kütüphane görevlisi gibi elemanları da kapsamaktadır. Okulun gelişmişlik düzeyine göre, bu uzmanlara yenileri eklenebilir (Aydın, 2000:191). Eğitim kurumlarının verimliliğinde en önemli etkenlerden biri insan ilişkilerini iyi bilen yöneticilerin varlığıdır. Çağdaş yönetim kuramcıları insan ilişkileri konusunda bilgi ve beceri sahibi olan yöneticilerin başarılı olduklarını ve eğitim kurumlarında verimin arttığını, dolayısıyla örgütsel amaca daha rahat ulaşıldığını kabul etmektedirler. Bu başarının kaynağı olarak eğitim yönetiminin insan ilişkilerini içeren bir süreçten meydana gelmiş olması şeklinde yorumlanmaktadır (İlgar, 2000:117).

Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

Örgütlerde, karar alma konusunda çalışanlara bir çerçeve çizen ve örgüt yapısını yönlendiren, çalışanları ortak hedefler çevresinde toplayarak eşgüdümü sağlayan, bu amaçlar doğrultusunda çalışanların harekete geçirilmesine yardım ederek, yürütme fonksiyonlarını kolaylaştıran ve çalışan eylemlerini biçimlendirerek kontrolü sağlayan örgüt kültürü; bir yönetim şekli olarak İKY üzerinde önemli etkiye sahiptir. Fakat insan merkezli yönetim anlayışı olarak İKY uygulamaları ile örgüt kültürü arasındaki etkileşim ve ilişkiler, daha derin ve güçlü olmaktadır. Bu konuyla ilgili olarak Çelik, İKY'de alınan kararların, bütün çalışanlara mesaj olarak iletildiğini belirterek, bu iletişime mana kazandırmanın ilgili değerler ve kurallar bütünü olduğunu savunmaktadır (Çelik, 1993:25). Çalışanların eylemlerini içinde bulundukları örgütün kültürü etkilemekte ve yönlendirmektedir. Kültür, üyelerine kabul edecekleri davranışları rastgele seçme şansı vermez. Bu ifadeler konuşulacak dil veya işlerin yapılması açısından değil; olayları algılama ve sınıflandırma, sebep-sonuç ilişkisi hakkındaki fikir, haklılığın tanımı ve yetkiye karşı tutum, zaman kavramı ve bireysel beklentileri kapsar. Hayat görüşü ve başarı algısı büyük derecede kültür içinde oluşur ve bunlar beraberinde toplum içinde bulunan beklentilerin genişliğini belirler (Dinçer, 1996). Örgüt bakımından vazgeçilmez değer olan insan, gelişmeler ışığında nedensel bir güç olarak kendini göstermektedir. Çünkü insan

yaratıcılığın, yenilikçi düşüncelerin kaynağını oluşturmaktadır. Örgütlerin verimli çalışabilmesi, çalışanların etkililiğinden ve onlardan faydalanabilme düzeyine bağlıdır. Küresel düzeyde rekabet ortamında rekabet üstü olabilmek için örgütteki insan kaynağının çok iyi tanınması örgütlerin özenle üzerinde durmaları gereken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır (Acuner, 2000: 4).

Örgütsel kültür pek çok etkenden, özellikle de faaliyette bulunduğu ülkenin değerlerinden etkilenmektedir. Örgüt kültürüne ilişkin değerler belirlenirken insan kaynaklarının desteğinin alınması önemlidir. Performans değerlendirme, ödüllendirme, eğitim, kariyer planlama vb. gibi örgüt tarafından kabul görmüş olan değerler göz önünde tutularak, insan kaynakları süreçleri uygulanmalıdır. Böylece örgütle çalışanlar arasında hedefler ve sonuçları ile ilgili dengeli bir ilişki sağlanmış olur (Yılmaz, 2007). İKY, atama ve yerleştirme sırasında adayların niteliklerinin örgütün değer, norm ve eylemlerine benzer veya aynı nitelikte olmasına özen göstermelidir. Örgüt tarafından benimsenen değerler dışında değerlere sahip adayların işe alınması, yani örgütsel değer, norm ve inançların atama sırasında göz ardı edilmesi, olumsuz sonuçlar doğuracaktır. İşe alma ve yerleştirme kadar çalışanların uyum ve eğitimlerinde de değerlerin göz önünde bulundurulması önemlidir. Örgüt üyelerine çeşitli eğitim programları düzenlenerek örgütsel değer, norm ve inançlar hakkında bilgi verilmesi güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulmasında etkili olacaktır (Drucker, 2000:218).

Argon ve Eren (2004:170), insan kaynaklarının önemine özen gösteren ve uygun çözümler geliştiren bir örgüt kültürünün özelliklerini: Çalışanlara değer vermek; örgüt yapısını ve işleyişini insanın önemi üzerinde kurmak; örgütsel gelişme ve yenilikçi uygulamaları sağlamak amacıyla yeni fikirlere önem vermek; girişimci uygulamalara destek olmak; çalışanların insani ihtiyaçlarını ön planda tutmak; çalışanların bilgi ve yeteneklerinden en yüksek düzeyde faydalanmaya imkân verecek koşullara sahip olmak; değişim yönetimini başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için lider yöneticilere sahip olmak; örgütteki yerleşik değer ve inançların gücünün bir göstergesi olarak bütün çalışanlar düzeyinde bu inanç ve değerlere üst düzey bir katılım sağlamak şeklinde sıralamaktadırlar.

Görüldüğü üzere artık, klasik anlayışın yerine, disiplinler arası bir tanım kullanılmaktadır. Örgütlerde yaşanan değişim ve gelişim sürecinde, insan kaynakları uygulayıcıları da içinde bulundukları örgüte değer katmak amacıyla yeni roller edinmekte ve yenilenmektedirler. Çünkü rekabette fark sağlamanın yolu, var olan insan kaynağını sürekli olarak geliştirmekten geçmektedir. Bu nedenlerden dolayı insan kaynakları uygulayıcıları, stratejik rol üstlenmeye, iş ortağı olmaya, danışmanlığa, iş merkezli olmaya, örgüt dışına ve müşteriye odaklanmaya ve çözüm odaklı çalışmaya yönelmektedir (Kosa, 2010:55). Örgüt üyelerinin, yönetim tarafından saygı gördükleri ve kendilerine değer verildiğini hissettikleri yeni uygulamaları daha çabuk benimsedikleri ve onayladıkları, kendilerine fırsat verilerek gelişme olanağı sağlanacağına inandıkları için yönetime daha çok güvendikleri savunulmaktadır.

Örgütlerin başarısında örgüt kültürünün rolü düşünüldüğünde, kültürün değişen iç ve dış çevre şartlarına uyumu büyük öneme sahiptir. Örgüt kültüründe değişiklik yapılması ihtiyacı iç ve dış uyumun sağlanmasına yönelik olarak ortaya çıkmakta ve çevre koşullarındaki değişimler, örgütleri yeni yöntem ve tekniklerini kullanmaya zorlamaktadır. Bilgi ve becerilerin gerek geliştirilip en uygun şekilde örgüt amaçları doğrultusunda kullanılması, gerekse bu değişimin yönlendirilip kolaylaştırılması konusunda da örgüt kültürü öne çıkmaktadır. Örgüt kültürü için çalışanları birleştirecek, onları aynı yolda harekete geçirip takım ruhunu oluşturacak bir yapı gerekmektedir. Örgüt kültürünün değer ve normları çalışanları bütünleştirmekte, güvenini ve bağlılığını sağlayarak, onları örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirmektedir (Kosa, 2010:1-2). Örgüt kültürünün çalışanlar ve yapılan işlerin denetimi ve etkinliği üzerindeki etkisine örnek olarak, dış güçlerin ayrılması, kurum hedeflerine ulaşma yolları, başarıların değerlendirilmesi, ödül veya ceza alacağının belirlenmesi sıralanabilir. Ayrıca işe hangi özelliklere sahip kişilerin alınacağı, yükselme yollarının nasıl olacağı, iletişim ve karar mekanizmalarının nasıl işleyeceği gibi pek çok konuda değer ve normlar belirleyici olmaktadır. Böylelikle çalışanlar, farklı koşullar karşısında nasıl davranmaları ve nasıl karar vermeleri gerektiğini bilmekte ve iletişim veya emir komuta zincirinde aksaklık olsa dahi çalışanlar kurumun amaç ve değerleri yönünde hareket edebilmektedir (Kozlu, 1988:73).

Toplumsallaşma genel olarak, kişinin toplum içinde geçerli değer, norm, inanç ve davranış kalıplarını öğrenerek, sosyal bir varlık durumuna gelmesi sürecidir. Örgütsel toplumsallaşma süreci sonunda kişi örgütünü tanır ve onun uyumlu bir parçası durumuna gelir. Örgütsel toplumsallaşma süreci, kişinin örgüte girişinden önce başlar, örgüt kültürünün bir parçası olarak öğrendiklerini diğer bireylere aktarmasıyla devam eder (Yılmaz, 2011:72). İnsana yatırımın geleceğe yatırım olduğunu bilen örgütler, eğitimi bir masraf olarak görmeyip, yatırım olarak görmeye başlamışlardır. Uluslararası dev firmaların kusursuz şirketler olarak, geniş çapta kâr ve etkililik sağlamalarının en önemli sebepleri arasında, çalışanlar ve müşteriler olarak insanlara verdikleri değer gösterilir (Peters-Waterman, 1995:357). Öğretmenlerin motivasyonunu artırmadaki önemli faktör ise, okulda etkinliklerini sağlamaktır. Okul yöneticisi, öğretmenleri işbirliğine ve sınıflarındaki eğitimin niteliğini artırmaya yönlendirmelidir. Öğretmenlerin sorumluluğunu artırmak, iş kaybını azaltmak, nesnel standartlar oluşturmak ve takımları cesaretlendirmek, okullarda başarılı olmak için ihtiyaç duyulan temel alanlardır. Okul yöneticileri, kurumdaki üst birimlerle alt birimler arasında bir bağ sağlamalı ve çalışanlara kendilerini değerli hissettirmelidirler (Emmanuel, 1998).

İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

İnsan kaynaklarının değerlendirilmesi sürecinde kişilik özellikleri ve yetiştikleri sosyal çevrenin bireyler üzerindeki etkileri önemli bir etken olmaktadır. Her bireyin yetiştiği sosyal ortamın etkileri ve bu etkilerin örgüt içerisindeki kültür ve normlarla uyumlu duruma gelmesi için verilecek mücadele çok yoğun olmaktadır. Hatta bu uyum sürecini başarı ile tamamlayabilmek, örgüt kültürüne uyum sağlayabileceğine inanılan adayların seçimi, çok önemli bir etken olarak görülmektedir (Yılmaz, 2011). İKY alanında bazı ortak ilkeler geliştirilmiştir. Bu ilkeler başlıca; eşitlik ilkesi, yansızlık ilkesi, kariyer ilkesi, katılımcılık ilkesidir. İKY'nin sıralanan bu ilkeleri ile ÖVD'nin belli açılardan birbirini desteklediği düşünülmektedir. Bu doğrultuda İKY ilkeleri ve ÖVD ilişkisi özellikle; eşitlik, yansızlık, katılımcılık ve kariyer ilkeleri çerçevesinde gelişmektedir (Yüksel, 2003:22; Bozkurt, 2010:58). ÖVD, örgütsel etkinlik ve örgütsel başarıyla ilgilidir. Bu durum önceki görevlerinde veya pozisyonlarında ÖVD sergileyen çalışanların, örgütte boşalan pozisyonlar için tercih edilmeleri ve yükselmeleri durumunda

örgütsel etkinliğin de yükseleceği yolundaki düşüncüyü güçlendirir. Bu doğrultuda çalışanların işe alım veya yükselme ölçütleri, işteki başarıyı belirleyen etkenlerle uyumlu olmalıdır. İnsan kaynakları uzmanlarının bu uyumu gerçekleştirebilmeleri için, iş başarılarında önemli olan ÖVD'leri belirleyecek kapsamlı iş analizleri yapmaları gerekmektedir (Organ, Podsakoff, Mackenzie, 2006; 224).

Son yıllarda gelişen rekabet ortamlarında örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çok çalışmak zorundadırlar. Küçük bir maliyet fazlalığı bile örgütü diğer rakipleri karşısında zor durumda bırakabilmektedir. Üretim sektöründe ise vazgeçilmeyen unsur insan kaynağıdır. İnsan kaynaklarının en etkili ve verimli biçimde kullanılması örgüt için çok önem arz etmektedir. Çalışanların göstereceği olumlu veya olumsuz performanslar doğrudan maliyetleri, dolayısıyla da örgütün amaçlarına ulaşma derecesini etkileyecektir. İnsan kaynaklarının önemi, yıllar içerisinde anlaşılmış ve sürekli olarak değişip gelişerek devam etmiştir. Çalışanlar kendilerini içinde bulundukları örgütte mutlu ve huzurlu hissediyorlarsa işlerini daha iyi ve daha az hatayla yapacaklardır. Mutlu oldukları örgütte çalışma zevkini daha fazla yaşamak için devamsızlık yapmayacaklardır. Örgüt amaçlarını doğrudan etkileyen unsurlardan biri olan işten ayrılma oranları düşecektir. Örgütsel bağlılık derecesini yüksek tutmak için örgütte sürekli çalışmalar yapılmalı ve politikalar üretilmelidir (Kışlacık, 2014:3). Örgüte ve yöneticiye yönelik güvenin arttığı bir iş ortamında, çalışanlar kendilerine gösterilen olumlu davranışlara karşılık verme ihtiyacı duyabilirler. Bu karşılık, kendini örgütsel bağlılık olarak gösterebilir. Örgütsel bağlılık çalışanların ÖVD gösterilebilmeleri için gereken öncüllerden birisidir. Güven ve bağlılığa dayalı değerlerin oluşması, çalışanların sözleşmelerinde tanımlı olmayan ve gönüllülük içeren ÖVD sergileme eğilimlerini artırabilir. Bunun meydana gelmesinin temel koşullarından birisinin, insan kaynakları stratejileri ile örgüt stratejilerinin uyumlu olması olarak düşünülebilir (Bozkurt, 2010).

İşe gönülden adanma kavramı İKY yönünden de önemlidir. İnsan kaynakları uygulayıcıları işe gönülden adanmış bir örgüt kültürü oluşturmak için liderlik ederek örgütün büyümesini ve sürdürülebilirliğini sağlayacak beceri ve yetkinliklere sahip çalışanları örgüte çekecek ve elde tutulmasına yardım edecek üretken iş yeri politikaları ve uygulamaları tasarlamalı, bunları doğru ölçümlemeli ve değerlendirmelidirler. Örgüte rekabetçi avantaj sağlayabilmek için İKY

uygulayıcıları çalışanların işe gönülden adanması kavramını mutlaka dikkate almalı ve çalışmaların yönünü buna göre ayarlamalıdır (Lockwood, 2007). İKY gelişimine yönelik Bath modeli daha ayrıntılı incelenecek olursa, modelin merkezinde “gönüllü davranışlar” yer almaktadır. Bu davranışlar ÖVD şeklinde kavramsallaştırılabilir. Pek çok çalışan işlerini nasıl yapacakları konusunda bazı tercihlere sahiptirler. Örneğin; bir satış sorumlusu, müşterilerin sorunlarını dostça bir yaklaşımla değerlendirmek yerine kayıtsız ve sempatik olmayan bir tavır takınabilir. Olumsuz ve umursamaz davranışlar, çoğu zaman çalışanın örgütün onu artık önemsemediği şeklindeki algısının bir ürünüdür. Bununla birlikte tüm çalışanlar ortak bir şekilde gönüllü davranışlar göstermezlerse, bu durum örgütün performansına önemli derecede zarar verecektir (Bozkurt, 2010:72-73).

İlgili Araştırmalar

Bu başlık altında ilgili alan yazın taranarak, insan kaynakları yönetimi ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Çalık ve Şehitoğlu (2006), “Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri” adlı araştırmalarında okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerine ilişkin yeterlikleri; yetiştirme-geliştirme, bütünleştirme ve değerlendirme olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir. Elde edilen sonuçlar; okul müdürlerinin genelde mevzuata uygun davrandıkları, öğretmenlerin mesleki yeterliliklerini dikkate aldıkları ancak öğretmenleri alınan kararlara katmakta ve herhangi bir ödül ya da ceza sisteminin objektif ölçütlere göre verilmesinde yetersiz kaldıkları şeklindedir. Müdürlerin İKY işlevlerine ilişkin yeterlilikleri konusunda cinsiyet ve görev açısından anlamlı bir farklılık bulunmaz iken; cinsiyet açısından erkek öğretmenlerin, görev açısından ise branş öğretmenlerinin müdürleri daha yeterli olarak algıladıkları görülmektedir. Kıdem açısından bakıldığında 26 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin müdürleri diğer kıdem gruplarına göre daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Öztay (2006), “Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ile Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi” başlıklı yüksek lisans tezinde; insan kaynakları yönetimi uygulaması olan okullar ile olmayan okullar arasında kurum kültürü oluşturma başarısı konusunda anlamlı bir farklılık olduğunu bulmuştur. İnsan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün, öğretmenlerin kendilerine ve kuruma olan güvenlerini artırdığı ve okullarda ödül ve cezaların yapıcı etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün olduğu okullarda, olmayanlara göre kişiler arası ilişkilerde öğretmenlerin birbirlerine karşı arkadaşlık, güven ve yardımlaşma duygularının ön planda olduğu, öğretmenlerin aynı inanç ve değerleri paylaştıkları, çalışma arkadaşlarıyla birlikte olmaktan dolayı daha mutlu ve daha yüksek motivasyona sahip oldukları görülmüştür. Başarılarının ödüllendirileceğini bilen öğretmenlerin, yapacakları herhangi bir yanlıştan dolayı cezalandırılacağını bilen öğretmenlere göre motivasyonlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akyol (2008), “Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Öğretmen Performansına Etkisi” başlıklı yüksek lisans tezinde, araştırmanın yapıldığı okullarda; insan kaynakları bölümünün olup olmamasının insan kaynakları uygulamalarının ve öğretmenlerin performanslarına etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Özel okullarda gerçekleştirilen mevcut insan kaynakları uygulamaları ve bunun öğretmen performansına etkisine ilişkin genel algının ise olumlu olduğu görülmüştür.

Türkmen (2008), “İlköğretim Okul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterlilikleri” konulu araştırmasında, ilköğretim okul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterliliğinin belirlenmesi amacı ile katılımcı olarak ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; okul müdürlerinin öğretmen ve diğer çalışanların mesleki yeterliliklerini geliştirme ihtiyacını nadiren belirledikleri, okulda çalışanların moralini yükseltmek için nadiren çalışma yaptıkları, çalışanların geliştirilmesi için kurs, seminer vb. hizmet içi eğitimler düzenleyerek görev başında yetiştirilmelerini de nadiren yaptıkları belirtilmiştir.

Akyol (2008), “Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Öğretmen Performansına Etkisi” başlıklı araştırmasında; Kadıköy ve Beykoz ilçelerinde, özel ilköğretim okullarında çalışan 142 sınıf ve branş öğretmeni ile çalışmıştır. Araştırmanın sonucunda, özel okullardaki insan kaynakları uygulamalarının öğretmen performansını olumlu etkilediği algısının bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Karaca (2009), “İlköğretim Okullarında Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlilikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” konulu araştırmasında, 101 yönetici ile 403 öğretmenenden anket yoluyla veri toplamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri “orta” düzeyde seyrederken, yöneticilerin bu konudaki görüşlerinin “yüksek” düzeyde olduğu, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterlilikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Bozkurt (2010), “İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” konulu doktora çalışmasında; Türkiye’de bankacılık sektöründe faaliyet gösteren mevduat bankalarında çalışan 634 katılımcı ile çalışmıştır. Mevduat bankalarının İKY uygulamalarından; iş tanımları, planlama, psiko-teknik, eğitim, performans değerlendirme, kararlara katılım ve bilgilendirme faaliyetlerinin ÖVD ile ilişkili olduğu, iş analizleri ve mülakat niteliklerinin ise ÖVD ile ilişkisinin olmadığını tespit etmiştir.

Altın (2011), “Liderliğin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi ve Bir Alan Araştırması” konulu araştırmasında, başarılı yöneticilerin olduğu kurumlarda çalışanların daha fazla çalışma isteğinde oldukları sonucunu ortaya koymuştur. Erkek yöneticilerle çalışanların, kadın yöneticilerle çalışanlara oranla yöneticilerinin daha iyi motivasyon sağladığını, daha iyi iletişim kurduğunu, daha fazla güven verdiğini, katılıma daha fazla önem verdiğini, öğrenmeye ve yeniliklere daha çok açık olduğunu, yöneticilerin liderlik özelliklerine daha fazla sahip olduklarını belirttikleri görülmüştür.

Palabaş (2013), “İlköğretim Okul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterlilikleri Çaycuma İlçesi Örneği” başlıklı çalışmada; 29 ilköğretim okulunda görev yapan 278 öğretmenler ile çalışmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterlilikleri kendilerine bağlı öğretmenler tarafından değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda; okul müdürlerinin sürekli olarak kendini yenileyerek çalışanlara örnek olması ve ekip çalışmasının yerleştirilmesi gerektiği, bu şekilde çalışanların bütünleşmesinin sağlanabileceği şeklinde önerilerde bulunmuştur.

Argon ve Demirer (2015), “Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Ve İnsan Kaynaklarını Yönetimi Yeterlilikleri” başlıklı araştırmalarında, okul yöneticilerinin bilgi yönetimi ve insan kaynaklarını yönetimi yeterliklerine ilişkin görüşleri ortaya konulmuştur. Bolu merkez ortaokul ve lise yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırma ile yöneticilerin insan kaynaklarını yönetme yeterlikleri farklı boyutlarda cinsiyet, yöneticilikteki kıdem, atama şekli ve yaş değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği; yöneticilerin bilgi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi yeterliklerine ilişkin görüşleri arasında ise çoğunlukla orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Çavuş ve Develi (2015), “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri” başlıklı çalışmalarında; insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelenmişlerdir. Çalışmanın sonucunda; bir örgütün bulunduğu konumdan daha ileriye gidebilmesinin örgüt çalışanlarının daha fazla özveri göstererek çalışmasına bağlı olduğu belirtilmiştir. Bu özverinin ortaya çıkabilmesi için, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen unsurların, o örgüt içerisinde bulunan çalışanlar tarafından bizzat hissedilmesi gerektiği, örgütte çeşitli insan kaynakları yönetimi uygulamaları aracılığıyla, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkarabilecek, teşvik edebilecek ve arttıracak bir ortam oluşturması önerilmiştir.

Argon ve Kaya (2016), “Özel Okullarda İnsan Kaynağı Yönetimi İşlevlerinden Yönlendirme İşlevinin Okul Yöneticilerine Göre Değerlendirilmesi” başlıklı araştırmalarında, Sakarya ve Kocaeli ilindeki özel okulların yöneticileri ile

yapılan görüşmeler ile veri toplamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre; okul yöneticileri yönlendirme kavramına destekleme (işleyişin hızlı olmasını sağlama, ihtiyaçları belirleme vb.), kişisel ve mesleki gelişim (ilgi ve yeteneklerine göre yol gösterme vb.), yönetim (rehberlik, olumlu davranışa yöneltme vb.) ve iletişim (etkili iletişim kurma, bilgiyi doğru aktarma) işlevlerini yüklemişlerdir.

Gürkaynak (2017), “Çalışan İş Performansının Değerlendirilmesinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etkililiği ve Kişilik Özelliklerinin Rolü” başlıklı çalışmada, insan kaynakları uygulamalarından iş gücü seçme yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim, ücretlendirme, iş güvenliğinin algılanan iş performansı ile anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Araştırmanın sonucuna göre, kurumda uyumluluk, duygusal denge ve yeniliğe açıklık yükseldikçe iş performansının da yükseldiği ancak sorumluluk arttıkça iş performansında azalma olduğu görülmüştür.

Özbağ (2017), “Kaynak Tabanlı Yönetim, Temel Yetenek ve Yenilik İlişkisinde İnsan Kaynakları Yönetim Yeteneklerinin Aracı Rolü” adlı araştırmasında, insan kaynakları yönetim yeteneklerinin yenilik üzerindeki aracılık rolü üç aşamalı regresyon analizi ile ölçülmüştür. 192 yöneticiden elde edilen anketlerin değerlendirmesi ile ulaşılan araştırma sonucuna göre, İKY yeteneklerinin temel yetenek ve yenilik ilişkisinde kısmi aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Veld ve Alfes (2017), “Human Research Management, climate and employee well-being: comparing an optimistic and critical perspective” konulu çalışmalarında insan kaynakları yönetimi ve çalışanların refahı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Hollanda’da uzun süreli bir bakım kurumunda çalışan 415 çalışandan elde edilen verilere göre; İKY uygulamalarının çalışan refahının sağlık ve mutluluk boyutlarını olumlu bir şekilde etkileme gücüne sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Beraberinde, İKY uygulamalarının iş gücünün refah düzeyini yükseltebildiği için, uygulayıcılarının, eğitimlerini, performans yönetimini, bilgi paylaşımını, görevin netliğini, çalışma ve yaşam dengesi düzenlemelerini çalışanlara sunmaları hususunda teşvik edilmesi

belirtilmiştir. İKY uygulamalarının, örgütün anahtar değerlerini ve amaçlarını çalışanlara iletmek ve böylelikle de refah iklimi algısı oluşturmak için önemli bir araç olduğunu söylemişlerdir.

Vekeman, Devos, Valcke ve Rosseel (2017), “Principals’ configuration of a bundle of human resource practices. Does it make a difference for the relationship between teachers’ fit, job satisfaction and intention to move to another school?”, “Müdürlerin bir grup insan kaynakları uygulamalarını yapılandırması. Öğretmenlerin uygunluğu, iş tatmini ve başka bir okula geçme niyeti arasındaki ilişkide fark yaratır mı?” başlıklı çalışmalarında, öğretmenlerin kişi-örgüt uyumu, iş doyumu ve başka bir okula geçiş yapma niyeti arasındaki ilişkinin, eğitimde insan kaynakları uygulamalarının yapılandırılma şekline bağlı olarak değişip değişmediğini araştırmak için 56 ilköğretim okulundaki yönetici ve öğretmenlerden hem nitel ve nicel veri toplanılmıştır. Yöneticilerin insan kaynakları uygulamalarındaki yapılandırmasına ilişkin bilgi veren nitel veriler sayısal puanlara dönüştürülerek analiz edilmiş ve bu veriler öğretmen verileri ile birlikte çoklu grup analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Temel bulguların, kişi-organizasyon uyumu ile başka bir okula geçiş yapma niyeti arasındaki ilişkinin öğretmenin okul yöneticisinin stratejik oryantasyonuna değil, insan kaynakları oryantasyonuna bağlı olarak farklılaştığını şeklindedir. Öğretmenlerin kişi örgüt uyumunun başka bir okula geçiş yapma isteğine doğrudan ve dolaylı olarak etkilediği sonucuna varılmıştır.

BÖLÜM III

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın deseni, evreni, örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama araçlarının uygulanması ve verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almıştır.

Araştırmada nicel ve nitel yöntemler bir arada kullanılmıştır. Veriler; nicel veri toplama araçları ve nicel veriler ile elde edilen sonuçlar doğrultusunda hazırlanan açık uçlu sorulardan oluşan nitel görüşme formları kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma Türkiye genelinde, yedi coğrafi bölgede 12 şehirde; okul yöneticilerinin yönetim becerileri, örgüt kültürü, insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik önermelerden oluşan ölçekler ve görüşme formları uygulanarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırma Deseni

Bu araştırmada birden fazla değişken arasındaki birlikte değişim ilişkisini inceleyerek var olan durumu var olduğu şekilde betimleyen “İlişkisel Tarama Modeli” ve nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Bu bağlamda, okullarda yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetiminin, örgüt kültürünün, okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı algı düzeyleri ile bu değişkenler arasındaki ilişkiler hesaplanmaya çalışılmıştır (Karasar, 2006).

Araştırma, Türkiye'deki devlet okullarında 2016-2017 ve 2017-2018 eğitim öğretim yıllarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerden 26.622 ilkokulda görev yapan 302.971 yönetici ve öğretmen, 17.343 ortaokulda görev yapan 322680 yönetici ve öğretmen, 10550 ortaöğretim okulunda görev yapan 345.680 yönetici ve öğretmen olmak üzere toplam 54.515 okulda görev yapan 971.331 yönetici ve öğretmen oluşturmaktadır. % 95 güven düzeyi ve 0,05 hata ve yaklaşık 971331 evren için hesaplanan örneklem büyüklüğü minimum 1.067 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise 3.110 katılımcıya ulaşılmış; olasılıklı örnekleme yöntemlerinden küme

örnekleme yöntemi ile ulaşılan katılımcılardan veri toplamak için; ölçek ve görüşme formları kullanılmıştır.

Araştırmada, araştırma bulgularının genel bir değerlendirmesini yapmaya yönelik tanımsal istatistikler (frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma), önermelere bakışın demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik Mann-Whitney U testi, t testi ve tek yönlü varyans analizi, çok sayıda önermeyi daha az sayıda faktör ile ifade edebilmek için bir boyut indirgeme aracı olarak faktör analizi ve örgüt kültürü, okul yöneticilerinin yönetim becerileri, insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini araştırmaya yönelik olarak da ölçeklere uygulanan faktör analizi ile elde edilen yeni değişkenler yardımıyla, doğrusal ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Analizlerin yapılmasında SPSS 18 istatistik paket programından yararlanılmıştır.

Analizler sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda açık uçlu sorular hazırlanarak yedi coğrafi bölgenin 12 şehrinde görev yapan, her bölgeden bir yönetici ve bir öğretmen olmak üzere 24 katılımcıya ulaşılmıştır. Nitel araştırma yönteminden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinde, olay ve olgular doğal ortamlarında gözlemlenir. Bu bağlamda gerçeğin birden fazla ve sosyal olarak yapılandığına inanan nitel araştırmacı, sosyal olaylar araştırırken bunların gerçekleştiği doğal ortamda insanları inceleyerek araştırmasını yapar. Nitel araştırma yöntemleri, araştırmanın gerçekleştirildiği doğal ortamı anlamaya, tanımaya ve sonuçlara olan etkilerini açıklamaya duyarlı olduğundan eğitsel gerçekleri çok boyutlu olarak ortaya koyma imkânı tanır. Bu yönleri ile de eğitim araştırmalarında zenginlik katar (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Nicel araştırma sonucu elde edilen veriler doğrultusunda hazırlanan görüşme formuyla, katılımcıların okullarda doğal ortamlarında gözlemledikleri olay ve olgulardan konuya yönelik görüşleri alınmıştır. Nitel olarak elde edilen veriler kodlar kullanılarak ve kategorilere ayrılarak değerlendirilmiştir. Nitel araştırmanın amacı; küçük örneklem grubuyla çalışarak daha derin ve nitelikli bulgular elde etmektir.

Evren

Araştırma Türkiye'deki devlet okullarında görev yapan yönetici ve öğretmeni kapsamaktadır. Araştırmanın evrenini, Türkiye genelinde 26.622 ilkokulda görev yapan 302.971 yönetici ve öğretmen, 17.343 ortaokulda görev yapan 322.680 yönetici ve öğretmen, 10.550 ortaöğretim okulunda görev yapan 345.680 yönetici ve öğretmen olmak üzere toplam 54.515 okulda görev yapan 971.331 yönetici ve öğretmen oluşturmaktadır (Meb İstatistik:14-15).

Tablo 1 Araştırmanın evreni

	İlkokul	Ortaokul	Ortaöğretim	Toplam
Okul Sayısı	26.622	17.343	10.550	54.515
Öğretmen- Yönetici Sayısı	302.971	322.680	345.680	971.331

Örneklem – Çalışma Grubu

Örneklem

Örneklem, belirli bir evrenin kurallara göre seçildiği evreni temsil ettiği kabul edilen küçük küme olarak belirlenmiştir. Araştırmalarda örneklem çoğunlukla kümeler üzerinde yapılarak, ulaşılan veriler ilgili evrene genellenir (Karasar, 2005:110-111). Uygun bir zaman, emek, para harcanarak bilgi elde etmek en iyi araştırma olacaktır. Gereğinden fazla bilgi toplanması, zaman harcanması ve enerji kaybı, ekonomik israfa neden olacağı gibi, gereğinden az bilgi toplanması ise amaca ulaşamama riskini ortaya çıkaracaktır (Özçelik, 1981:74).

Olasılıklı örnekleme, evreni oluşturan birimlerin hepsine eşit seçilebilme şansının verildiği örnekleme türüdür (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Olasılıklı örnekleme türlerinden olan küme örnekleme yönteminde evren küme olarak tanımlanan gruplara ayrılır, her küme bir örnekleme birimini temsil eder. Tesadüfi olarak seçilen kümeler toplanarak araştırmanın örneklemini oluşturulur (Çömlekçi, 2001:90). Özellikle ülke çapında yapılan araştırmalarda tüm bireylerin örneklemeye girmesi güç olacağından; yaygın bir örneklem çalışmak yerine, evreni oluşturan her

birime seçilme şansı tanınarak örnekleme yapılır. Küme örnekleme ile seçilen örnekler, evrenin ayrı ayrı birimleri olmayıp, o birimlerin meydana getirdiği kümelerdir. Küme örnekleme yönteminde önce evrendeki kümeler belirlenir, sonra bu kümelerin tam sayımı yapılır ve bu kümelerden tesadüfi örnekleme alınır (Gökçe, 1988:82).

Araştırma, Türkiye genelinde yapıldığından evrenin geniş olması ve evrenin her parçasına ulaşmada zorluk yaşanmasından kaynaklı olarak, zaman ve enerji kaybı yaşamamak amacıyla Türkiye'nin yedi coğrafi bölgesinin tümünden toplam 12 şehirde her okul türünde görev yapan yönetici ve öğretmenlere küme örnekleme yöntemi ile ulaşılmıştır. Ayrıca kolaylık olması bakımından; Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından verilen; $\alpha=0.05$ için ± 0.03 , ± 0.05 ve ± 0.10 örnekleme hataları için farklı evren büyüklüklerinden alınması gerekli olan örneklem büyüklüklerinin hesaplanması için aşağıda Tablo 1'de örneklem büyüklükleri verilmiştir. Araştırmada bu çizelgeden sadece yol göstermesi amacıyla faydalanılmış, araştırmanın durumuna göre örneklem büyüklüğü gerekli formüllerle hesaplamıştır.

Tablo 2 $\alpha = 0.05$ için örneklem büyüklükleri

Evren Büyük- lüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			± 0.05 örnekleme hatası (d)			± 0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 Milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:50

Araştırmada sınırı belli olan evrende olasılıklı örnekleme yöntemlerinden küme örnekleme yöntemi ile örneklem seçimine gidilmiştir. Örneklem büyüklüğünü hesaplamasında 971.331 yönetici ve öğretmen için büyüklüğü belli olan evrene göre hazırlanmış aşağıdaki örneklem büyüklüğü hesaplama formülü kullanılmıştır (Özdamar, 2003:116-118; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:49-50). Evrendeki birey sayısı bilindiğinden, örneklem sayısı şu şekilde hesaplanmıştır;

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$$

$$n = (971331) (1,96)^2 (0.50) (0.50) / (0.03)^2 (971331-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50) = 1067$$

n = Örneklem alınacak birey sayısı

N = Evrendeki birey sayısı

N= 971331

p = İncelenecek olayın görülüş sıklığı (olasılığı)

p= 0.50

q = İncelenecek olayın görülmeyiş sıklığı (1-p)

q= 0.50

t = Z sayısı (istenilen güven aralığında)

t= 1.96

d = Katlanılabilir hata oranı

d= 0.03

Sınırı belirlenmiş olan evrende % 95 güven düzeyi ve 0,05 hata ve yaklaşık 971331 evren için hesaplanan örneklem büyüklüğü minimum 1.067 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise 3.110 katılımcıya ulaşılmıştır. Türkiye' nin yedi coğrafi bölgesinden gelişigüzel seçilen 12 şehrin okul yöneticisi ve öğretmen sayısı ile bunlardan okul türü düzeyine göre ulaşılan katılımcıların dağılımı aşağıda Tablo 3 ve Tablo 4' te gösterilmektedir.

Tablo 3 Okul türüne göre bölge/il düzeyinde evren ve örneklem göstergeleri

Bölge	İl	İldeki Okul Sayısı	İlkokul Toplam	Yöneti ciÖğre tmen Sayısı	Örne klem Sayısı	Ortaokul Toplam	Yöneti ciÖğre tmen Sayısı	Örnekl em Sayısı	Ortaöğretim Toplam	Yöneti ciÖğre tmen Sayısı	Örne klem Sayısı	Topla m Örnekl em Toplam
Marmara	Çanakkale	347	1755	303		1740	303		2142	195		801
	Kocaeli	940	6510	72		6739	87		7277	71		230
Ege	Aydın	745	4137	52		4478	68		4820	17		137
	Uşak	281	1449	80		1519	87		1497	65		232
Karadeniz	Giresun	363	1374	29		1736	30		2207	60		119
	Samsun	999	5455	04		5898	43		6117	30		77
İç Anadolu	Yozgat	502	1899	10		1969	21		2079	28		59
	Kayseri	911	5484	30		5865	26		6301	89		145
Güneydoğ u Anadolu	Gaziantep	1080	8313	113		7696	136		6724	44		293
	Batman	657	2701	19		3345	11		2776	20		50
Akdeniz	Osmaniye	400	2581	148		2651	325		2584	201		674
D.Anadol u	Erzurum	1218	3241	58		4281	159		3318	76		293
Toplam	12 İl	8443	44899	918		47917	1296		47842	896		3110

Tablo 4 Bölge düzeyinde örneklem göstergeleri

Bölge	İlkokul	Ortaokul	Ortaöğretim	Toplam
Marmara	372	389	264	1025
Ege	132	154	82	368
Karadeniz	33	73	90	196
İç Anadolu	40	47	117	204
Güney Doğu Anadolu	134	147	65	346
Akdeniz	149	327	202	678
Doğu Anadolu	58	159	76	293
Toplam	918	1296	896	3110

Örneklem dağılımı bölgeler ve okullara göre incelendiğinde; Marmara Bölgesinde ilkokulda görev yapan 372, ortaokulda görev yapan 389, ortaöğretim okullarında görev yapan 264 olmak üzere toplam 1025 yönetici ve öğretmendir. Ege

Bölgesinde, ilkokulda görev yapan 132, ortaokulda görev yapan 154, ortaöğretim okullarında görev yapan 82 olmak üzere toplam 368; Karadeniz Bölgesinde ilkokulda görev yapan 33, ortaokulda görev yapan 73, ortaöğretim okullarında görev yapan 90 olmak üzere toplam 196; İç Anadolu Bölgesinde ilkokulda görev yapan 40, ortaokulda görev yapan 47, ortaöğretim okullarında görev yapan 117 olmak üzere toplam 204; Güney Doğu Anadolu Bölgesinde ilkokulda görev yapan 134, ortaokulda görev yapan 147, ortaöğretim okullarında görev yapan 65 olmak üzere toplam 346; Akdeniz Bölgesinde ilkokulda görev yapan 149, ortaokulda görev yapan 327, ortaöğretim okullarında görev yapan 202 olmak üzere toplam 678; Doğu Anadolu Bölgesinde ilkokulda görev yapan 58, ortaokulda görev yapan 159, ortaöğretim okullarında görev yapan 76 olmak üzere toplam 293 ve genel toplamda 3110 yönetici ve öğretmenden oluşmaktadır.

Çalışma Grubu

Nitel araştırmanın amacı; küçük örneklem grubuyla çalışarak daha derin ve nitelikli bulgular elde etmektir. Araştırmada nicel analizler sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda açık uçlu sorular hazırlanarak yedi coğrafi bölgenin 12 şehrinde görev yapan, her bölgeden bir yönetici ve bir öğretmen olmak üzere 24 katılımcıya ulaşılmıştır. Bu katılımcıların nicel araştırmaya katılanlar arasından olmasına dikkat edilmiştir. Böylelikle nitel araştırmalarda kullanılan amaçlı olarak seçilen bir çalışma grubu ile çalışılmıştır. Amaçlı örneklemede araştırmacılar katılımcıları çalışma için uygun olan özellikleri belirler. Mesela, katılımcılar çalışılan konu ile ilgili önceki deneyimleri veya konu hakkındaki bilgileri nedeniyle seçilebilir. Ayrıca amaçlı bir çalışma grubu ile çalışılarak, araştırmanın dış geçerliliğinin sağlanmasında destek bir strateji kullanılmıştır (Başkale, 2016:24).

Collins ve arkadaşları (2006) ile Onwuegbuzie ve Leech (2007) çalışmalarında nitel araştırmalar için farklı araştırmacıların önerdikleri çalışma grubu büyüklüklerini derlemişlerdir. Derlemelerine göre, nitel araştırmalar için gerekli minimum çalışma grup sayısı; odak grup çalışmaları için en az 6, en fazla 12 olmalıdır. Odak grup görüşmesinde katılımcı sayısı 12'den fazla olduğunda her katılımcının kendi görüş ve gözlemlerini paylaşmayabileceği ve araştırmacının

görüşmeyi yönlendirmesinin zor olabileceği; katılımcı sayısı 6'dan az olduğunda ise tartışmayı sürdürmenin zor olabileceği belirtilmiştir. Bu araştırma da her şehirden, görev türüne göre birer katılımcı olmak üzere 12 öğretmen ve 12 okul yöneticisi ile görüşülmüştür.

Görüşmelerin bir kısmı yüzyüze bir kısmı ise yazılı açıklamalar ile yapılmıştır. Sonrasında daha sakin ve daha uzun zaman aralığında görüşme formlarının doldurulması istenilmiş ve toplanmıştır. Soruların hazırlanması sırasında ayrıca bir uzman ve katılımcılar arasından iki öğretmen ve iki okul yöneticisinin fikri alınmıştır. Görüşme formlarıyla, katılımcıların okullarda doğal ortamlarında gözlemledikleri olay ve olgulardan konuya yönelik görüşleri alınmıştır. Nitel olarak elde edilen veriler kodlar kullanılarak ve kategorilere ayrılarak değerlendirilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak dört farklı ölçeğe aracı kullanılmıştır. Veri toplama araçları 5'li Likert tipli olup maddeler: Ölçeği değerlendiren kişilerin verilen önermelerin her birinde belirtilen görüşe katılma dereceleri; hiç katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), fikrim yok (3), katılıyorum (4), tamamen katılıyorum (5) şeklinde derecelendirilmiştir.

Tablo 5 Ölçeklere ilişkin soru adetleri ve Cronbach's Alpha katsayıları

Ölçek	Soru sayısı	Çıkarılan soru sayısı	Alpha katsayısı
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	26	1 (4'nci önerme)	.91
-Sivil erdem ve vicdanlılık	10		.90
-Nezakət	9		.87
-Sportmenlik	4		.71
-Özgecılık	2		.60
Yönetim Becerileri	34	3 (8'inci, 20'inci ve 27'nci önerme)	.96
-Sorumluluk alma yapısı ve teknik yeterlilikler	16		.94
-Nitelik ve diğer beceriler	7		.90
-Başlatma yapısı	8		.88

Örgüt Kültürü	29	0 önerme	.90
-Destek ve Başarı Kültürü	14		.91
-Bürokratik Kültür	9		.78
-Görev Kültürü	6		.84
İnsan Kaynakları Yönetimi	35	4 (17'nci, 21'inci, 22'inci ve 23'üncü önerme)	.96
-İnsan Kaynağının Gelişimi	9		.90
-Ücret Yönetimi	5		.83
-İnsan Kaynağının Sağlanması	5		.83
-Yöneltilme	2		.77
-Çalışma İlişkileri	8		.91

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerini ölçmek için; İşbaşı (2000) tarafından turizm sektöründe iş yapan otel çalışanlarına uygulanan, daha sonra Kepenek (2008) tarafından öğretmenlere uyarlanan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” ölçeği kullanılmıştır. ÖVD faktör analizi dört faktörde “nezaket ve özgecilik, vicdanlılık, sportmenlik, sivil erdem” boyutlarında toplanmaktadır. Ölçeğin Güvenirlilik Cronbach’ın alfa kat sayısı değeri 0.95 olarak bulunmuş, yakınsama geçerliliğini saptamak için, aynı boyutta bulunan değişkenlerin korelasyonu incelendiğinde, korelasyonların yüksek olduğu, %1’lik düzeyde anlamlı bulunduğu görülmüştür (İşbaşı, 2000:93-96; Kepenek, 2008:58-59).

Ölçeğin Güvenilirliğin Belirlenmesi ve Faktör Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı hesaplanarak değerlendirilmiştir. 26 önermeden oluşan, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili önermelere yönelik algılarına ait güvenilirlik katsayısı 0,91 olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Kepenek’ in (2008:110) araştırmasında kullanmış olduğu “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” ölçeğinde yer alan 2’nci, 11’inci, 12’nci ve 17’nci önermeler olumsuz ifadeye sahip olduklarından olumlu ifadeye çevrilerek analiz edilmiştir.

Araştırmada kullanılacak çoklu regresyon analizi öncesi ölçeğin önermelerine çıkarım (extraction) yöntemi olarak temel bileşenler analizi ve dönüşüm (rotation) yöntemi olarak varimax dönüşümü kullanan doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve bunlara ait sonuçlar aşağıda özetlenmiştir. Analiz sonucu elde edilen faktörlere ait değerler (scores), regresyon yöntemi kullanılarak yeni değişkenlere dönüştürülmüştür.

Verinin faktör analizine uygunluğunu test ederken kullanılan iki ölçü Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnek yeterlilik ölçüsü ile Barlett küresellik (sphericity) testidir. KMO değişkenlerdeki varyansın türetilen faktörler tarafından açıklanan kısmı olup 0,60 üzerindeki değerler kabul edilebilir sayılmaktadır. Barlett testi de korelasyon matrisinin, değişkenler arasında bir benzerlik olmadığını ifade eden, bir birim matris olduğu hipotezini test etmekte olup 0,05'in altındaki önem düzeyleri değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olabileceği şeklinde yorumlanır. (Göksu ve Öz, 2010). KMO örnek yeterliliğinin kabul edilebilir alt sınırı 0,50 iken 0,80 ve yukarısı mükemmel olarak yorumlanır. KMO testi bütün soru/ifade grubunun genel olarak faktör analizine uygunluğunu ölçmektedir. (Sipahi vd., 2006).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin KMO değeri 0,94; Bartlett değeri 34617, 244 olarak bulunmuş, küresellik testi önem düzeyleri ise $<0,01$ olup her iki ölçü de verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. ÖVD Ölçeğine ait 26 önermeden her iki faktör ile de yüksek korelasyona sahip önermeler olduğu görülmektedir. Ancak birden çok faktörle ilişki halinde olan önermeleri yüksek ilişki sergilediği faktör altında kabul etmek ve bu konuda karar verebilmek için binişik önermenin gösterdiği ilişki düzeyindeki farkın 0,1' den büyük olması gerektiğinden (Büyüköztürk, 2005:125; Can, 2014:307); dördüncü önermenin ilişki düzeyi farkı (N:0,394- Ö:0,419) bu oranın altında olduğundan dışarıda tutulmaktadır. Diğer önermelerde ise yüksek düzeyde ilişki gösterdiği faktörler altında değerlendirilmektedir. Geriye kalan bu 25 önermeden, özdeğerleri 1'den büyük olan dört bileşenle belirlenen 4 faktör toplam varyansın % 56'sını açıklayabilmektedir. Döndürme sonrası bu dört faktörün açıkladıkları varyans da belirlenerek; faktörlerden birincinin % 21,92, ikincinin %18,07, üçüncünün % 9,24 ve dördüncünün % 6,76 olduğu görülmektedir. Bu dört faktörün ilişkili olduğu önermeler dikkate alınarak sırasıyla bunlara "Sivil erdem ve vicdanlılık", "Nezakat",

“Sportmenlik” ve “Özgecilik” isimleri verilerek regresyon analizinde bağımlı değişkenler olarak alınmıştır. Yapılan faktör analizine dayalı boyutlar için yapılan güvenirlik hesabında ise sivil erdem ve vicdanlılık boyutunda .90; nezaket boyutunda .87; sportmenlik boyutunda .71; özgecilik boyutunda ise .60 düzeyinde güvenilir bulunmuştur.

Tablo 6 “Örgütsel vatandaşlık davranışı” algısı ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları

		SE-V	N	S	Ö
25	Öğretmenler hiç kimse izlemediğinde bile mesaisini boşa geçirmez.	,746			
22	Öğretmenler, değişimlere rahatlıkla uyum sağlar.	,739			
24	Öğretmenler okulu dışarıda gururla temsil eder.	,739			
21	Öğretmenler görevi ile ilgili toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılır.	,728			
26	Öğretmenler hiç kimse izlemediğinde bile okulun kurallarına uyar.	,724			
23	Öğretmenler okul hakkında yapılan eleştirilerde okulu savunur.	,718			
20	Öğretmenler, kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynar.	,636			
19	Öğretmenler, işine belirlenmiş zamanlar dışında ara vermez.	,615			
18	Öğretmenler, her zaman dakiktir.	,603			
15	Öğretmenler, görevlerini çok az hatayla tamamlar.	,480			
7	Öğretmenler, fikirlerini hiçbir zaman dile getirmeyen arkadaşlarını konuşmaları için cesaretlendirir.		,800		
6	Öğretmenler, iş arkadaşlarını yeni ve daha etkin yöntemler denemeleri yönünde cesaretlendirir.		,746		
8	Öğretmenler, herhangi bir karar alırken, bu karardan etkileneceğini düşündüğü kişilerin fikirlerini alır, onlara danışır.		,725		
9	Öğretmenler, işle ilgili sorunları olanlara, gönüllü olarak zaman ayırır.		,711		
5	Öğretmenler, herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarının yerini alarak onlara yardımcı olurlar.		,624		
1	Öğretmenler, karşılık beklemeden işlerini yetiştiremeyen arkadaşlarına yardım eder.		,550		

3	Öğretmenler, yeni gelenlerin ortama ve işe uyum sağlamalarına yardımcı olur.	,532
14	Öğretmenler, ciddi sonuçlar doğurabilecek konularda, diğerleri onunla aynı düşüncede olmasa bile fikirlerini dürüstçe ifade eder.	,510
13	Öğretmenler, yorucu bir iş yaparken veya özel bir sorunu varken dahi iş arkadaşlarına içten ilgi ve nezaket gösterir.	,498
12	Öğretmenler, iş ortamıyla ilgili ufak sorunları büyütürler.	,777
17	Öğretmenler, her zaman işin olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih eder.	,751
11	Öğretmenler, genellikle işleri ile ilgili problemlerden yakındır.	,699
2	Öğretmenler karar alırken, başkalarının hakkını ihlal ederler.	,636
10	Öğretmenler, işe her zaman zamanında gelir.	,667
16	Öğretmenler, görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yapar.	,625

SE-V: Sivil erdem ve vicdanlılık, N:Nezaket, S-Sportmenlik, Ö-Özgecilik

Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri Ölçeği

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerini sergileme düzeylerini ölçmek için; Quast ve Hazucha (1992: 203) tarafından geliştirilen ve Şekerci (2006:90) tarafından Türkçeye uyarlanan “Yönetim Becerileri” ölçeği kullanılmıştır. Quast ve Hazucha’ nın yönetim becerileri ölçeği dört alt boyutta ve onaltı alt bölümden oluşmaktadır. Bu boyutlardan: 1.Başlatma yapısı becerileri; dinleme, insan ilişkileri, çatışma yönetimi, çalışanları motive etme, kişisel olarak intibak edebilmedir. 2. Sorumluluk alma yapısı ile ilgili becerileri; planlama, organize olma, kişisel olarak organize olma ve zaman yönetimi, bilgi verme, liderlik tarzı ve insanları etkileme, sorumluluk alma ve işlere önyak olma, temsilci seçme ve kontrol etmedir. 3. Teknik beceriler; yazılı iletişim, finansla ve nicelikle ilgili beceriler, işle ilgili bilgi ve teknik bilgidir. 4. Diğer beceriler; sözel iletişim, problem analizi ve karar almadır. Ayrıca araştırmacı tarafında alan taraması yapıp yönetim becerilerine nitelik becerileri boyutu katılmıştır. Bu beşinci boyut olan nitelik becerileri; kişisel motivasyon, nitelikli çalışma, öğrenci başarısı, bilgilendirme şeklinde sıralanmıştır (Şekerci, 2006:19-21).

Ölçeğin Güvenilirliğinin Belirlenmesi ve Faktör Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı hesaplanarak değerlendirilmiştir. 34 önermeden oluşan, “Yönetim Becerileri” ile ilgili önermelere yönelik algılarına ait güvenilirlik katsayısı .96 olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Araştırmada kullanılacak çoklu regresyon analizi öncesi ölçeğin önermelerine çıkarım (extraction) yöntemi olarak temel bileşenler analizi ve dönüşüm (rotation) yöntemi olarak varimax dönüşümü kullanan doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucu elde edilen faktörlere ait değerler (scores), regresyon yöntemi kullanılarak yeni değişkenlere dönüştürülmüştür.

Okul müdürlerinin yönetim becerileri ölçeğinin KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0,97; Bartlett değeri 70999,516 olarak bulunmuş, küresellik (sphericity) testi önem düzeyleri ise $<0,01$ olup her iki ölçü de verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. OMYB ölçeğine ait 34 önermeden her iki faktör ile de yüksek korelasyona sahip önermeler olduğu görülmektedir. Ancak birden çok faktörle ilişki halinde olan önermeleri yüksek ilişki sergilediği faktör altında kabul etmek ve bu konuda karar verebilmek için binişik önermenin gösterdiği ilişki düzeyindeki farkın 0,1’ den büyük olması gerektiğinden (Büyüköztürk, 2005:125; Can, 2014:307); 8’inci, 20’inci ve 27’nci önermenin ilişki düzeyi farkı (0,360-0,408; 0,412- 0,333; 0,351-0,330) bu oranın altında olduğundan dışarıda tutulmaktadır. Diğer önermelerde ise yüksek düzeyde ilişki gösterdiği faktörlerin altında değerlendirilmektedir. Geriye kalan 31 önermeden, özdeğerleri 1’den büyük olan üç bileşenle belirlenen üç faktör toplam varyansın % 60,9’unu açıklayabilmektedir. Şekerci tarafından Türkçeye uyarlanan Quast ve Hazucha’ nın ölçeğinde beş olan faktör bu çalışmada üçe düşmüştür. Bu durum araştırmaların farklı ülkelerde uygulanmış olmasının getirdiği sosyo-kültürel farklılıktan kaynaklanmış olabileceği söylenebilir. Bu çalışmada elde edilen üç faktörün ilişkili olduğu önermeler dikkate alınarak sırasıyla bunlara "Sorumluluk alma yapısı ve teknik yeterlilikler", "Nitelik ve diğer beceriler" ve "Başlatma yapısı " isimleri verilerek regresyon analizinde bağımlı değişkenler olarak alınmıştır. Yapılan faktör analizine dayalı boyutlar için yapılan güvenilirlik hesabında ise "sorumluluk alma yapısı ve teknik yeterlilikler" boyutunda .94, "nitelik ve diğer

beceriler” boyutunda .90 ve “başlatma yapısı” boyutunda .88 düzeyinde güvenilir bulunmuştur.

Tablo 7 “Okul müdürlerinin yönetim becerileri” algısı ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları

	TY	SAY-	N-DB	BY
19	Öğretmenlere sorumluluk verir.	,906		
18	Öğretmenlere görev verir.	,891		
13	Resmi yazışma işlemlerini etkili biçimde yürütür.	,694		
21	Öğretmenlerin çalışmalarını takip eder.	,681		
11	Yıllık çalışma planı hazırlar.	,654		
15	Sorumluluk alır ve işlere öncülük eder.	,558		
10	Çalışmalarını planlı bir biçimde yürütür.	,552		
14	Öğretmenleri alınan kararlardaki değişikliklerden zamanında haberdar eder.	,541		
16	Bireylerin ve grupların davranışlarını etkiler.	,516		
23	Öğretmenlerle resmi işlerindeki iletişimde uygun stil, dilbilgisi ve anlatım biçimini kullanır.	,511		
12	Zamanı etkili biçimde kullanır.	,478		
22	Öğretmenlerle resmi olmayan iletişimde uygun dil ev anlatım biçimini kullanır.	,476		
9	Hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirir.	,415		
24	Finansla ilgili ilkeleri yönetim problemlerine uygular.	,404		
25	Bir işi yapmak için gereken bilgi ve becerilerini ortaya koyar.	,396		
26	Sorun çözmede teknik yeterliliklerini etkili kullanır.	,341		
32	Öğrencilerin başarı durumlarını öğretmenlerle değerlendirir.		-,907	
34	Okul ve öğrenci başarıları hakkında öğretmenleri ve öğrencileri bilgilendirir.		-,897	
33	Okulda güvene dayalı bir öğrenme iklimi oluşmasını sağlar.		-,870	
31	Yapılan işlerin yüksek nitelikli olması için çaba harcar.		-,861	
30	Okulu verimli bir biçimde işletir.		-,825	
29	Sorunların çözümünde yerinde kararlar alır.		-,487	
28	Problemleri bulur.		-,420	
5	Öğretmenler arasındaki çatışmaları rekabeti geliştirecek biçimde yönlendirir.			,830
7	Öğretmenlerin grup çalışmalarındaki başarılarını ödüllendirir.			,726
6	Öğretmenleri grup çalışmasına yönlendirir.			,670
1	Öğretmenlerinin soru ve yorumlarını dikkatle dinler.			,614

3	Astlarıyla ve üstleriyle işbirliği içindedir.	,613
4	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini saygıyla dinler.	,612
17	Öğretmenlerin ilgi alanlarını öğrenir.	,512
2	Başka okul müdürleriyle iyi ilişkiler kurar.	,483

SAY ve TY: Sorumluluk alma yapısı ve teknik yeterlilik, N-DB: Nitelik ve diğer beceriler, BY- Başlatma yapısı

Örgüt Kültürü Ölçeği

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algı düzeylerini ölçmek için Terzi (2005:428-429) tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü” ölçeği kullanılmıştır. Ölçek dört boyuttan oluşmakta olup, bunlar; destek, başarı, bürokratik ve görev kültürü olarak belirlenmiştir. Terzi, ölçeği 113’ü kadın, 124’ ü erkek olmak üzere 237 kişilik öğretmen grubuna uygulamıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin belirlenmesi için faktör analizi yapılmış ve KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değeri 0.83, Bartlett değeri ise 2238.28 olarak bulunmuştur. Elde edilen dört faktörün açıkladığı toplam varyans %50.97’dir. Ölçeğin Likert tipi derecelenmiş olan, “destek kültürü” boyutunda 8, “başarı kültürü” boyutunda 6, “bürokratik kültürü” boyutunda 9 ve “görev kültürü” boyutunda 6 madde olmak üzere 29 madde” bulunmaktadır.

Ölçeğin Güvenilirliğin Belirlenmesi ve Faktör Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı hesaplanarak değerlendirilmiştir. 26 önermeden oluşan, örgüt kültürü ile ilgili önermelere yönelik algılarına ait güvenilirlik katsayısı 0,90 olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

“Örgüt kültürü ölçeğinin” KMO değeri 0,94; Bartlett değeri 38708,263 olarak bulunmuş, küresellik testi önem düzeyleri ise <0,01 olup ölçüler verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. ÖK ölçeğine ait 29 önermeden her iki faktör ile de korelasyona sahip önermeler yüksek düzeyde ilişki gösterdiği faktörler altında değerlendirilmektedir. Madde yüklerinin belirli bir değerinin olması beklenir ve faktör yükünün 0,45 olması iyi olarak kabul edilmekle birlikte; en azından %10’luk ilişkinin gösterilebilmesi için çok sayıda olmamak üzere faktör yükünün % 0,33’e

kadar düşmesi kabul edilebilmektedir (Ho, 2006:207; Büyüköztürk, 2005:124; Can, 2014:295). Bu ölçekteki 29 önermeden, özdeğerleri 1’den büyük olan üç bileşenle belirlenen üç faktör toplam varyansın %49’unu açıklayabilmektedir. Döndürme sonrası bu üç faktörün açıkladıkları varyans da belirlenerek; faktörlerden birincinin % 32,8; ikincinin %10,3 ve üçüncünün % 5,8 olduğu görülmektedir. Terzi’ nin araştırmasında dört faktörlü olan ölçek, bu çalışmada destek ve başarı faktörleri aynı bileşende toplanarak, üç faktöre düşmektedir. Bu farklılığın nedeni olarak ölçeğin Terzi (2005) tarafından sadece ilköğretim okullarında ve öğretmenlere uygulanmış olması buna karşılık bu çalışmada ölçeğin ilköğretim, ortaokul, liselere ve yöneticiler ile öğretmenlere de uygulanmış olması düşünülebilir. Elde edilen üç faktörün ilişkili olduğu önermeler dikkate alınarak sırasıyla bunlara "destek ve başarı kültürü", "bürokratik kültür" ve "görev kültürü" isimleri verilerek regresyon analizinde bağımlı değişkenler olarak alınmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin Cronbach’s Alfa değerleri sırasıyla; destek ve başarı kültürü boyutunda .91, bürokratik kültür boyutunda .78 ve görev kültürü boyutunda .84 olmuştur.

Tablo 8 “Örgüt kültürü” algısı ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları

		D-B F	B F	GF
25	Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.	,827		
24	Kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır.	,787		
27	Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.	,771		
26	Yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.	,766		
28	Kişisel bilgi ve yetenekler saygı görür.	,762		
16	Birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için duygusu hâkimdir.	,719		
17	Mesleki amaçlar için çalışmak takdir gören bir davranıştır.	,703		
9	Herkes uygulamalarla ilgili görüşlerini açıkça ifade edebilir.	,656		
18	İnsanlara değer verilir.	,654		
10	Mesleki gelişim için her türlü fırsat sağlanır.	,638		
11	Çalışanlar sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşır.	,624		
21	Başarılı öğretmen ve öğrenciler ödüllendirilir.	,589		
22	En büyük ödül bir işi başarmaktır.	,428		
7	İnsanlar birbirini sever.	,357		
19	Otoriter bir yönetim anlayışı vardır.		,751	
15	Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.		,712	
14	Yöneticiler sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.		,663	
20	İşlerle ilgili çok fazla toplantı yapılır.		,656	

13	Kural ihlaline karşı sert önlemler alınır.	,623
29	İnsanlar arasında ilişkiler resmidir.	,608
8	Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir.	,571
23	Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez.	,341
12	Hiyerarşiye önem verilir.	,330
6	Herkes öğrencilerin akademik başarısı için çalışır.	,722
2	Diğer okullardan daha “iyi” olmak için çalışmak esastır.	,721
4	Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yeterince çaba harcanır.	,714
3	İlk defada doğruyu yapmak amaçlanır.	,683
5	Teknolojik gelişmeler takip edilir.	,659
1	Programda belirlenen işleri yapmak birinci önceliklidir.	,635

D-B F: Destek ve başarı faktörü, BF: Bürokratik Faktör, GF: Görev Faktörü

İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin okullardaki insan kaynakları yönetimini sergileme düzeylerini ölçmek için; Saylan (2013) tarafından geliştirilen “İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerine İlişkin Maddeler” kullanılmıştır. Ölçeğin tek faktörlü olduğundan, ölçeğin tamamı için güvenirlik katsayısı hesaplanarak ve Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .96 değerinde yüksek düzeyde bulunmuştur. Ölçek 5’li Likert tipi derecelendirilmiş olup 35 maddeden oluşmaktadır.

Ölçeğin Güvenirliğinin Belirlenmesi ve Faktör Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenirliği Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı hesaplanarak elde edilmiştir. 26 önermeden oluşan, “İnsan Kaynakları Yönetimi” ile ilgili önermelere yönelik güvenirlik katsayısı .96 olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

Araştırmada kullanılacak çoklu regresyon analizi öncesi ölçeğin önermelerine çıkarım (extraction) yöntemi olarak temel bileşenler analizi ve dönüşüm (rotation) yöntemi olarak varimax dönüşümü kullanan doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucu elde edilen faktörlere ait değerler (scores), regresyon yöntemi kullanılarak yeni değişkenlere dönüştürülmüştür.

İnsan kaynakları yönetimi ölçeğinin KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0,96; Bartlett değeri 66248,165 olarak bulunmuş, küresellik (sphericity) testi önem düzeyleri ise $<0,01$ olup her iki ölçü de verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. İnsan kaynakları yönetimi ölçeğine ait 35 önermeden her iki faktör ile de yüksek korelasyona sahip önermeler olduğu görülmektedir. 17'nci, 21'inci, 22'inci ve 23'üncü önermenin her iki faktör ile ilişki düzeyi farkı 0,1 oranının altında olduğundan dışarıda tutulmaktadır. Diğer önermelerde ise yüksek düzeyde ilişki gösterdiği faktörlerin altında değerlendirilmektedir. Geriye kalan 31 önermeden, özdeğerleri 1'den büyük olan beş bileşenle belirlenen beş faktör toplam varyansın % 64,38'ini açıklayabilmektedir. Saylan (2013) tarafından geliştirilen ölçekte tek olan faktör bu araştırmada beş bileşen olarak ölçülmüştür. Saylan'ın araştırmasında katılımcıların özel okullarda görev yapan öğretmenler olduğu görülmektedir. Bu araştırma devlet okullarında görev yapan yönetici ile öğretmenler olmak üzere her iki gruba uygulandığından farklılık görüldüğü söylenebilir. Bu araştırmada elde edilen beş faktörün ilişkili olduğu önermeler, literatür taraması ve Saylan'ın (2013) kendi araştırmasında izlediği konu başlıkları ve önerme gruplaması dikkate alınarak sırasıyla "insan kaynağının gelişimi", "ücret yönetimi", "insan kaynağının sağlanması", "yöneltme" ve "çalışma ilişkileri" isimleri verilerek regresyon analizinde bağımlı değişkenler olarak alınmıştır. Yapılan faktör analizine dayalı boyutlar için yapılan güvenirlik hesabında ise sırasıyla "insan kaynağının gelişimi" boyutunda .90, "ücret yönetimi" boyutunda .83, "insan kaynağının sağlanması" boyutunda .83, "yöneltme" boyutunda .77 ve "çalışma ilişkileri" boyutunda .91 düzeyinde güvenilir bulunmuştur.

Tablo 9 "İnsan kaynakları yönetimi" algısı ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları

		İKG	ÜY	İKS	Y	Çİ
9	Eğitim ve geliştirme çalışmalarında tüm öğretmenlere fırsat eşitliği sağlanır.	,761				
10	Öğretmenlerin bireysel kariyerlerini yönlendirip geliştirmelerine destek olunur.	,759				
13	Değerlendirme sürecinde öğretmenin kişiliğinden çok performansı ön planda tutulur.	,714				
12	Performans değerlendirme ölçütleri önceden belirlenir.	,701				
14	Öğretmenlerin eğitim gereksinimlerini	,694				

	belirlemede performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.	
11	Okul içi terfi, öğretmenler arasında fark gözetmeksizin herkese adil davranılarak yapılır.	,685
15	Değerlendirme sonuçlarına ilişkin veriler öğretmenlere bildirilir.	,672
7	Öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapmaları desteklenir.	,639
8	Yapılan eğitim çalışmalarının öğretmenin ihtiyaçlarına fayda sağlayıp sağlamadığı analiz edilir.	,592
6	Öğretmenlere değişen çevre ve teknolojiye uyum sağlamaları için kurs, seminer vb. hizmet içi eğitimler verilir.	,449
19	Öğretmenlerin performansını artıracak alternatif ödeme modelleri vardır.	,805
16	Öğretmenlere yetenek, eğitim, deneyim ve performanslarına uygun farklılaştırılmış ödeme yapılır.	,753
18	Yapılan ödemeler öğretmenlerce adil bulunur.	,568
27	Ayırma öncesinde, öğretmenin yeni durumuna hazırlanması için gerekli hizmetler yapılır.	,456
20	Yeterli nitelikte çalışma, dinlenme, bekleme, serbest zamanları değerlendirme mekanlarının oluşturulmasına önem verilir.	,455
2	İşe alımlarda ihtiyaç duyulan öğretmen niteliklerinin tespiti önceden yapılır.	- ,856
4	İşe alım sırasında öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belli aşamaları olan bir seçim süreci mevcuttur.	- ,786
3	İnsan kaynağındaki ihtiyacın nasıl karşılanabileceği önceden saptanır.	- ,758
5	İşe yeni başlayan öğretmenlere oryantasyon eğitimi (okulun yapısı, politikaları, öğretmen hak ve sorumlulukları ile ilgili bilgiler) verilir.	- ,516
1	Okulda her çalışanın açık ve net bir iş tanımı vardır.	- ,418
25	İşten ayrılma koşulları açık ve anlaşılabilir.	,616
26	İşten çıkarılacak öğretmene uygun bir süre öncesinden bilgi verilir.	,505

33	Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	,920
32	Okulumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissedirim.	,880
34	Yöneticiler, daha iyi bir okul ortamı için değişime açık kişilerdir.	,817
31	Yapılan başarılı işler yöneticiler tarafından ödüllendirilir.	,758
35	Yöneticiler, alanının uzmanı kişilerdir.	,754
30	Öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı düzenlemeler yapılır.	,695
29	Yöneticiler öğretmenlerle etkili bir iletişim kurar.	,650
28	Yönetici ve öğretmenler arasında düzenli aralıklarla toplantı yapılmaktadır.	,427
24	Disiplin kuralları her öğretmene aynı şekilde uygulanır.	,341

İKG: İnsan Kaynağının Gelişimi, ÜY: Ücret Yönetimi, İKS: İnsan Kaynağının Sağlanması, Y: Yönetme, Çİ: Çalışma İlişkileri

Görüşme Formları

Nicel veri toplama araçları ile elde edilen verilerin sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda “İnsan kaynakları yönetimi, örgüt kültürü ve okul müdürlerinin yönetim becerileri ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine yönelik standartlaştırılmış açık uçlu sorular hazırlanmıştır. Sorular hazırlanırken ayrıca bir uzmandan daha yardım alınmıştır. Beraberinde katılımcılardan iki öğretmen ve iki yöneticinin soruları incelemesi istenilmiştir. Katılımcıların sorulardan elde edilecek verilerin niteliği üzerine fikir alınarak, nihai şekli verilmiştir. Bu açık uçlu görüşme sorularının asıl amacı, benzer özelliklere sahip katılımcılara aynı soruları sorarak araştırmacının sübjektifliğini azaltmak olmuştur. Araştırmada kodlar ve kategoriler kullanarak elde edilen eğitimci görüşlerinden birebir alıntı yapmak suretiyle geçerlilik sağlanmıştır. Konu ile ilgili literatür incelemesi, alt amaçlar ve araştırılacak konu detaylı düşünülerek aşağıdaki görüşme soruları hazırlanmıştır.

a) Okuldaki örgüt kültürünün, çalışanların okul faydasına davranışlarını etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden? Lütfen açıklayınız.

- b) Okuldaki örgüt kültürünün, okuldaki insan kaynağı uygulamalarını etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden? Lütfen açıklayınız.
- c) Okuldaki örgüt kültürünün, okul müdürünün yönetim becerisini etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden? Lütfen açıklayınız.
- d) Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okulun kültürünü etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden? Lütfen açıklayınız.
- e) Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okuldaki çalışanların davranışlarını etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden? Lütfen açıklayınız.
- f) Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okuldaki insan kaynağı yönetimi uygulamalarını etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden? Lütfen açıklayınız.
- g) Okullarda insan kaynağı yönetiminin, okullarındaki çalışanların davranışlarını etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden? Lütfen açıklayınız.
- h) Okullarda insan kaynağı yönetiminin okuldaki örgüt kültürünü etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden? Lütfen açıklayınız.
- ı) Okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okul kültürünü etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden? Lütfen açıklayınız.
- i) Okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okuldaki insan kaynakları yönetimini uygulamalarını etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden? Lütfen açıklayınız.
- j) Okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okul müdürlerinin yönetim becerilerini etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden? Lütfen açıklayınız.

Verilerin Analizi

Nicel Verilerin Analizi

Araştırmada yönetici ve öğretmenlerin okullarda yönetici ve öğretmenlerin okullarda insan kaynakları yönetiminin, örgüt kültürünün, okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları algı düzeyleri ile bu değişkenler arasındaki ilişkiler saptamak için aritmetik ortalamalara bakılmıştır. Algı düzeylerinin demografik özelliklere göre değişip değişmediğini test etmek içinse t testi, Mann Whitney U testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Aritmetik

ortalamalar yorumlanırken aralıklar 1.00-1.79 “çok düşük”, 1.80-2.59 “düşük”, 2.60-3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek”, 4.20-5.00 aralığı ise “çok yüksek” olarak değerlendirilmiştir.

Faktör analizi yapılarak ortaya çıkan değişkenlere korelasyon analizi yapılmış ve değişkenler arasındaki ilişkiler gözlenmiştir. İki değişken arasındaki korelasyon ilişkinin yönünü ve kuvvetini belirtmede kullanılmış; artı (+) korelasyon pozitif veya olumlu, eksi (–) korelasyon negatif veya olumsuz olarak ilişkinin yönünü belirlemede kullanılmıştır. Korelasyon katsayıları değerlendirilirken, korelasyon katsayıları 0,70 ile 1,00 arasında olan değerler “yüksek”, 0,69 ile 0,30 arasında olan değerler “orta”, 0,29 ve daha düşük olan değerler “düşük” düzeyde ilişkili olarak (Büyüköztürk, 2005); korelasyon katsayıları 0,00 yaklaştıkça ilişkisiz olarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın değişkenlerin birbirlerini ile ilişkisi ve birbirlerini ne kadar etkilediğini veya açıkladığını ortaya koymak için basit doğrusal regresyon veya çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan regresyon analizleri izlenerek modeller kurulmuştur.

Nitel Verilerin Analizi

Araştırmada uygulanan t testi, Mann Whitney U testi ve tek yönlü varyans analizi, korelasyon analizi, basit doğrusal regresyon ve çoklu regresyon analizleri sonucu elde edilen veriler doğrultusunda oluşturulan görüşme formları yedi coğrafi bölgenin, çalışma yapılan 12 ilinde bir yönetici ve bir öğretmen olmak üzere daha önce nicel araştırmaya katılmış olan 24 gönüllü katılımcılara uygulanmıştır.

Görüşmelerin bir kısmı yüzyüze bir kısmı ise yazılı açıklamalar ile yapılmıştır. Sonrasında daha sakin ve daha uzun zaman aralığında görüşme formlarının doldurulması istenilmiş ve toplanmıştır. Soruların hazırlanması sırasında ayrıca bir uzman ve katılımcılar arasından iki öğretmen ve iki okul yöneticisinin fikri alınmıştır. Böylelikle nitel araştırma iç geçerlik yöntemlerinden katılımcı teyidi (member checking) stratejisi de kullanılmıştır. Çünkü toplanan verilerden farklı sonuçlara ulaşması olasılığı olduğu; araştırmacının sahip olabileceği bazı öznel yargılardan kaynaklı yanlış anlamaların olacağı; her iki durumda da veri kaynakları ile bir veri teyit mekanizmasının ulaşılan sonuçların gerçekliğini

anlamada yardımcı olabilecektir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Görüşme formlarıyla, katılımcıların okullarda doğal ortamlarında gözlemledikleri olay ve olgulardan konuya yönelik görüşleri alınmıştır. Nitel olarak elde edilen veriler kodlar kullanılarak ve kategorilere ayrılarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın inandırıcılığı için verilerin toplanması, analizi ve yorumlanmasında birden fazla araştırmacının yer alması şeklinde tanımlanan ve güvenilirlik yöntemlerinden olan “araştırmacı üçgenleme” tipi kullanılmıştır. Böylece araştırma sonuçlarının doğruluğu orataya konularak elde edilen sonuçlar güçlendirilmiştir.

Nitel araştırma verileri çözümlenirken görüşme sorularına verilen yanıtların analizinde sırasıyla aşağıdaki aşamalar uygulanmıştır.

I. Aşama: Katılımcı okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşme formlarına yönelik algıları, görüşleri ve deneyimleri içerik analizi tekniği kullanılarak çözümlenmiştir. Bu teknik çıkarsama esasına dayalı olarak verilerden algılanan öğelerden hareketle yorum oluşturma amacı taşımaktadır (Bilgin, 2006).

II. Aşama: Katılımcı okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşme formlarına yönelik algıları, görüşleri ve deneyimlerinin sorulan soruya yönelik yanıtlar olup olmadığı iki araştırmacı tarafından kontrol edilip araştırma soruları ile ilgili olum, olumsuz ve kısmen olarak tasnif edilmiştir.

III. Aşama: Nitel araştırmanın son aşaması olarak görüşme sorularından hareketle iki araştırmacı tarafından oluşturulan kodların tutarlılığı “Görüş Birliği” ve “Görüş Ayrılığı” olarak tespit edilmiştir. İfadelere göre aynı kodun tercih edildiği durumlar için görüş birliği, kodların eşleşmediği hallerde ise görüş ayrılığı olarak kabul edilmiştir. Miles ve Huberman (1994) bu gibi uzlaşma güvenilirliği için:

$$\text{Güvenirlik} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}} \times 100 \quad \text{formülünü kullanmışlardır. Bu}$$

formüle göre okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okuldaki örgüt kültürünün çalışanların okul faydasına davranışlarına ilişkin kodları için uzlaşma tutarlılığı % 83,6; okuldaki örgüt kültürünün, okuldaki insan kaynağı uygulamalarına etkilerine ilişkin kodları için uzlaşma tutarlılığı % 83,36; okuldaki örgüt kültürünün, okul müdürünün yönetim becerisine etkilerine ilişkin kodları için uzlaşma tutarlılığı % 95,8; okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okulun kültürüne etkilerine ilişkin kodları için uzlaşma tutarlılığı % 91,73; okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okuldaki çalışanların davranışlarına etkilerine ilişkin kodları için uzlaşma tutarlılığı

% 83,2; okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okuldaki insan kaynağı yönetimi uygulamalarına etkilerine ilişkin kodları için uzlaşma tutarlılığı % 91,82; okullarda insan kaynağı yönetiminin, okullarındaki çalışanların davranışlarına etkilerine ilişkin kodları için uzlaşma tutarlılığı % 91,61; okullarda insan kaynağı yönetiminin okuldaki örgüt kültürüne etkilerine ilişkin kodları için uzlaşma tutarlılığı % 83,37; okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okul kültürüne etkilerine ilişkin kodları için uzlaşma tutarlılığı % 100; okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okuldaki insan kaynakları yönetimine etkilerine ilişkin kodları için uzlaşma tutarlılığı % 91,67; okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okul müdürlerinin yönetim becerilerine etkilerine ilişkin kodları için uzlaşma tutarlılığı % 100'dür. Yıldırım ve Şimşek (2013) farklı iki araştırmacının kodlarının uzlaşma tutarlılığı % 70'in üzerinde ise analiz güvenilir olarak kabul edilir, şeklinde açıklamaktadırlar.

Katılımcıların demografik özellikleri

Tablo 10 Bölgelere göre katılımcı dağılımı

Bölge	Cinsiyet		Görev Türü			
	Kadın	Erkek	Öğretmen	Yönetici		
Akdeniz Bölgesi	326	352	623	55		
Güneydoğu A. B.	162	184	298	48		
Doğu Anadolu B.	150	143	246	47		
İç Anadolu Bölgesi	100	104	176	28		
Marmara Bölgesi	634	391	896	129		
Karadeniz Bölgesi	112	84	174	22		
Ege Bölgesi	189	179	329	39		
Total	1673	1437	2742	368		
	Okuldaki Öğretmen Sayısı			Kıdem		
	1-10	11-30	30 üzeri	1-10	11-25	26 ve üzeri
Akdeniz Bölgesi	58	175	445	304	300	74
Güneydoğu A. B.	48	138	160	190	102	54
Doğu Anadolu B.	68	123	102	251	26	16
İç Anadolu Bölgesi	12	39	153	71	87	46
Marmara Bölgesi	139	403	483	437	394	194
Karadeniz Bölgesi	44	71	81	64	92	40

Ege Bölgesi	53	178	137	128	158	82
Total	422	1127	1561	1445	1159	506

	Öğrenim Durumu		Yaş		
	Lisans	Yüksek Lisans	22-32	33-40	41 ve üzeri
Akdeniz Bölgesi	598	80	235	242	201
Güneydoğu A. B.	313	33	171	93	82
Doğu Anadolu B.	269	24	238	38	17
İç Anadolu Bölgesi	181	23	64	51	89
Marmara Bölgesi	839	186	326	340	359
Karadeniz Bölgesi	175	21	47	72	77
Ege Bölgesi	316	52	110	114	144
Total	2691	419	1191	950	969

Tablo 10’da araştırmanın katılımcılarının özellikleri yedi coğrafi bölgeye göre dağılımı doğrultusunda değerlendirildiğinde; Akdeniz Bölgesindeki katılımcıların 326’sının kadın, 352’sinin erkek; 623’ünün öğretmen, 55’inin yönetici; 58’inin 1-10 öğretmenli, 175’inin 11-30 öğretmenli, 445’inin 30 ve üzeri öğretmenli okulda çalıştığı; kıdem durumuna göre 304’ünün 1-10 yıl arası, 300’ünün 11-25 yıl arası, 74’ünün 26 ve üzeri kıdeme sahip olduğu, 598’inin lisans, 80’inin yüksek lisanslı olduğu ve 235’inin 22-32 yaş arası, 242’sinin 33-40 yaş arası, 201’inin 41 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir. Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki katılımcıların 162’sinin kadın, 184’ünün erkek; 298’inin öğretmen, 48’inin yönetici; 48’inin 1-10 öğretmenli, 138’inin 11-30 öğretmenli, 160’ının 30 ve üzeri öğretmenli okulda çalıştığı; kıdem durumuna göre 190’ının 1-10 yıl arası, 102’inin 11-25 yıl arası, 54’ünün 26 ve üzeri kıdeme sahip olduğu, 313’ünün lisans, 33’ünün yüksek lisanslı olduğu ve 171’inin 22-32 yaş arası, 93’ünün 33-40 yaş arası, 82’sinin 41 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir. Doğu Anadolu Bölgesindeki katılımcıların 150’sinin kadın, 143’ünün erkek; 246’sının öğretmen, 47’sinin yönetici; 68’inin 1-10 öğretmenli, 123’ünün 11-30 öğretmenli, 102’sinin 30 ve üzeri öğretmenli okulda çalıştığı; kıdem durumuna göre 251’inin 1-10 yıl arası, 26’ının 11-25 yıl arası, 16’sinin 26 ve üzeri kıdeme sahip olduğu, 269’unun lisans, 24’ünün yüksek lisanslı olduğu ve 238’inin 22-32 yaş arası, 38’inin 33-40 yaş arası, 17’sinin 41 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir. İç Anadolu Bölgesindeki katılımcıların 100’ünün kadın, 104’ünün erkek; 176’sının öğretmen, 28’inin yönetici; 12’sinin 1-10 öğretmenli,

39'unun 11-30 öğretmenli, 153'ünün 30 ve üzeri öğretmenli okulda çalıştığı; kıdem durumuna göre 71' inin 1-10 yıl arası, 87' sinin 11-25 yıl arası, 46'sının 26 ve üzeri kıdeme sahip olduğu, 181'inin lisans, 23'ünün yüksek lisanslı olduğu ve 64' ünün 22-32 yaş arası, 51'inin 33-40 yaş arası, 89'unun 41 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir. Marmara Bölgesindeki katılımcıların 634'ünün kadın, 391'inin erkek; 896'sının öğretmen, 129'unun yönetici; 139'unun 1-10 öğretmenli, 403'ünün 11-30 öğretmenli, 483'ünün 30 ve üzeri öğretmenli okulda çalıştığı; kıdem durumuna göre 437' sinin 1-10 yıl arası, 394' ünün 11-25 yıl arası, 194'ünün 26 ve üzeri kıdeme sahip olduğu, 839'unun lisans, 186'sının yüksek lisanslı olduğu ve 326'sının 22-32 yaş arası, 340'ının 33-40 yaş arası, 359'unun 41 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir. Karadeniz Bölgesindeki katılımcıların 112'sinin kadın, 84'ünün erkek; 174'ünün öğretmen, 22'ünün yönetici; 44'ünün 1-10 öğretmenli, 71'inin 11-30 öğretmenli, 81'inin 30 ve üzeri öğretmenli okulda çalıştığı; kıdem durumuna göre 64' ünün 1-10 yıl arası, 92' sinin 11-25 yıl arası, 40'ının 26 ve üzeri kıdeme sahip olduğu, 175'inin lisans, 21'inin yüksek lisanslı olduğu ve 47'sinin 22-32 yaş arası, 72'sinin 33-40 yaş arası, 77'sinin 41 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir. Ege Bölgesindeki katılımcıların 189'unun kadın, 179'unun erkek; 329'unun öğretmen, 39'unun yönetici; 53'ünün 1-10 öğretmenli, 178'inin 11-30 öğretmenli, 137'inin 30 ve üzeri öğretmenli okulda çalıştığı; kıdem durumuna göre 128' inin 1-10 yıl arası, 158'inin 11-25 yıl arası, 82'sinin 26 ve üzeri kıdeme sahip olduğu, 316'sının lisans, 52'sinin yüksek lisanslı olduğu ve 110'unun 22-32 yaş arası, 114'ünün 33-40 yaş arası, 144'ünün 41 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir.

Türkiye geneli toplamda katılımcıların 1673'ünün kadın, 1437'sinin erkek; 2742'sinin öğretmen, 368'inin yönetici; 422'sinin 1-10 öğretmenli, 1127'sinin 11-30 öğretmenli, 1561'inin 30 ve üzeri öğretmenli okulda çalıştığı; kıdem durumuna göre 1445' inin 1-10 yıl arası, 1159'unun 11-25 yıl arası, 506'sının 26 ve üzeri kıdeme sahip olduğu, 2691'inin lisans, 419'unun yüksek lisanslı olduğu ve 1191'unun 22-32 yaş arası, 950'sinin 33-40 yaş arası, 969'unun 41 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir.

Tablo 11 Cinsiyete göre katılımcı dağılımı

Cinsiyet	Görev Türü		Okul Türü		
	Öğretmen	Yönetici	İlkokul	Ortaokul	Lise
Kadın	1555	118	527	684	462
Erkek	1187	250	391	612	434
Total	2742	368	918	1296	896
	Okuldaki Öğretmen Sayısı			Kıdem	
	1-10	11-30	30 üzeri	1-10	11-25 26 ve üzeri
Kadın	236	619	818	922	558 193
Erkek	186	508	743	523	601 313
Total	422	1127	1561	1445	1159 506
	Öğrenim Durumu		Yaş		
	Lisans	Yüksek Lisans	22-32	33-40	41 ve üzeri
Kadın	1461	212	779	497	397
Erkek	1230	207	412	453	572
Total	2691	419	1191	950	969

Tablo 11’de cinsiyete göre katılımcılarının özellikleri değerlendirildiğinde; kadın katılımcıların 1555’inin öğretmen, 118’inin yönetici; 527’ sinin ilkokulda, 684’ünün ortaokulda, 4622’sinin lisede görev yaptığı; 236’sının 1-10 öğretmenli, 619’unun 11-30 öğretmenli, 818’unun 30 ve üzeri öğretmenli okulda çalıştığı; kıdem durumuna göre 922’ sinin 1-10 yıl arası, 558’inin 11-25 yıl arası, 193’ünün 26 ve üzeri kıdeme sahip olduğu, 1461’inin lisans, 212’sinin yüksek lisanslı olduğu ve 779’unun 22-32 yaş arası, 497’sinin 33-40 yaş arası, 397’sinin 41 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir. Erkek katılımcıların 1187’sinin öğretmen, 250’sinin yönetici; 391’ inin ilkokulda, 612’sinin ortaokulda, 434’ünün lisede görev yaptığı; 186’sının 1-10 öğretmenli, 508’inin 11-30 öğretmenli, 743’ünün 30 ve üzeri öğretmenli okulda çalıştığı; kıdem durumuna göre 523’ ünün 1-10 yıl arası, 601’inin 11-25 yıl arası, 313’ünün 26 ve üzeri kıdeme sahip olduğu, 1230’unun lisans, 207’sinin yüksek lisanslı olduğu ve 412’sinin 22-32 yaş arası, 453’ünün 33-40 yaş arası, 572’sinin 41 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir.

Tablo 12 Görev türüne göre katılımcı dağılımı

Görev Türü	Okul Türü					
	İlkokul			Ortaokul		Lise
Öğretmen	808			1150		784
Yönetici	110			146		112
Total	918			1296		896
	Okuldaki Öğretmen Sayısı			Kıdem		
	1-10	11-30	30 ve üzeri	1-10	11-25	26 ve üzeri
Öğretmen	329	976	1437	1301	1008	433
Yönetici	93	151	124	144	151	73
Total	422	1127	1561	1445	1159	506
	Öğrenim Durumu			Yaş		
	Lisans	Yüksek Lisans		22-32	33-40	41 ve üzeri
Öğretmen	2410	332		1076	830	836
Yönetici	281	87		115	120	133
Total	2691	419		1191	950	969

Tablo 12’de görev türüne göre katılımcılarının özellikleri değerlendirildiğinde; öğretmenlerin 808’ inin ilkokulda, 1150’sinin ortaokulda, 784’ünün lisede görev yaptığı; 239’unun 1-10 öğretmenli, 976’sının 11-30 öğretmenli, 1437’sinin 30 ve üzeri öğretmenli okulda çalıştığı; kıdem durumuna göre 1301’ inin 1-10 yıl arası, 1008’inin 11-25 yıl arası, 433’ünün 26 ve üzeri kıdeme sahip olduğu, 2410’unun lisans, 332’sinin yüksek lisanslı olduğu ve 1076’sının 22-32 yaş arası, 830’unun 33-40 yaş arası, 836’sının 41 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir. Yöneticilerin 110’ unun ilkokulda, 146’sının ortaokulda, 112’sinin lisede görev yaptığı; 93’ünün 1-10 öğretmenli, 151’inin 11-30 öğretmenli, 124’ünün 30 ve üzeri öğretmenli okulda çalıştığı; kıdem durumuna göre 144’ ünün 1-10 yıl arası, 151’inin 11-25 yıl arası, 73’ünün 26 ve üzeri kıdeme sahip olduğu, 281’inin lisans, 87’sinin yüksek lisanslı olduğu ve 115’inin 22-32 yaş arası, 120’unun 33-40 yaş arası, 133’ünün 41 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir.

Tablo 13 Okul türüne göre katılımcı dağılımı

Okul Türü	Okuldaki Öğretmen Sayısı			Kıdem		
	1-10	11-30	30 ve üzeri	1-10	11-25	26 ve üzeri
İlkokul	185	357	376	370	375	173
Ortaokul	181	495	620	696	429	171
Lise	56	275	565	379	355	162
Total	422	1127	1561	1445	1159	506
Okul Türü	Öğrenim Durumu		Yaş			
	Lisans	Yüksek Lisans	22-32	33-40	41 ve üzeri	
İlkokul	818	100	306	277	335	
Ortaokul	1137	159	596	406	294	
Lise	736	160	289	267	340	
Total	2691	419	1191	950	969	

Tablo 13’de okul türüne göre katılımcılarının özellikleri değerlendirildiğinde; ilkokulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin 185’inin 1-10 öğretmenli, 357’sinin 11-30 öğretmenli, 376’sının 30 ve üzeri öğretmenli okulda çalıştığı; kıdem durumuna göre 370’ inin 1-10 yıl arası, 375’inin 11-25 yıl arası, 173’ünün 26 ve üzeri kıdeme sahip olduğu, 818’inin lisans, 100’ünün yüksek lisanslı olduğu ve 306’sının 22-32 yaş arası, 277’sinin 33-40 yaş arası, 335’inin 41 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir. Ortaokulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin 181’inin 1-10 öğretmenli, 495’inin 11-30 öğretmenli, 620’inin 30 ve üzeri öğretmenli okulda çalıştığı; kıdem durumuna göre 696’ sının 1-10 yıl arası, 429’ının 11-25 yıl arası, 171’inin 26 ve üzeri kıdeme sahip olduğu, 1137’sinin lisans, 159’unun yüksek lisanslı olduğu ve 596’sının 22-32 yaş arası, 406’sının 33-40 yaş arası, 294’ünün 41 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir. Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin 56’sının 1-10 öğretmenli, 275’inin 11-30 öğretmenli, 565’inin 30 ve üzeri öğretmenli okulda çalıştığı; kıdem durumuna göre 379’ unun 1-10 yıl arası, 355’inin 11-25 yıl arası, 162’sinin 26 ve üzeri kıdeme sahip olduğu, 736’sının lisans, 160’ının yüksek lisanslı olduğu ve 289’unun 22-32 yaş arası, 267’sinin 33-40 yaş arası, 340’ının 41 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir.

Tablo 14 Okuldaki öğretmen sayısına göre katılımcı dağılımı

Okuldaki Öğretmen Sayısı	Kıdem				
	1-10	11-25	26 ve üzeri		
1-10	294	107	21		
11-30	621	392	114		
30 ve üzeri	530	660	371		
Total	1445	1159	506		
	Öğrenim Durumu		Yaş		
	Lisans	Yüksek Lisans	22-32	33-40	41 ve üzeri
1-10	352	70	256	108	58
11-30	962	165	527	361	239
30 ve üzeri	1377	184	408	481	672
Total	2691	419	1191	950	969

Tablo 14’te okuldaki öğretmen sayısına göre katılımcılarının özellikleri değerlendirildiğinde; 1-10 arası öğretmenli okullarda çalışanların; 294’ünün 1-10 yıl arası, 107’sinin 11-25 yıl arası, 21’inin 26 ve üzeri kıdeme sahip olduğu, 352’sinin lisans, 70’inin yüksek lisanslı olduğu ve 256’sının 22-32 yaş arası, 108’inin 33-40 yaş arası, 58’inin 41 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir. 11-30 arası öğretmenli okullarda çalışanların; 621’ünün 1-10 yıl arası, 392’sinin 11-25 yıl arası, 114’ünün 26 ve üzeri kıdeme sahip olduğu, 962’sinin lisans, 165’inin yüksek lisanslı olduğu ve 527’sinin 22-32 yaş arası, 361’inin 33-40 yaş arası, 239’unun 41 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir. 30 ve üzeri arası öğretmenli okullarda çalışanların; 530’unun 1-10 yıl arası, 660’ının 11-25 yıl arası, 371’inin 26 ve üzeri kıdeme sahip olduğu, 1377’sinin lisans, 184’ünün yüksek lisanslı olduğu ve 408’inin 22-32 yaş arası, 481’inin 33-40 yaş arası, 672’sinin 41 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir.

Tablo 15 Kıdeme göre katılımcı dağılımı

Kıdem	Öğrenim Durumu		Yaş		
	Lisans	Yüksek Lisans	22-32	33-40	41 ve üzeri
1-10	1256	189	1047	332	66
11-25	991	168	99	568	492
26 ve üzeri	444	62	45	50	411
Total	2691	419	1191	950	969

Tablo 15’de yönetici ve öğretmenlerin kıdem aralığına göre; 1-10 yıl arası kıdeme sahip olanların, 1256’sının lisans, 189’unun yüksek lisanslı olduğu ve 1047’sinin 22-32 yaş arası, 332’sinin 33-40 yaş arası, 66’sının 41 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir. 11-25 yıl arası kıdeme sahip olanların, 991’inin lisans, 168’inin yüksek lisanslı olduğu ve 99’unun 22-32 yaş arası, 568’inin 33-40 yaş arası, 492’sinin 41 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir. 26 ve üzeri kıdeme sahip olanların, 444’ünün lisans, 62’sinin yüksek lisanslı olduğu ve 45’inin 22-32 yaş arası, 50’sinin 33-40 yaş arası, 411’inin 41 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir.

BÖLÜM IV

Bulgular

Verilerin analizinden önce elde edilen test sonuçlarının “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları”, “Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri”, “Örgüt Kültürü” ve “İnsan Kaynakları Yönetimi” değişkenlerine göre normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için Shapiro-Wilk normallik testi uygulanmıştır. Normallik testinde veri gruplarının çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Skewness ve Kurtosis ölçüleri sırasıyla -0,210; -0,716; -0,151; -0,674 ve -0,429; 0,709; 0,121; 1,479 olarak bulunmuştur. Çarpıklık ve basıklık ölçüsü +2 ile -2 aralığında değerler almış olan grupların normal dağılım gösterdiği kabul edilebildiğinden verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir (George ve Mallery, 2003).

Bağımsız Değişkenlere İlişkin Algı Düzeyleri

Cinsiyet Değişkenlerinin İlişkin Algı Düzeyleri

Tablo 16, 17, 18, 19 ve 20’de cinsiyete göre istatistiki olarak anlamlı farklılık olan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, “Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri”, “Örgüt Kültürü” ve “İnsan Kaynakları yönetimi” ölçek önermelerine ve alt boyutlarına ilişkin tanımsal istatistikler, t testi ve Anova sonuçları verilmiştir. Tablonun ilk iki sütunu ortalama ve standart sapma değerlerini diğer sütunu ise bağımsız değişkene ilişkin grup ortalamalarının test sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 16 Cinsiyet değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı önermelerine bakış

	Kadın (n=1673)		Cinsiyet Erkek (n=1437)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	t	P
Öğretmenler, işiyle ilgili önemli bir adım atmadan önce mutlaka yöneticileri bilgilendirir.	4,27	,83	4,14	,82	4,39	,000
Öğretmenler, herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarının yerini alarak onlara yardımcı olurlar.	3,88	,96	3,80	,91	2,26	,024
Öğretmenler, herhangi bir karar alırken, bu karardan etkileneceğini düşündüğü kişilerin fikirlerini alır, onlara danışır.	3,87	,94	3,79	,88	2,38	,017

Öğretmenler, iş ortamıyla ilgili ufak sorunları büyütürler.	2,54	1,12	2,68	1,09	3,47	,001
Öğretmenler, görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yapar.	4,09	,92	3,96	,90	2,65	,008
Öğretmenler, her zaman işin olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih eder.	2,62	1,23	2,79	1,18	3,71	,000
Öğretmenler, her zaman dakiktir.	3,97	,85	3,89	,89	2,58	,010
Öğretmenler, değişimlere rahatlıkla uyum sağlar.	4,01	,82	3,93	,83	2,96	,003
Öğretmenler hiç kimse izlemediğinde bile mesaisini boşa geçirmez.	4,17	,89	4,10	,83	2,08	,038
Öğretmenler hiç kimse izlemediğinde bile okulun kurallarına uyar.	4,24	,85	4,14	,84	3,21	,001

Tablo 16’da incelendiğinde cinsiyete göre katılımcıların önermelere bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmuştur. ÖVD önermelerinden farklılık gösteren “Öğretmenler, işiyle ilgili önemli bir adım atmadan önce mutlaka yöneticileri bilgilendirir ($t=4,39$ ve $p=0,000<0,01$)”, “Öğretmenler, herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarının yerini alarak onlara yardımcı olurlar ($t=2,26$ ve $p=0,024<0,05$)”, “Öğretmenler, herhangi bir karar alırken, bu karardan etkileneceğini düşündüğü kişilerin fikirlerini alır, onlara danışır ($t=2,38$ ve $p=0,017<0,05$)”, “Öğretmenler, görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yapar ($t=2,65$ ve $p=0,008<0,01$)”, “Öğretmenler, her zaman dakiktir ($t=2,58$ ve $p=0,010<0,05$)”, “Öğretmenler, değişimlere rahatlıkla uyum sağlar ($t=2,96$ ve $p=0,003<0,01$)”, “Öğretmenler hiç kimse izlemediğinde bile mesaisini boşa geçirmez ($t=2,08$ ve $p=0,038<0,05$)”, “Öğretmenler hiç kimse izlemediğinde bile okulun kurallarına uyar ($t=3,208$ ve $p=0,001<0,01$)” önermelerini kadın öğretmen ve yöneticiler erkeklere göre daha olumlu değerlendirmişlerdir.

ÖVD önermelerinden farklılık gösteren “Öğretmenler, iş ortamıyla ilgili ufak sorunları büyütürler ($t=3,47$ ve $p=0,001<0,01$)”, “Öğretmenler, her zaman işin olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih eder ($t=3,71$ ve $p=0,001<0,01$)” önermelerini erkek öğretmen ve yöneticiler kadınlara göre daha olumlu değerlendirdikleri görülmüştür.

Tablo 17 Cinsiyet değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarına bakış

	Kadın (n=1673)		Cinsiyet Erkek (n=1437)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	t	P
Sivil erdem- vicdanlılık	4,07	0,65	4,02	0,59	2,42	,016
Sportmenlik	3,44	0,85	3,35	0,79	2,84	,005
Özgecilik	4,12	0,77	4,06	0,72	2,22	,027

ÖVD alt boyutlarından farklılık gösteren “Sivil erdem-vicdanlılık (t=2,42 ve p=0,016<0,05)”, “Sportmenlik (t=2,84 ve p=0,005<0,01)”, “Özgecilik (t=2,22 ve p=0,027<0,05)” alt boyutlarını kadın öğretmen ve yöneticilerin erkeklere göre daha olumlu değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Tablo 18 Cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerine bakış

	Kadın (n=1673)		Cinsiyet Erkek (n=1437)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	t	P
Öğretmenler arasındaki çatışmaları rekabeti geliştirecek biçimde yönlendirir.	3,70	1,06	3,82	,99	3,22	,001
Çalışmalarını planlı bir biçimde yürütür.	4,27	,73	4,21	,78	2,40	,016
Yıllık çalışma planı hazırlar.	4,26	,76	4,20	,82	2,14	,032
Bireylerin ve grupların davranışlarını etkiler.	4,09	,83	4,15	,80	2,25	,024
Öğretmenlere sorumluluk verir.	4,31	,70	4,24	,79	2,45	,014
Okulu verimli bir biçimde işletir.	4,17	,86	4,11	,88	2,08	,037
Yapılan işlerin yüksek nitelikli olması için çaba harcar.	4,22	,83	4,15	,86	2,22	,026
Öğrencilerin başarı durumlarını öğretmenlerle değerlendirir.	4,23	,82	4,16	,86	2,26	,023

Tablo 18 incelendiğinde cinsiyete göre katılımcıların önermelere bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmuştur. Okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerinden farklılık gösteren “Çalışmalarını planlı bir biçimde yürütür (t=2,40 ve p=0,016<0,05)”, “Yıllık çalışma planı hazırlar (t=2,14 ve p=0,032<0,05)”, “Öğretmenlere sorumluluk verir (t=2,45 ve p=0,014<0,05)”, “Okulu verimli bir biçimde işletir (t=2,08 ve p=0,037<0,05)”, “Yapılan işlerin yüksek nitelikli olması için çaba harcar (t=2,22 ve p=0,026<0,05)”, “Öğrencilerin başarı durumlarını öğretmenlerle değerlendirir (t=2,26 ve

$p=0,023<0,05$)” önermelerini kadın öğretmen ve yöneticilerin erkeklere göre daha olumlu değerlendirdikleri görülmüştür.

Okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerinden farklılık gösteren “Öğretmenler arasındaki çatışmaları rekabeti geliştirecek biçimde yönlendirir ($t=3,22$ ve $p=0,001<0,01$)”, “Bireylerin ve grupların davranışlarını etkiler ($t=2,25$ ve $p=0,024<0,05$)” önermelerini erkek öğretmen ve yöneticiler kadınlara göre daha olumlu değerlendirmişlerdir.

Cinsiyet değişkenine göre OMYB alt boyutlarına bakıldığında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmamıştır.

Tablo 19 Cinsiyet değişkenine göre örgüt kültürü önermelerine bakış

	Kadın (n=1673)		Cinsiyet Erkek (n=1437)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	t	P
Teknolojik gelişmeler takip edilir.	4,21	,81	4,13	,85	2,59	,010
Herkes öğrencilerin akademik başarısı için çalışır.	4,33	,79	4,21	,82	4,27	,000
Hiyerarşiye önem verilir.	3,79	1,00	3,89	,95	2,71	,007

Tablo 19 incelendiğinde cinsiyete göre katılımcıların önermelere bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmuştur. ÖK önermelerinden farklılık gösteren “Teknolojik gelişmeler takip edilir ($t=2,59$ ve $p=0,010<0,05$)”, “Herkes öğrencilerin akademik başarısı için çalışır ($t=4,27$ ve $p=0,000<0,01$)” önermelerini kadın öğretmen ve yöneticiler erkeklere göre daha olumlu değerlendirdikleri gözlenmiştir. ÖK önermelerinden farklılık gösteren “Hiyerarşiye önem verilir ($t=2,71$ ve $p=0,007<0,01$)” önermesini erkek öğretmen ve yöneticiler kadınlara göre daha olumlu değerlendirmişlerdir.

Cinsiyet değişkenine göre örgüt kültürü alt boyutlarına bakıldığında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmamıştır.

Tablo 20 Cinsiyet değişkenine göre insan kaynakları yönetimi önermelerine bakış

	Kadın (n=1673)		Cinsiyet Erkek (n=1437)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	t	P
İşe alım sırasında öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belli aşamaları olan bir seçim süreci mevcuttur.	3,50	1,17	3,59	1,13	2,08	,010
Okulumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissederim.	3,75	1,04	3,86	1,00	2,83	,000
Yöneticiler, alanının uzmanı kişilerdir.	3,85	1,02	3,75	1,05	2,55	,011

Tablo 20 incelendiğinde cinsiyete göre katılımcıların önermelere bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmuştur. İKY önermelerinden farklılık gösteren “İşe alım sırasında öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belli aşamaları olan bir seçim süreci mevcuttur (t=2,08 ve p=0,010<0,05)”, “Okulumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissederim (t=2,83 ve p=0,000<0,01)” önermelerini erkek öğretmen ve yöneticiler kadınlara göre daha olumlu değerlendirmişlerdir. İKY önermelerinden farklılık gösteren “Yöneticiler, alanının uzmanı kişilerdir (t=2,55 ve p=0,011<0,05)” önermesini kadın öğretmen ve yöneticiler erkeklere göre daha olumlu değerlendirmişleridir.

Cinsiyet değişkenine göre insan kaynakları yönetimi alt boyutlarına bakıldığında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmadığı görülmüştür.

Çalışma Bölgesi Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri

Tablo 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27 ve 28’de çalışma bölgesine göre istatistiki olarak anlamlı farklılık olan “Örgütsel vatandaşlık davranışı”, “Okul müdürlerinin yönetim becerileri”, “Örgüt kültürü” ve “İnsan kaynakları yönetimi” ölçek önermelerine ilişkin tanımsal istatistikler ve Anova sonuçları verilmiştir. Tablonun ilk iki sütunu ortalama ve standart sapma değerlerini son sütunu ise bağımsız değişkene ilişkin grup ortalamalarının test sonuçlarını göstermektedir.

Verilerin analizinden önce elde edilen test sonuçlarının çalışma bölgesi değişkenine göre normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için normallik testi uygulanmıştır. Normallik testinde veri gruplarının çarpıklık (skewness) ve

basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Skewness ve Kurtosis ölçüleri sırasıyla -0,102 ve -1,278 olarak bulunmuştur. Çarpıklık ve basıklık ölçüsü $\pm 1,5$ ve $\pm 1,96$ arası değerler verilerin normal dağılımı için kabul edilmektedir (Tabachnick and Fidell, 2013; Kalaycı, 2010:6-7).

Tablo 21 Çalışma bölgesi değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları

	AB (678)	GAB (346)	DAB (293)	İAB (204)	MB (1025)	KB (196)	EB (368)	ANOVA	
	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	F	P
Öğretmenler, karşılık beklemeden işlerini yetiştiremeyen arkadaşlarına yardım eder.	4,11	3,82	3,97	3,84	3,92	3,83	3,78	6,33	,000
Öğretmenler karar alırken, başkalarının hakkını ihlal ederler.	1,76	2,02	1,99	1,96	1,96	1,96	2,03	4,22	,000
Öğretmenler, yeni gelenlerin ortama ve işe uyum sağlamalarına yardımcı olur.	4,21	4,04	4,02	3,99	4,15	4,10	3,98	4,09	,000
Öğretmenler, işiyle ilgili önemli bir adım atmadan önce mutlaka yöneticileri bilgilendirir.	4,30	4,10	4,18	4,10	4,32	4,04	4,00	11,2	,000
Öğretmenler, iş arkadaşlarını yeni ve daha etkin yöntemler denemeleri yönünde cesaretlendirir.	3,85	3,68	3,67	3,66	3,79	3,59	3,72	3,38	,002
Öğretmenler, işe her zaman zamanında gelir.	4,25	4,01	4,15	4,12	4,25	4,16	4,06	5,35	,000
Öğretmenler, genellikle işleri ile ilgili problemlerden yakındır.	3,04	3,28	3,12	3,24	3,13	3,22	3,09	2,40	,002
Öğretmenler, iş ortamıyla ilgili ufak sorunları büyütürler.	2,42	2,83	2,57	2,78	2,61	2,59	2,63	6,29	,000
Öğretmenler, yorucu bir iş yaparken veya özel bir sorunu varken dahi iş arkadaşlarına içten ilgi ve nezaket gösterir.	3,89	3,70	3,81	3,74	3,82	3,70	3,65	3,63	,001
Öğretmenler, görevlerini çok az hatayla tamamlar.	4,01	3,80	3,90	3,79	3,96	3,82	3,90	4,93	,000
Öğretmenler, görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yapar.	4,15	3,80	3,98	3,87	4,04	3,94	3,95	7,23	,000
Öğretmenler, her zaman işin olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih eder.	2,43	3,02	2,73	3,00	2,71	2,67	2,69	11,9	,000
Öğretmenler, her zaman dakiktir.	4,02	3,85	3,73	3,90	4,02	3,82	3,89	6,55	,000
Öğretmenler, işine belirlenmiş zamanlar dışında ara vermez.	4,14	4,00	3,82	3,93	4,10	3,88	4,00	7,08	,000
Öğretmenler, kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynar.	3,99	3,87	3,83	3,87	3,96	3,73	3,83	3,98	,001
Öğretmenler görevi ile ilgili toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılır.	4,20	4,03	4,02	3,99	4,15	4,06	3,98	5,35	,000
Öğretmenler, değişimlere rahatlıkla uyum sağlar.	4,12	3,94	3,86	3,88	4,02	3,87	3,81	8,49	,000
Öğretmenler okul hakkında yapılan eleştirilerde okulu savunur.	4,01	4,10	3,90	4,02	4,11	3,95	3,92	4,15	,000
Öğretmenler okulu dışarıda gururla temsil eder.	4,28	4,21	4,15	4,11	4,28	4,20	4,06	4,61	,000
Öğretmenler hiç kimse izlemediğinde bile mesaisini boşa geçirmez.	4,22	4,10	4,08	4,02	4,19	4,11	3,98	4,82	,000
Öğretmenler hiç kimse izlemediğinde bile okulun kurallarına uyar.	4,32	4,12	4,05	3,98	4,27	4,20	4,05	9,79	,000

Tablo 21 incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları bölge değişkenine göre ÖVD önermelerine bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmaktadır. Araştırmanın çalışma bölgesi grup sayısı ikiden fazla olduğundan, varyans analizi sonuçlarına göre grup ortalamaları eşitliği hipotezinin reddedilmesi en az bir grup ortalamasının diğer gruplardan farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Grup ortalamalarından farklı olanı bulmak için çoklu karşılaştırma testlerinin (multiple comparison tests) yapılması gerekmektedir. Bu amaçla LSD (least significant difference) testine başvurulmuştur.

Tablo 22 Çalışma bölgesi değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları

	AB (678)	GAB (346)	DAB (293)	İAB (204)	MB (1025)	KB (196)	EB (368)	ANOVA	
	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	F	P
ÖVD Sivil Erdem-Vicdanlılık	4,13	4,00	3,94	3,95	4,11	3,96	3,94	8,69	,000
ÖVD Nezaket	3,90	3,76	3,82	3,73	3,84	3,75	3,74	4,06	,000
ÖVD Sportmenlik	3,58	3,20	3,39	3,25	3,39	3,36	3,38	9,88	,000
ÖVD Özgecilik	4,20	3,91	4,06	3,99	4,14	4,05	4,00	8,29	,000

Tablo 22 incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları bölge değişkenine göre ÖVD alt boyutlarına bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; Akdeniz Bölgesi’nde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; “Sivil Erdem-Vicdanlılık (F=8,69 ve p=0,000<0,01)” boyutunda, Güneydoğu Anadolu Bölgesi, Doğu Anadolu Bölgesi, İç Anadolu Bölgesi ve Ege Bölgesi’nde çalışanlara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. Ayrıca, “Sivil Erdem-Vicdanlılık” boyutunu, Marmara Bölgesi’nde görev yapanlar, Doğu Anadolu Bölgesi’nde, İç Anadolu Bölgesi’nde ve Ege Bölgesi’nde görev yapanlara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Çalışma bölgesi değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin “ÖVD Nezaket (F=4,06 ve p=0,000<0,01)” boyutuna bakışlarında, Akdeniz Bölgesi’nde görev yapanlar, Güneydoğu Anadolu Bölgesi, İç Anadolu Bölgesi ve Ege Bölgesi’nde çalışanlara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Çalışma bölgesi değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin “ÖVD Sportmenlik ($F=9,88$ ve $p=0,000<0,01$)” boyutuna bakışlarında Akdeniz Bölgesi’nde çalışanların, Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde, Doğu Anadolu Bölgesi’nde, İç Anadolu Bölgesi’nde, Marmara Bölgesi’nde, Karadeniz Bölgesi’nde ve Ege Bölgesi’nde çalışanlara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. Ayrıca, Marmara Bölgesi’nde çalışanlar Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde çalışanlara göre “ÖVD Sportmenlik” boyutunda daha olumlu algıya sahip oldukları gözlenmiştir.

Çalışma bölgesi değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin “ÖVD Özgecilik ($F=8,29$ ve $p=0,000<0,01$)” boyutuna bakışlarında, Akdeniz Bölgesi’nde görev yapanlar, Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde, İç Anadolu Bölgesi’nde ve Ege Bölgesi’nde çalışanlara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. Ayrıca, Marmara Bölgesi’nde çalışanlar Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde ve Ege Bölgesi’nde çalışanlara göre “ÖVD Özgecilik” boyutunda daha olumlu algıya sahip oldukları gözlenmiştir.

Tablo 23 Çalışma bölgesi değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları

	AB (678)	GAB (346)	DAB (293)	İAB (204)	MB (1025)	KB (196)	EB (368)	ANOVA	
	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	F	P
Öğretmenlerinin soru ve yorumlarını dikkatle dinler.	4,21	4,18	4,14	3,93	4,16	3,86	4,06	7,16	,000
Başka okul müdürleriyle iyi ilişkiler kurar.	4,19	4,19	4,17	4,06	4,24	3,97	4,09	5,06	,000
Astlarıyla ve üstleriyle işbirliği içindedir.	4,23	4,30	4,16	3,99	4,24	4,07	4,15	5,26	,000
Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini saygıyla dinler.	4,26	4,17	4,14	4,03	4,20	3,92	4,20	5,57	,000
Öğretmenler arasındaki çatışmaları rekabeti geliştirecek biçimde yönlendirir.	3,65	3,97	3,77	3,79	3,79	3,46	3,82	6,79	,000
Öğretmenleri grup çalışmasına yönlendirir.	3,99	4,11	3,97	3,91	4,05	3,70	3,98	5,89	,000
Öğretmenlerin grup çalışmalarındaki başarılarını ödüllendirir.	3,90	3,91	3,74	3,81	3,84	3,42	3,85	7,04	,000
Kendisine soru soranlara anlaşılır bir cevap verir.	4,26	4,17	4,06	3,98	4,21	3,92	4,17	7,46	,000
Hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirir.	4,14	4,25	4,10	3,92	4,20	3,93	4,16	6,50	,000
Çalışmalarını planlı bir biçimde yürütür.	4,28	4,32	4,19	4,08	4,28	4,04	4,25	5,45	,000
Yıllık çalışma planı hazırlar.	4,24	4,37	4,19	4,17	4,25	3,99	4,21	5,35	,000

Zamanı etkili biçimde kullanır.	4,24	4,30	4,14	4,11	4,23	3,97	4,20	4,73	,000
Resmî yazışma işlemlerini etkili biçimde yürütür.	4,39	4,33	4,27	4,26	4,36	4,18	4,32	3,03	,006
Öğretmenleri alınan kararlardaki değişikliklerden zamanında haberdar eder.	4,32	4,25	4,18	4,16	4,25	4,01	4,25	4,38	,000
Sorumluluk alır ve işlere öncülük eder.	4,29	4,24	4,16	3,97	4,27	3,91	4,26	9,21	,000
Bireylerin ve grupların davranışlarını etkiler.	4,12	4,20	4,08	4,04	4,16	3,81	4,16	6,13	,000
Öğretmenlerin ilgi alanlarını öğrenir.	3,87	3,95	3,78	3,77	3,86	3,51	3,98	6,43	,000
Öğretmenlere görev verir.	4,29	4,18	4,18	4,06	4,33	4,01	4,25	8,94	,000
Öğretmenlere sorumluluk verir.	4,30	4,30	4,25	4,16	4,33	4,08	4,28	4,31	,000
Öğretmenlere çalışmalarını kolaylaştıracak kaynakları sağlar.	4,20	4,12	4,09	4,00	4,11	3,85	4,16	4,86	,000
Öğretmenlerin çalışmalarını takip eder.	4,26	4,19	4,11	3,98	4,26	4,04	4,20	6,13	,000
Öğretmenlerle resmi olmayan iletişimde uygun dil ev anlatım biçimini kullanır.	4,13	4,12	3,98	3,99	4,10	3,83	4,22	5,26	,000
Öğretmenlerle resmi işlerindeki iletişimde uygun stil, dilbilgisi ve anlatım biçimini kullanır.	4,24	4,15	4,09	3,99	4,19	3,98	4,23	4,90	,000
Finansla ilgili ilkeleri yönetim problemlerine uygular.	4,08	4,10	4,00	3,91	4,05	3,84	4,09	3,45	,002
Bir işi yapmak için gereken bilgi ve becerilerini ortaya koyar.	4,25	4,17	4,10	3,97	4,22	3,95	4,22	7,12	,000
Sorun çözmede teknik yeterliliklerini etkili kullanır.	4,21	4,13	4,05	3,92	4,17	3,84	4,15	7,69	,000
Birebir ve gruplar içinde etkili bir şekilde konuşma yapar.	4,26	4,22	4,08	3,94	4,24	3,96	4,17	8,42	,000
Problemleri bulur.	4,17	4,19	4,04	3,92	4,20	3,94	4,20	6,93	,000
Sorunların çözümünde yerinde kararlar alır.	4,14	4,22	4,09	3,87	4,12	3,87	4,13	6,24	,000
Okulu verimli bir biçimde işletir.	4,26	4,20	4,13	3,70	4,17	3,85	4,19	15,34	,000
Yapılan işlerin yüksek nitelikli olması için çaba harcar.	4,26	4,22	4,21	3,63	4,26	3,96	4,22	19,76	,000
Öğrencilerin başarı durumlarını öğretmenlerle değerlendirir.	4,27	4,20	4,17	3,59	4,29	3,97	4,27	24,4	,000
Okulda güvene dayalı bir öğrenme iklimi oluşmasını sağlar.	4,20	4,23	4,19	3,68	4,18	3,88	4,21	14,75	,000
Okul ev öğrenci başarıları hakkında öğretmenleri ve öğrencileri bilgilendirir.	4,27	4,23	4,21	3,68	4,23	3,91	4,26	19,58	,000

Tablo 23 incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları bölge değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerine bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılıklar bulunmuştur.

Tablo 24 Çalışma bölgesi değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları

	AB (678)	GAB (346)	DAB (293)	İAB (204)	MB (1025)	KB (196)	EB (368)	ANOVA	
	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	F	P
YB Sorumluluk Alma- Teknik Yeterlilikler	4,24	4,22	4,13	4,04	4,23	3,96	4,22	8,670	,000
YB Nitelik ve Diğer	4,22	4,21	4,15	3,72	4,21	3,91	4,21	19,751	,000
YB Başlatma Yapısı	4,04	4,10	3,98	3,91	4,05	3,74	4,02	7,961	,000

Tablo 24 incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları bölge değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarına bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; Akdeniz Bölgesi’nde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; “Sorumluluk alma-teknik yeterlilikler (F=8,670 ve p=0,000<0,01)” boyutuna bakışlarında, İç Anadolu Bölgesi ve Karadeniz Bölgesi’nde çalışanlara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. Ayrıca, “Sorumluluk alma-teknik yeterlilikler” boyutuna bakışlarında, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde görev yapanlar, İç Anadolu Bölgesi ve Karadeniz Bölgesi’nde çalışanlara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri gözlenmiştir. Doğu Anadolu Bölgesi’nde görev yapanların Karadeniz Bölgesi’nde görev yapanlara göre daha yüksek puanla, İç Anadolu Bölgesi’nde görev yapanlar Akdeniz Bölgesinde, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde, Marmara Bölgesinde ve Ege Bölgesinde görev yapanlara göre daha düşük puanla değerlendirdikleri görülmüştür. Marmara Bölgesinde görev yapanlar İç Anadolu Bölgesi’nde ve Karadeniz Bölgesinde çalışanlara göre daha yüksek puanla; Karadeniz Bölgesinde görev yapanların, Akdeniz Bölgesi’nde, Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde, Doğu Anadolu Bölgesi’nde, Marmara Bölgesi’nde ve Ege Bölgesi’nde görev yapanlara göre daha düşük puanla değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Akdeniz Bölgesi’nde, Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde, Doğu Anadolu Bölgesi’nde, Marmara Bölgesi’nde ve Ege Bölgesi’nde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; “Nitelik ve diğer (F=19,751 ve p=0,000<0,01)” boyutuna

bakışlarında, İç Anadolu Bölgesi ve Karadeniz Bölgesi'nde çalışanlara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Karadeniz Bölgesi'nde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; “Başlatma yapısı ($F=7,961$ ve $p=0,000<0,01$)” boyutuna bakışlarında Akdeniz Bölgesi'nde, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde, Doğu Anadolu Bölgesi'nde, Marmara Bölgesi'nde ve Ege Bölgesi'nde çalışanlara göre daha düşük puanla değerlendirdikleri görülmüştür. Ayrıca İç Anadolu Bölgesi'nde görev yapanların Güney Doğu Anadolu Bölgesi'nde görev yapanlara göre daha düşük değerlendirme yaptıkları gözlenmiştir.

Tablo 25 Çalışma bölgesi değişkenine göre örgüt kültürü önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları

	AB (678)	GAB (346)	DAB (293)	İAB (204)	MB (1025)	KB (196)	EB (368)	ANOVA	
	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	F	P
Programda belirlenen işleri yapmak birinci önceliklidir.	4,39	4,23	4,17	3,66	4,30	4,15	4,31	13,4	,000
Diğer okullardan daha “iyi” olmak için çalışmak esastır.	4,31	4,13	4,11	3,62	4,17	3,93	4,30	18,7	,000
İlk defada doğruyu yapmak amaçlanır.	4,14	4,04	3,96	3,60	4,10	3,87	4,22	14,7	,000
Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yeterince çaba harcanır.	4,38	4,25	4,24	3,70	4,35	4,11	4,32	23,3	,000
Teknolojik gelişmeler takip edilir.	4,35	4,07	4,10	3,57	4,23	4,07	4,24	27,3	,000
Herkes öğrencilerin akademik başarısı için çalışır.	4,38	4,29	4,26	3,71	4,34	4,18	4,27	20,6	,000
İnsanlar birbirini sever.	4,23	4,07	4,05	3,55	4,17	3,95	4,09	8,90	,000
Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir.	2,73	3,57	3,32	3,40	2,81	2,97	3,11	23,4	,000
Herkes uygulamalarla ilgili görüşlerini açıkça ifade edebilir.	4,06	3,96	4,11	3,58	4,05	3,79	4,06	10,6	,000
Mesleki gelişim için her türlü fırsat sağlanır.	4,04	3,92	3,87	3,57	3,99	3,71	3,99	10,0	,000
Çalışanlar sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşır.	4,06	3,99	3,94	3,54	4,03	3,76	4,04	11,6	,000
Hiyerarşiye önem verilir.	3,83	3,99	3,89	3,51	3,82	3,75	3,92	6,05	,000
Kural ihlaline karşı sert önlemler alınır.	3,29	3,52	3,46	3,36	3,23	3,20	3,39	2,77	,011
Yöneticiler sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.	3,60	3,76	3,86	3,51	3,56	3,50	3,70	5,73	,000
Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.	3,51	3,65	3,74	3,40	3,47	3,39	3,57	4,62	,000

Birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için duygusu hakimdir.	3,89	3,86	3,92	3,44	3,79	3,57	3,86	7,53	,000
Mesleki amaçlar için çalışmak takdir gören bir davranıştır.	4,16	3,95	4,03	3,47	4,09	3,76	3,99	18,4	,000
İnsanlara değer verilir.	4,19	4,02	4,12	3,50	4,16	3,85	3,98	17,5	,000
Otoriter bir yönetim anlayışı vardır.	3,20	3,53	3,47	3,30	3,10	3,15	3,30	7,37	,000
Başarılı öğretmen ve öğrenciler ödüllendirilir.	3,88	3,80	3,64	3,50	3,76	3,38	3,78	8,66	,000
En büyük ödül bir işi başarmaktır.	4,22	4,01	4,07	3,58	4,14	3,93	4,10	15,1	,000
Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez.	3,98	3,93	4,01	3,58	3,90	3,69	3,95	6,54	,000
Kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır.	3,90	3,86	3,90	3,52	3,94	3,64	4,06	10,2	,000
Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.	3,82	3,86	3,88	3,43	3,82	3,45	3,92	9,90	,000
Yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.	3,83	3,89	3,83	3,50	3,79	3,58	3,86	5,76	,000
Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.	4,11	4,00	4,05	3,54	4,04	3,83	4,03	12,0	,000
Kişisel bilgi ve yetenekler saygı görür.	4,12	3,94	4,06	3,55	4,04	3,80	4,00	12,0	,000
İnsanlar arasında ilişkiler resmidir.	3,39	3,71	3,75	3,42	3,34	3,32	3,43	10,1	,000

Tablo 25 incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları bölge değişkenine göre örgüt kültürü önermelerine bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmuştur.

Tablo 26 Çalışma bölgesi değişkenine göre örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları

	AB (678)	GAB (346)	DAB (293)	İAB (204)	MB (1025)	KB (196)	EB (368)	ANOVA	
	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	F	P
ÖK Destek-Başarı	4,04	3,94	3,96	3,52	3,99	3,71	3,98	20,36	,000
ÖK Bürokratik	3,45	3,61	3,67	3,44	3,41	3,37	3,54	13,08	,000
ÖK Görev	4,32	4,17	4,14	3,64	4,25	4,05	4,28	32,81	,000

Tablo 26 incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları bölge değişkenine göre örgüt kültürü alt boyutlarına bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; İç Anadolu Bölgesi'nde ve Karadeniz Bölgesi'nde görev yapan yönetici ve

öğretmenlerin; “Destek-başarı ($F=20,36$ ve $p=0,000<0,01$)” boyutuna bakışlarında, Akdeniz Bölgesi’nde, Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde, Doğu Anadolu Bölgesi’nde, Marmara Bölgesi’nde ve Ege Bölgesi’nde çalışanlara göre daha düşük puanla değerlendirdikleri görülmüştür.

Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde ve Doğu Anadolu Bölgesi’nde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; “Bürokratik ($F=13,08$ ve $p=0,000<0,01$)” boyutuna bakışlarında, Akdeniz Bölgesi’nde, İç Anadolu Bölgesi’nde, Marmara Bölgesi’nde ve Karadeniz Bölgesi’nde görev yapanlara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. Ege Bölgesi’nde görev yapanların “Bürokratik” boyuta bakışlarında Marmara Bölgesi’nde görev yapanlara göre daha olumlu değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Akdeniz Bölgesi’nde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “Görev ($F=32,81$ ve $p=0,000<0,01$)” boyutuna bakışlarında, Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde, Doğu Anadolu Bölgesi’nde, İç Anadolu Bölgesi’nde ve Karadeniz Bölgesi’nde görev yapanlara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri görülmüştür.

İç Anadolu Bölgesi’nde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “Görev ($F=32,81$ ve $p=0,000<0,01$)” boyutuna bakışlarında, Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde, Akdeniz Bölgesi’nde, Doğu Anadolu Bölgesi’nde, İç Anadolu Bölgesi’nde, Marmara Bölgesi’nde, Karadeniz Bölgesi’nde ve Ege Bölgesi’nde çalışanlara göre daha düşük puanla değerlendirdikleri görülmüştür. Ayrıca, Karadeniz Bölgesi’nde görev yapanların Marmara Bölgesi’nde ve Ege Bölgesi’nde görev yapanlara göre daha düşük puanla değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Tablo 27 Çalışma bölgesi değişkenine göre insan kaynakları yönetimi önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları

	AB (678)	GAB (346)	DAB (293)	İAB (204)	MB (1025)	KB (196)	EB (368)	ANOVA	
	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	F	P
Okulda her çalışanın açık ve net bir iş tanımı vardır.	4,20	3,99	4,03	3,55	4,14	3,65	4,07	20,32	,000
İşe alımlarda ihtiyaç duyulan öğretmen niteliklerinin tespiti önceden yapılır.	3,71	3,73	3,76	3,35	3,65	3,39	3,74	5,40	,000
İnsan kaynağındaki ihtiyacın nasıl	3,84	3,74	3,73	3,39	3,76	3,43	3,78	8,14	,000

karşılanabileceği önceden saptanır.									
İşe alım sırasında öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belli aşamaları olan bir seçim süreci mevcuttur.	3,53	3,79	3,72	3,40	3,48	3,24	3,63	7,37	,000
İşe yeni başlayan öğretmenlere oryantasyon eğitimi (okulun yapısı, politikaları, öğretmen hak ve sorumlulukları ile ilgili bilgiler) verilir.	3,86	3,77	3,73	3,48	3,79	3,46	3,82	6,13	,000
Öğretmenlere değişen çevre ve teknolojiye uyum sağlamaları için kurs, seminer vb. hizmet içi eğitimler verilir.	3,98	3,89	3,80	3,56	3,90	3,68	3,89	6,67	,000
Öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapmaları desteklenir.	3,52	3,57	3,52	3,46	3,61	3,35	3,68	2,56	,018
Yapılan eğitim çalışmalarının öğretmenin ihtiyaçlarına fayda sağlayıp sağlamadığı analiz edilir.	3,54	3,54	3,49	3,34	3,51	3,21	3,60	3,88	,001
Eğitim ve geliştirme çalışmalarında tüm öğretmenlere fırsat eşitliği sağlanır.	3,76	3,65	3,64	3,44	3,80	3,42	3,72	6,58	,000
Öğretmenlerin bireysel kariyerlerini yönlendirip geliştirmelerine destek olunur.	3,72	3,59	3,55	3,43	3,69	3,28	3,72	6,86	,000
Okul içi terfi, öğretmenler arasında fark gözetmeksizin herkese adil davranılarak yapılır.	3,86	3,78	3,78	3,47	3,88	3,37	3,84	9,86	,000
Performans değerlendirme ölçütleri önceden belirlenir.	3,89	3,86	3,80	3,38	3,91	3,55	3,83	10,94	,000
Değerlendirme sürecinde öğretmenin kişiliğinden çok performansı ön planda tutulur.	3,82	3,77	3,83	3,43	3,88	3,45	3,86	9,39	,000
Öğretmenlerin eğitim gereksinimlerini belirlemede performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.	3,78	3,73	3,72	3,41	3,77	3,30	3,72	9,56	,000
Değerlendirme sonuçlarına ilişkin veriler öğretmenlere bildirilir.	3,80	3,74	3,72	3,41	3,82	3,34	3,78	9,75	,000
Öğretmenlere yetenek, eğitim, deneyim ve performanslarına uygun farklılaştırılmış ödeme yapılır.	2,93	3,32	3,25	3,15	2,96	2,74	3,21	7,57	,000
Ödemeler zamanında yapılır.	3,67	3,83	3,91	3,45	3,80	3,41	3,66	6,91	,000
Yapılan ödemeler öğretmenlerce adil bulunur.	3,47	3,65	3,73	3,33	3,48	3,05	3,45	7,60	,000
Öğretmenlerin performansını artıracak alternatif ödeme modelleri vardır.	3,11	3,27	3,33	3,29	2,98	2,66	3,18	8,13	,000
Yeterli nitelikte çalışma, dinlenme, bekleme, serbest zamanları değerlendirme mekanlarının oluşturulmasına önem verilir.	3,53	3,57	3,63	3,34	3,48	3,16	3,63	4,99	,000
Okulun temiz olmasına özen gösterilir.	4,16	4,01	3,93	3,51	4,06	3,77	3,97	13,39	,000

Çalışma koşulları (iş güvenliği, sigorta, sağlık hizmetleri, sosyal haklar gibi faktörler) öğretmenlerin beklentilerine uygundur.	3,87	3,76	3,67	3,40	3,72	3,36	3,80	9,79	,000
Öğretmenlerin mevcut hoşnutsuzlukları, şikayetleri dikkate alınıp giderilir.	3,75	3,75	3,64	3,46	3,70	3,23	3,79	8,31	,000
Disiplin kuralları her öğretmene aynı şekilde uygulanır.	3,83	3,91	3,78	3,42	3,88	3,37	3,79	11,01	,000
İşten ayrılma koşulları açık ve anlaşılabilir.	3,99	3,85	3,90	3,46	3,94	3,50	3,83	12,04	,000
İşten çıkarılacak öğretmene uygun bir süre öncesinden bilgi verilir.	3,74	3,66	3,77	3,45	3,63	3,22	3,63	6,72	,000
Ayırma öncesinde, öğretmenin yeni durumuna hazırlanması için gerekli hizmetler yapılır.	3,51	3,66	3,66	3,42	3,53	3,04	3,58	7,57	,000
Yönetici ve öğretmenler arasında düzenli aralıklarla toplantı yapılmaktadır.	4,01	3,91	3,87	3,47	4,10	3,55	3,98	20,54	,000
Yöneticiler öğretmenlerle etkili bir iletişim kurar.	3,97	3,89	3,83	3,44	4,02	3,42	3,95	19,41	,000
Öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı düzenlemeler yapılır.	3,80	3,67	3,75	3,36	3,77	3,17	3,77	14,35	,000
Yapılan başarılı işler yöneticiler tarafından ödüllendirilir.	3,72	3,80	3,70	3,37	3,75	3,15	3,76	12,90	,000
Okulumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissedirim.	3,88	3,82	3,85	3,40	3,86	3,38	3,90	12,70	,000
Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	3,82	3,82	3,72	3,40	3,82	3,42	3,84	9,25	,000
Yöneticiler, daha iyi bir okul ortamı için değişime açık kişilerdir.	3,95	3,80	3,81	3,45	3,97	3,41	3,93	15,64	,000
Yöneticiler, alanının uzmanı kişilerdir.	3,81	3,95	3,81	3,43	3,91	3,38	3,79	12,86	,000

Tablo 27 incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları bölge değişkenine göre İKY önermelerine bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmuştur.

Tablo 28 Çalışma bölgesi değişkenine göre insan kaynakları yönetimi alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları

	AB (678)	GAB (346)	DAB (293)	İAB (204)	MB (1025)	KB (196)	EB (368)	ANOVA	
	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	F	P
İKY gelişim	3,79	3,73	3,70	3,43	3,79	3,40	3,77	12,126	,000
İKY ücret yönetimi	3,31	3,49	3,52	3,31	3,29	2,93	3,41	9,818	,000

İK'nın sağlanması	3,83	3,81	3,79	3,43	3,76	3,44	3,81	11,399	,000
İKY yöneltme	3,87	3,75	3,84	3,46	3,78	3,36	3,73	10,228	,000
İKY çalışma ilişkileri	3,86	3,84	3,78	3,42	3,90	3,36	3,85	21,356	,000

Tablo 28 incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları bölge değişkenine göre İKY alt boyutlarına bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; İç Anadolu Bölgesi'nde ve Karadeniz Bölgesi'nde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; "İKY gelişim ($F=12,126$ ve $p=0,000<0,01$)" boyutuna bakışlarında, Akdeniz Bölgesi'nde, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde, Doğu Anadolu Bölgesi'nde, Marmara Bölgesi'nde ve Ege Bölgesi'nde çalışanlara göre daha düşük puanla değerlendirdikleri görülmüştür.

Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; Karadeniz Bölgesi'nde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; "İKY ücret yönetimi ($F=9,818$ ve $p=0,000<0,01$)" boyutuna bakışlarında, Akdeniz Bölgesi'nde, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde, Doğu Anadolu Bölgesi'nde, İç Anadolu Bölgesi'nde, Marmara Bölgesi'nde ve Ege Bölgesi'nde görev yapanlara göre daha düşük puanla değerlendirdikleri görülmüştür. Ayrıca, Doğu Anadolu Bölgesi'nde görev yapanların "İKY ücret yönetimi" boyutuna bakışlarında Akdeniz Bölgesi'nde, Marmara Bölgesi'nde ve Karadeniz Bölgesi'nde görev yapanlara göre daha yüksek puanla olumlu; yine Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; "İKY ücret yönetimi" boyutuna bakışlarında Marmara Bölgesi'nde görev yapanlara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri gözlenmiştir.

İç Anadolu Bölgesi'nde ve Karadeniz Bölgesi'nde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; "İK'nın sağlanması ($F=11,399$ ve $p=0,000<0,01$)" boyutuna bakışlarında, "İKY yöneltme ($F=10,228$ ve $p=0,000<0,01$)" boyutuna bakışlarında ve "İKY çalışma ilişkileri ($F=21,356$ ve $p=0,000<0,01$)" boyutuna bakışlarında; Akdeniz Bölgesi'nde, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde, Doğu Anadolu Bölgesi'nde, Marmara Bölgesi'nde ve Ege Bölgesi'nde görev yapanlara göre daha düşük puanla değerlendirdikleri görülmüştür.

Görev Türü Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri

Tablo 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35 ve 36’da görev türüne göre istatistiki olarak anlamlı farklılık olan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları”, “Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri”, “Örgüt Kültürü” ve “İnsan Kaynakları Yönetimi” ölçek önermelerine ilişkin tanımsal istatistikler ve Mann Whitney U Testi sonuçları verilmektedir. Tablonun ilk iki sütunu ortalama ve standart sapma değerlerini son sütunu ise bağımsız değişkene ilişkin ortalamalarının test sonuçlarını göstermektedir. Verilerin analizinden önce elde edilen test sonuçlarının görev türü değişkenine göre normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için normallik testi uygulanmıştır. Normallik testinde veri grupları normal dağılım göstermediğinden verilerin analizinde nonparametric testler uygulanmıştır.

Tablo 29 Görev türü değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı önermelerine bakış farklılığını gösteren Mann Whitney U testi tablosu

	Öğretmen (n=2742)			Yönetici (n=368)			Z	P
	$\bar{X}$	S	MR	$\bar{X}$	S	MR		
Öğretmenler, karşılık beklemeden işlerini yetiştiremeyen arkadaşlarına yardım eder.	3,95	1,01	1574	3,79	,97	1414	-3,4	,001
Öğretmenler karar alırken, başkalarının hakkını ihlal ederler.	1,90	1,08	1588	2,25	1,17	1307	-6,0	,000
Öğretmenler, işiyle ilgili önemli bir adım atmadan önce mutlaka yöneticileri bilgilendirir.	4,23	,83	1580	4,05	,80	1368	-4,6	,000
Öğretmenler, herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarının yerini alarak onlara yardımcı olurlar.	3,86	,94	1573	3,72	,88	1424	-3,1	,002
Öğretmenler herhangi bir karar alırken bu karardan etkileneceğini düşündüğü kişilerin fikirlerini alır, onlara danışır.	3,84	,92	1567	3,76	,87	1464	-2,2	,026
Öğretmenler, işe her zaman zamanında gelir.	4,20	,85	1586	3,97	,84	1325	-5,7	,000
Öğretmenler, genellikle işleri ile ilgili problemlerden yakındır.	3,11	1,10	1571	3,29	1,06	1434	-2,8	,004
Öğretmenler, iş ortamıyla ilgili ufak sorunları büyütürler.	2,57	1,11	1580	2,84	1,07	1366	-4,4	,000
Öğretmenler, yorucu bir iş yaparken veya özel bir sorunu varken dahi iş arkadaşlarına içten ilgi ve nezaket gösterir.	3,81	,94	1580	3,60	,95	1367	-4,6	,000
Öğretmenler, görevlerini çok az hatayla tamamlar.	3,94	,79	1575	3,79	,75	1405	-3,9	,000
Öğretmenler, görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yapar.	4,02	,91	1579	3,88	,87	1376	-4,4	,000
Öğretmenler, her zaman işin olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih eder.	2,65	1,22	1589	3,04	1,09	1294	-5,9	,000
Öğretmenler, her zaman dakiktir.	3,97	,87	1590	3,70	,84	1294	-6,4	,000
Öğretmenler, işine belirlenmiş zamanlar	4,06	,89	1583	3,87	,79	1345	-5,2	,000

dışında ara vermez.								
Öğretmenler, kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynar.	3,93	,84	1579	3,74	,85	1376	-4,4	,000
Öğretmenler görevi ile ilgili toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılır.	4,12	,83	1576	3,96	,82	1397	-3,9	,000
Öğretmenler, değişimlere rahatlıkla uyum sağlar.	4,00	,82	1583	3,78	,82	1348	-5,1	,000
Öğretmenler okul hakkında yapılan eleştirilerde okulu savunur.	4,04	,87	1572	3,93	,81	1427	-3,1	,002
Öğretmenler okulu dışarıda gururla temsil eder.	4,23	,85	1575	4,11	,79	1407	-3,6	,000
Öğretmenler hiç kimse izlemediğinde bile mesaisini boşa geçirmez.	4,17	,86	1588	3,91	,87	1309	-6,0	,000
Öğretmenler hiç kimse izlemediğinde bile okulun kurallarına uyar.	4,23	,84	1593	3,94	,85	1275	-6,9	,000

Tablo 29 incelendiğinde görev türü değişkenine göre katılımcıların ÖVD önermelerine bakışları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda yönetici ve öğretmenlerin sıra ortalamaları (MR) arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür ($p<0,01$; $p<0,05$).

Mann-Whitney U testine göre; okullarda görev yapan öğretmenlerin yöneticilere göre ÖVD' na farklılık gösteren önermelere yönelik sıra ortalamalarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Önermelerin ortalama puanlarına bakıldığında on yedi önermenin öğretmenler tarafından yöneticilere göre daha yüksek puanla değerlendirdikleri görülmüştür. “Öğretmenler karar alırken, başkalarının hakkını ihlal ederler”, “Öğretmenler, genellikle işleri ile ilgili problemlerden yakındır.”, “Öğretmenler, iş ortamıyla ilgili ufak sorunları büyütürler”, “Öğretmenler, her zaman işin olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih eder” şeklindeki önermelerin öğretmenler tarafından yöneticilere göre düşük puan ortalaması ile değerlendirildiklerinden görülmüştür.

Tablo 30 Görev türü değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarında farklılık gösteren Mann Whitney U testi tablosu

	Öğretmen (n=2742)	Yönetici (n=368)		
	MR	MR	Z	P
Sivil Erdem-Vicdanlılık	1595,97	1253,95	-6,875	,000
Nezaket	1574,81	1411,63	-3,279	,001
Sportmenlik	1593,50	1272,33	-6,470	,000
Özgecilik	1586,41	1325,21	-5,405	,000

Görev türü değişkenine göre öğretmenlerle yöneticilerin ÖVD alt boyutları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, “Sivil erdem-vicdanlılık”, “Nezaket”, “Sportmenlik” ve “Özgecilik” alt boyutlarında farklılık olduğu gözlenmiştir. Mann Whitney U testi sonucu Mean Rank puanlarına göre öğretmenler ÖVD “Sivil erdem-vicdanlılık”, “Nezaket”, “Sportmenlik” ve “Özgecilik” boyutlarını yöneticilere göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirmişlerdir.

Tablo 31 Görev türü değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerine bakış farklılığını gösteren Mann Whitney U testi tablosu

	Öğretmen (n=2742)			Yönetici (n=368)			Z	P
	$\bar{X}$	S	MR	$\bar{X}$	S	MR		
Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini saygıyla dinler.	4,17	,83	1542	4,27	,80	1654	-2,4	,014
Öğretmenler arasındaki çatışmaları rekabeti geliştirecek biçimde yönlendirir.	3,73	1,04	1532	3,96	,96	1724	-4,1	,000
Öğretmenlerin grup çalışmalarındaki başarılarını ödüllendirir.	3,81	,99	1542	3,95	,92	1649	-2,2	,024
Bireylerin ve grupların davranışlarını etkiler.	4,10	,82	1541	4,23	,77	1663	-2,7	,008

Görev türü değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerilerine bakışları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Mann-Whitney U testinin sonucunda yönetici ve öğretmenlerin sıra ortalamaları (MR) arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür ($p<0,01$; $p<0,05$).

Görev türü değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerilerine bakışlarında farklılık gösteren önermelere yönelik, Mann-Whitney U testi sonucunda; yöneticilerin öğretmenlere göre sıra ortalamalarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Önermelerin ortalama puanlarına bakıldığında farklılık gösteren dört önermenin yöneticiler tarafından öğretmenlere göre daha yüksek puanla değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Tablo 32 Görev türü değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarında farklılık gösteren Mann Whitney U testi tablosu

	Öğretmen (n=2742)	Yönetici (n=368)	Z	P
	MR	MR		
YB Başlatma Yapısı	1538,38	1683,07	-2,910	,004

Görev türü değişkenine göre öğretmenlerle yöneticilerin okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda, “Başlatma Yapısı” alt boyutunda farklılık olduğu gözlenmiştir. Mann Whitney U Testi sonucu Mean Rank puanlarına göre yöneticiler “Başlatma Yapısı” boyutunu öğretmenlere göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirmişlerdir.

Tablo 33 Görev türü değişkenine göre örgüt kültürü önermelerine bakış farklılığını gösteren Mann Whitney U testi tablosu

	Öğretmen (n=2742)			Yönetici (n=368)			Z	P
	$\bar{X}$	S	MR	$\bar{X}$	S	MR		
Diğer okullardan daha “iyi” olmak için çalışmak esastır.	4,14	,93	1541	4,28	,81	1656	-2,4	,013
İlk defada doğruyu yapmak amaçlanır.	4,04	,89	1542	4,17	,80	1653	-2,3	,017
Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir.	2,99	1,40	1540	3,18	1,33	1665	-2,6	,010
Herkes uygulamalarla ilgili görüşlerini açıkça ifade edebilir.	3,99	,94	1542	4,11	,89	1653	-2,4	,019
Mesleki gelişim için her türlü fırsat sağlanır.	3,91	,92	1534	4,11	,89	1712	-3,7	,000
Çalışanlar sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşır.	3,95	,92	1531	4,17	,78	1731	-4,2	,000
Hiyerarşiye önem verilir.	3,81	,99	1533	4,02	,88	1717	-3,9	,000
Birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için duygusu hakimdir.	3,78	1,05	1541	3,94	,95	1660	-2,5	,012
İnsanlara değer verilir.	4,05	,98	1541	4,16	1,01	1663	-2,6	,009
İşlerle ilgili çok fazla toplantı yapılır.	3,50	1,01	1568	3,37	1,06	1461	-2,2	,025
Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.	3,77	1,02	1538	3,95	,93	1685	-3,1	,002
Yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.	3,76	,98	1531	3,98	,94	1734	-4,3	,000
Kişisel bilgi ve yetenekler saygı görür.	3,98	,94	1541	4,12	,84	1658	-2,5	,013
İnsanlar arasında ilişkiler resmidir.	3,43	1,07	1544	3,55	1,00	1640	-2,0	,046

Tablo 33 incelendiğinde görev türü değişkenine göre örgüt kültürü önermelerine bakışları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Mann-Whitney U testinin sonucunda yönetici ve öğretmenlerin sıra ortalamaları (MR) arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür ($p<0,01$; $p<0,05$).

Görev türü değişkenine göre örgüt kültürüne bakışlarında farklılık gösteren önermelere yönelik, Mann-Whitney U testi sonucunda; yöneticilerin öğretmenlere göre sıra ortalamalarının on dört önermeden on üç önermede daha yüksek olduğu gözlenmiştir. “İşlerle ilgili çok fazla toplantı yapılır.” önermesini ise öğretmenlerin yöneticilere göre daha yüksek puanla değerlendirdikleri görülmüştür. Önermelerin

ortalama puanlarına bakıldığında farklılık gösteren on dört önermeden on üçünün yöneticiler tarafından daha yüksek puanla değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Tablo 34 Görev türü değişkenine göre örgüt kültürü alt boyutlarında farklılık gösteren Mann Whitney U testi Tablosu

	Öğretmen (n=2742)	Yönetici (n=368)		
	MR	MR	Z	P
Destek-Başarı Boyutu	1536,17	1699,53	-3,280	,001

Görev türü değişkenine göre öğretmenlerle yöneticilerin örgüt kültürü alt boyutları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda, “Destek-Başarı” alt boyutunda farklılık olduğu gözlenmiştir. Mann Whitney U Testi sonucu Mean Rank puanlarına göre yöneticiler “Destek-Başarı” boyutunu öğretmenlere göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirmişlerdir.

Tablo 35 Görev türü değişkenine göre insan kaynakları yönetimi işlevleri önermelerine bakış farklılığını gösteren Mann Whitney U testi tablosu

	Öğretmen (n=2742)			Yönetici (n=368)				
	$\bar{X}$	S	MR	$\bar{X}$	S	MR	Z	P
İşe yeni başlayan öğretmenlere oryantasyon eğitimi (okulun yapısı, politikaları, öğretmen hak ve sorumlulukları ile ilgili bilgiler) verilir.	3,73	1,09	1532	3,97	1,00	1724	-4,0	,000
Öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapımları desteklenir.	3,53	1,13	1533	3,77	1,09	1722	-3,9	,000
Yapılan eğitim çalışmalarının öğretmenin ihtiyaçlarına fayda sağlayıp sağlamadığı analiz edilir.	3,48	1,07	1543	3,61	1,02	1648	-2,2	,027
Eğitim ve geliştirme çalışmalarında tüm öğretmenlere fırsat eşitliği sağlanır.	3,68	1,07	1533	3,90	,99	1720	-3,9	,000
Öğretmenlerin bireysel kariyerlerini yönlendirip geliştirmelerine destek olunur.	3,61	1,08	1535	3,83	,97	1707	-3,6	,000
Okul içi terfi, öğretmenler arasında fark gözetmeksizin herkese adil davranılarak yapılır.	3,76	1,08	1531	4,02	,98	1737	-4,3	,000
Performans değerlendirme ölçütleri önceden belirlenir.	3,80	1,00	1535	3,99	,96	1703	-3,5	,000
Değerlendirme sürecinde öğretmenin kişiliğinden çok performansı ön planda tutulur.	3,76	1,03	1532	4,00	,96	1728	-4,1	,000
Öğretmenlerin eğitim gereksinimlerini belirlemede performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.	3,68	1,02	1535	3,88	,95	1708	-3,6	,000
Değerlendirme sonuçlarına ilişkin veriler öğretmenlere bildirilir.	3,72	1,04	1541	3,86	1,01	1659	-2,5	,013
Öğretmenlere yetenek, eğitim, deneyim ve performanslarına uygun farklılaştırılmış ödeme yapılır.	3,03	1,36	1541	3,20	1,38	1656	-2,4	,019
Ödemeler zamanında yapılır.	3,70	1,19	1535	3,91	1,17	1707	-3,6	,000
Yeterli nitelikte çalışma, dinlenme, bekleme, serbest zamanları değerlendirme mekânlarının oluşturulmasına önem verilir.	3,49	1,17	1541	3,63	1,20	1662	-2,5	,012
Okulun temiz olmasına özen gösterilir.	3,98	1,00	1537	4,13	1,04	1691	-3,3	,001
Çalışma koşulları (iş güvenliği, sigorta, sağlık hizmetleri, sosyal haklar gibi faktörler) öğretmenlerin beklentilerine uygundur.	3,70	1,07	1540	3,85	1,04	1665	-2,6	,009

Öğretmenlerin mevcut hoşnutsuzlukları, şikâyetleri dikkate alınıp giderilir.	3,65	1,09	1531	3,89	1,04	1737	-4,3	,000
Disiplin kuralları her öğretmene aynı şekilde uygulanır.	3,76	1,08	1531	4,01	1,02	1737	-4,3	,000
İşten ayrılma koşulları açık ve anlaşılardır.	3,84	1,04	1534	4,04	1,00	1714	-3,7	,000
İşten çıkarılacak öğretmene uygun bir süre öncesinden bilgi verilir.	3,84	1,04	1536	4,04	1,00	1694	-3,3	,001
Ayırma öncesinde, öğretmenin yeni durumuna hazırlanması için gerekli hizmetler yapılır.	3,50	1,17	1540	3,65	1,18	1665	-2,6	,010
Yönetici ve öğretmenler arasında düzenli aralıklarla toplantı yapılmaktadır.	3,93	,94	1536	4,09	,94	1695	-3,4	,001
Yöneticiler öğretmenlerle etkili bir iletişim kurar.	3,87	,98	1538	4,04	,90	1681	-3,0	,003
Öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı düzenlemeler yapılır.	3,67	1,06	1535	3,88	,99	1701	-3,4	,001
Yapılan başarılı işler yöneticiler tarafından ödüllendirilir.	3,66	1,08	1533	3,88	,99	1718	-3,9	,000
Okulunda kendimi ailenin bir parçası gibi hissedirim.	3,78	1,03	1537	3,97	,96	1689	-3,2	,001
Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	3,74	1,05	1540	3,91	,95	1667	-2,7	,008
Yöneticiler, daha iyi bir okul ortamı için değişime açık kişilerdir.	3,84	1,01	1540	3,97	1,04	1663	-2,6	,010

Tablo 35 incelendiğinde görev türü değişkenine göre insan kaynakları yönetimi önermelerine bakışları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Mann-Whitney U testinin sonucunda yönetici ve öğretmenlerin sıra ortalamaları (MR) arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür ($p<0,01$; $p<0,05$). Görev türü değişkenine göre insan kaynakları yönetimine bakışlarında farklılık gösteren önermelere yönelik, Mann-Whitney U testi sonucunda; yöneticilerin öğretmenlere göre sıra ortalamalarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Önermelerin ortalama puanlarına bakıldığında farklılık gösteren önermelerin yöneticiler tarafından öğretmenlere göre daha yüksek puanla değerlendirdikleri görülmüştür.

Tablo 36 Görev türü değişkenine göre insan kaynakları yönetimi alt boyutlarında farklılık gösteren Mann Whitney U testi tablosu

	Öğretmen (n=2742)	Yönetici (n=368)		
	MR	MR	Z	P
Gelişim Boyutu	1531,77	1732,29	-4,029	,000
Yöneltme Boyutu	1534,53	1711,73	-3,629	,000
Çalışma İlişkileri Boyutu	1533,95	1716,07	-3,664	,000

Görev türü değişkenine göre öğretmenlerle yöneticilerin insan kaynakları yönetimi alt boyutları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda, “Gelişim Boyutu”, ”Yöneltme Boyutu” ve “Çalışma İlişkileri Boyutu” alt boyutlarında farklılık olduğu gözlenmiştir. Mann Whitney U Testi sonucu Mean Rank puanlarına göre yöneticiler farklılık gösteren üç

boyutta da öğretmenlere göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri görülmüştür ($p<0,01$).

Kıdem Aralığı Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri

Tablo 37, 38, 39, 40, 41, 42 ve 43’de kıdeme göre istatistiki olarak anlamlı farklılık olan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları”, “Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri”, “Örgüt Kültürü” ve “İnsan Kaynakları Yönetimi” ölçek önermelerine ilişkin tanımsal istatistikler ve Anova sonuçları verilmiştir. Tablonun ilk iki sütunu ortalama ve standart sapma değerlerini son sütunu ise bağımsız değişkene göre grup ortalamalarının test sonuçlarını göstermektedir.

Verilerin analizinden önce elde edilen test sonuçlarının okuldaki kıdem değişkenine göre normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için normallik testi uygulanmıştır. Normallik testinde veri gruplarının çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Skewness ve Kurtosis ölçüleri sırasıyla 0,538 ve -0,979 olarak bulunmuştur. Çarpıklık ve basıklık ölçüsü $\pm 1,5$ ve $\pm 1,96$ arası değerler verilerin normal dağılımı için kabul edilmektedir (Tabachnick and Fidell, 2013; Kalaycı, 2010:6-7).

Tablo 37 Yönetici ve öğretmenlerin kıdem aralığı değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları

	1-10 (n=1445)		11-25 (n=1159)		26 ve üzeri (n=506)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	P
Öğretmenler, karşılık beklemeden işlerini yetiştiremeyen arkadaşlarına yardım eder.	3,87	1,04	3,97	,98	4,00	,97	4,92	,007
Öğretmenler, herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarının yerini alarak onlara yardımcı olurlar.	3,80	,94	3,86	,96	3,92	,88	3,46	,032
Öğretmenler, iş arkadaşlarını yeni ve daha etkin yöntemler denemeleri yönünde cesaretlendirir.	3,71	,95	3,74	,96	3,89	,90	6,64	,001
Öğretmenler, ciddi sonuçlar doğurabilecek konularda, diğerleri onunla aynı düşüncede olmasa bile fikirlerini dürüstçe ifade eder.	3,85	,87	3,74	,91	3,86	,83	6,00	,003
Öğretmenler, görevlerini çok az hatayla tamamlar.	3,89	,78	3,93	,79	3,99	,77	3,33	,036
Öğretmenler, görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yapar.	3,97	,94	3,98	,90	4,14	,81	7,12	,001
Öğretmenler, her zaman dakiktir.	3,86	,88	3,97	,87	4,08	,81	13,06	,000
Öğretmenler, kurumdaki değişimleri	3,88	,83	3,89	,87	4,02	,84	5,28	,005

yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynar.									
Öğretmenler görevi ile ilgili toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılır.	4,09	,83	4,07	,84	4,18	,79	3,10	,045	
Öğretmenler, değişimlere rahatlıkla uyum sağlar.	3,95	,81	3,96	,85	4,06	,81	3,55	,029	
Öğretmenler okul hakkında yapılan eleştirilerde okulu savunur.	3,98	,88	4,03	,88	4,18	,78	9,75	,000	
Öğretmenler okulu dışarıda gururla temsil eder.	4,19	,86	4,20	,85	4,33	,76	5,81	,003	
Öğretmenler hiç kimse izlemediğinde bile mesaisini boşa geçirmez.	4,12	,88	4,11	,88	4,24	,77	4,46	,012	

Tablo 37 incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin kıdem aralığı değişkenine göre ÖVD önermelerine bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; kıdem aralığı 1-10 yıl olan yönetici ve öğretmenlerin “Öğretmenler, karşılık beklemeden işlerini yetiştiremeyen arkadaşlarına yardım eder” önermesini kıdem aralığı 11-25 ile 26 yıl ve üzeri olanlara göre daha olumsuz ($F=4,92$ ve $p=0,007<0,01$); “Öğretmenler, herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarının yerini alarak onlara yardımcı olurlar ($F=3,46$ ve $p=0,032<0,05$)” ve “Öğretmenler, görevlerini çok az hatayla tamamlar ($F=3,33$ ve $p=0,036<0,05$)” önermelerini ise kıdem aralığı 26 yıl ve üzeri olanlara göre daha düşük puanla değerlendirdikleri görülmüş, bunun yanında puan ortalamalarının yüksek derecede olduğu gözlenmiştir.

Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; kıdem aralığı 26 yıl ve üzeri olan yönetici ve öğretmenlerin “Öğretmenler, iş arkadaşlarını yeni ve daha etkin yöntemler denemeleri yönünde cesaretlendirir ($F=6,64$ ve $p=0,001<0,01$)”, “Öğretmenler, görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yapar ($F=7,12$ ve $p=0,001<0,01$)” “Öğretmenler, her zaman dakiktir ($F=13,06$ ve $p=0,000<0,01$)”, “Öğretmenler, kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynar ($F=5,28$ ve $p=0,005<0,01$)”, “Öğretmenler okul hakkında yapılan eleştirilerde okulu savunur ($F=9,7$ ve $p=0,000<0,01$)”, “Öğretmenler okulu dışarıda gururla temsil eder ($F=5,81$ ve $p=0,003<0,01$)” ve “Öğretmenler hiç kimse izlemediğinde bile mesaisini boşa geçirmez ($F=4,46$ ve $p=0,012<0,05$)” önermelerini kıdem aralığı 1-10 ve 11-25 yıl arası olanlara göre “Öğretmenler, değişimlere rahatlıkla uyum sağlar ($F=3,55$ ve $p=0,029<0,05$)” önermesini sadece kıdem aralığı 1-10 yıl arası olanlara göre, “Öğretmenler görevi ile ilgili toplantılarda düzenli olarak

yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılır ($F=3,10$ ve $p=0,029<0,05$)” önermesini sadece kıdem aralığı 11-25 yıl arası olanlara göre daha yüksek puanla ve yüksek derecede olumlu değerlendirdikleri görülmüştür.

Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; kıdem aralığı 11-25 yıl arası olan yönetici ve öğretmenlerin “Öğretmenler, ciddi sonuçlar doğurabilecek konularda, diğerleri onunla aynı düşüncede olmasa bile fikirlerini dürüstçe ifade eder ($F=3,10$ ve $p=0,029<0,05$)” önermesini kıdem aralığı 1-10 yıl ve 11-25 yıl arası olanlara göre daha düşük puanla ancak yüksek derecede olumlu değerlendirdikleri görülmüştür.

Tablo 38 Yönetici ve öğretmenlerin kıdem aralığı değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları

	1-10 (n=1445)		11-25 (n=1159)		26 ve üzeri (n=506)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	P
Sivil erdem- vicdanlılık	4,02	,61	4,04	,66	4,14	,58	7,444	,001
Nezaket	3,81	,65	3,80	,71	3,89	,59	3,080	,046
Özgecilik	4,06	,76	4,09	,74	4,18	,69	4,653	,010

Tablo 38 incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin kıdem aralığı değişkenine göre ÖVD alt boyutlarına bakışları arasında istatistiki olarak 0,1 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; kıdem aralığı 26 yıl ve üzeri olan yönetici ve öğretmenlerin “Sivil erdem-vicdanlılık” boyutunu kıdem aralığı 1-10 ve 11-25 yıl arası olanlara göre daha olumlu ($F=7,44$ ve $p=0,001<0,01$); “Nezaket ($F=3,08$ ve $p=0,046<0,05$)” boyutunu kıdem aralığı 11-25 yıl arası olanlara göre daha olumlu; “Özgecilik ($F=4,653$ ve $p=0,010<0,05$)” boyutunu ise kıdem aralığı 1-10 yıl arası olanlara göre yüksek puanla ve yüksek düzeyde değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Tablo 39 Yönetici ve öğretmenlerin kıdem aralığı değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları

	1-10 (n=1445)		11-25 (n=1159)		26 ve üzeri (n=506)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	P
Kendisine soru soranlara anlaşılır bir cevap verir.	4,14	,83	4,15	,83	4,27	,78	4,76	,009
Hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirir.	4,13	,82	4,11	,83	4,25	,80	5,58	,004

Çalışmalarını planlı bir biçimde yürütür.	4,24	,75	4,21	,78	4,33	,70	4,42	,012
Yıllık çalışma planı hazırlar.	4,24	,77	4,19	,83	4,29	,73	3,06	,047
Zamanı etkili biçimde kullanır.	4,21	,79	4,15	,83	4,29	,73	5,13	,006
Öğretmenlerin ilgi alanlarını öğrenir.	3,82	,98	3,83	,98	4,01	,88	7,60	,001
Bir işi yapmak için gereken bilgi ve becerilerini ortaya koyar.	4,17	,78	4,15	,83	4,26	,76	3,58	,028
Okulda güvene dayalı bir öğrenme iklimi oluşmasını sağlar.	4,18	,86	4,09	,89	4,16	,85	3,64	,026

Tablo 39 incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin kıdem aralığı değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerine bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; kıdem aralığı 26 yıl ve üzeri olan yönetici ve öğretmenlerin “Kendisine soru soranlara anlaşılır bir cevap verir (F=4,76 ve p=0,009<0,01)”, “Hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirir (F=5,58 ve p=0,004<0,01)”, “Öğretmenlerin ilgi alanlarını öğrenir (F=7,60 ve p=0,001<0,01)” şeklindeki farklılık gösteren üç önermeyi diğer gruplara göre daha yüksek puanla ve yüksek düzeyde olumlu değerlendirmişleridir. Yine kıdem aralığı 26 ve üzeri olan yönetici ve öğretmenlerin “Çalışmalarını planlı bir biçimde yürütür (F=4,42 ve p=0,012<0,05)”, “Yıllık çalışma planı hazırlar (F=3,06 ve p=0,047<0,05)”, “Zamanı etkili biçimde kullanır (F=5,13 ve p=0,006<0,01)” ve “Bir işi yapmak için gereken bilgi ve becerilerini ortaya koyar (F=3,58 ve p=0,028<0,05)” önermelerini kıdem aralığı 11-25 yıl arası olanlara göre daha yüksek puanla ve yüksek düzeyde olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. Ayrıca, kıdem aralığı 1-10 yıl arası olan yönetici ve öğretmenlerin “Okulda güvene dayalı bir öğrenme iklimi oluşmasını sağlar (F=4,18 ve p=0,026<0,05)” önermesini kıdem aralığı 11-25 yıl arası olanlara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirmişleridir. Çoklu karşılaştırma test sonuçları kıdem değişkenine göre Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri alt boyutları “Sorumluluk Alma Teknik (F=2,49 ve p=0,083>0,05)”, “Nitelik ve Diğer (F=2,36 ve p=0,094>0,05)” ve “Başlatma Yapısı (F=1,59 ve p=0,203>0,05)” arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmamıştır.

Tablo 40 Yönetici ve öğretmenlerin kıdem aralığı değişkenine göre örgüt kültürü önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları

	1-10 (n=1445)		11-25 (n=1159)		26 ve üzeri (n=506)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	P
Programda belirlenen işleri yapmak birinci önceliklidir.	4,19	,80	4,32	1,43	4,26	,83	4,30	,014

Diğer okullardan daha “iyi” olmak için çalışmak esastır.	4,09	,94	4,21	,89	4,21	,89	6,79	,001
İlk defada doğruyu yapmak amaçlanır.	3,98	,90	4,10	,88	4,15	,85	9,31	,000
Teknolojik gelişmeler takip edilir.	4,13	,84	4,20	,80	4,24	,83	4,39	,012
Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir.	3,10	1,44	2,94	1,36	2,91	1,34	5,95	,003
Herkes uygulamalarla ilgili görüşlerini açıkça ifade edebilir.	4,04	,91	3,94	,97	4,03	,92	3,37	,035
Birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için duygusu hâkimdir.	3,82	1,02	3,75	1,05	3,89	1,03	3,55	,029
Otoriter bir yönetim anlayışı vardır.	3,33	1,21	3,19	1,28	3,14	1,27	5,97	,003
Kişisel bilgi ve yetenekler saygı görür.	4,04	,90	3,95	,95	3,97	,93	3,15	,043
İnsanlar arasında ilişkiler resmidir.	3,56	1,03	3,34	1,07	3,35	1,08	15,9	,000

Tablo 40 incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin kıdem aralığı değişkenine göre ÖK önermelerine bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; kıdem aralığı 1-10 yıl arası olan yönetici ve öğretmenlerin “Diğer okullardan daha “iyi” olmak için çalışmak esastır ($F=6,79$ ve $p=0,001<0,01$)”, “İlk defada doğruyu yapmak amaçlanır ($F=9,31$ ve $p=0,000<0,01$)” önermelerini kıdem aralığı 11-25 yıl arası ve 26 ve üzeri olanlara göre anlamlı farklılık gösterdiği ve daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde; “Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir ($F=5,95$ ve $p=0,003<0,01$)”, Otoriter bir yönetim anlayışı vardır ($F=5,97$ ve $p=0,003<0,01$)” ve “İnsanlar arasında ilişkiler resmidir ($F=15,97$ ve $p=0,003<0,01$)” önermelerini kıdem yılı 11-25 yıl arası ve 26 yıl ve üzeri olanlara göre anlamlı farklılık gösterdiği ve daha yüksek puanla değerlendirdiği, “Teknolojik gelişmeler takip edilir ($F=4,39$ ve $p=0,012<0,05$)” önermesini kıdem aralığı 26 yıl ve üzeri olanlara göre anlamlı farklılık gösterdiği ve daha düşük puanla değerlendirdiği görülmüştür. Kıdem aralığı 1-10 yıl arasında olan yönetici ve öğretmenlerin, örgütte başarıya odaklı önermeleri daha düşük puanla, örgütte resmiyeti ön plana çıkaran önermeleri daha yüksek puanla değerlendirdikleri görüldüğünden, görevde yeni olanların deneyimli gruplara göre farklı algıya sahip oldukları söylenebilir.

Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; kıdem aralığı 11-25 yıl arası olan yönetici ve öğretmenlerin “Programda belirlenen işleri yapmak birinci önceliklidir ($F=4,30$ ve $p=0,014<0,05$)” önermesini kıdem aralığı 1-10 yıl arası olanlara göre daha yüksek puanla; “Herkes uygulamalarla ilgili görüşlerini açıkça ifade edebilir ($F=3,37$ ve $p=0,035<0,05$)”, “Kişisel bilgi ve yetenekler saygı görür ($F=3,15$ ve

$p=0,043<0,05$)” önermelerini kıdem aralığı 1-10 yıl arası olanlara göre daha düşük puanla ve “Birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için duygusu hakimdir ($F=3,15$ ve $p=0,043<0,05$)” önermesini kıdem aralığı 26 yıl ve üzeri olanlara göre daha düşük puanla değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Tablo 41 Yönetici ve öğretmenlerin kıdem aralığı değişkenine göre örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları

	1-10 (n=1445)		11-25 (n=1159)		26 ve üzeri (n=506)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	P
Bürokratik Boyut	3,54	,70	3,45	,69	3,47	,66	5,49	,004
Görev Boyut	4,15	,631	4,24	,70	4,25	,70	6,57	,001

Tablo 41 incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin kıdem aralığı değişkenine göre örgüt kültürü alt boyutlarına bakışları arasında istatistiki olarak 0,1 anlamlılık düzeyinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; kıdem aralığı 1-10 yıl arası olan yönetici ve öğretmenlerin “Bürokratik” boyutunu kıdem yılı 11-25 yıl arası olanlara göre daha olumlu değerlendirdikleri görülmüştür ($F=5,49$ ve $p=0,004<0,01$). “Görev” boyutunu ise kıdem aralığı 1-10 yıl arası olan yönetici ve öğretmenlerin kıdem aralığı 11-25 yıl arası olanlar ile 26 yıl ve üzeri olanlara göre daha düşük ancak puan ortalaması yüksek düzeyde değerlendirdikleri gözlenmiştir ($F=6,57$ ve $p=0,001<0,01$).

Tablo 42 Yönetici ve öğretmenlerin kıdem aralığı değişkenine göre insan kaynakları yönetimi önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları

	1-10 (n=1445)		11-25 (n=1159)		26 ve üzeri (n=506)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	P
İşe alımlarda ihtiyaç duyulan öğretmen niteliklerinin tespiti önceden yapılır.	3,78	1,06	3,57	1,18	3,50	1,24	16,10	,000
İnsan kaynağındaki ihtiyacın nasıl karşılanabileceği önceden saptanır.	3,79	,99	3,67	1,08	3,70	1,05	4,45	,012
İşe alım sırasında öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belli aşamaları olan bir seçim süreci mevcuttur.	3,63	1,11	3,46	1,17	3,49	1,19	7,35	,001
Öğretmenlere yetenek, eğitim, deneyim ve performanslarına uygun farklılaştırılmış ödeme yapılır.	3,16	1,33	2,93	1,40	3,00	1,38	9,78	,000
Ödemeler zamanında yapılır.	3,82	1,14	3,60	1,26	3,75	1,15	10,87	,000
Yapılan ödemeler öğretmenlerce adil	3,57	1,19	3,36	1,29	3,48	1,24	9,00	,000

bulunur.								
Öğretmenlerin performansını artıracak alternatif ödeme modelleri vardır.	3,21	1,30	2,97	1,38	3,06	1,38	9,92	,000
Yeterli nitelikte çalışma, dinlenme, bekleme, serbest zamanları değerlendirme mekânlarının oluşturulmasına önem verilir.	3,55	1,16	3,42	1,21	3,59	1,14	5,47	,004
Okulun temiz olmasına özen gösterilir.	3,94	1,04	4,02	,97	4,11	,97	5,86	,003
İşten çıkarılacak öğretmene uygun bir süre öncesinden bilgi verilir.	3,73	1,10	3,56	1,19	3,53	1,20	9,68	,000
Ayırma öncesinde, öğretmenin yeni durumuna hazırlanması için gerekli hizmetler yapılır.	3,62	1,13	3,42	1,19	3,47	1,20	10,23	,000

Tablo 42 incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin kıdem aralığı değişkenine göre İKY önermelerine bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; kıdem aralığı 1-10 yıl arası olan yönetici ve öğretmenlerin “İşe alımlarda ihtiyaç duyulan öğretmen niteliklerinin tespiti önceden yapılır ($F=16,10$ ve $p=0,000<0,01$)”, “İşe alım sırasında öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belli aşamaları olan bir seçim süreci mevcuttur ($F=7,35$ ve $p=0,001<0,01$)”, “İşten çıkarılacak öğretmene uygun bir süre öncesinden bilgi verilir ($F=9,68$ ve $p=0,000<0,01$)” önermelerini kıdem aralığı 11-25 yıl arası ve 26 yıl ve üzeri olanlara göre anlamlı farklılık gösterdiği ve daha yüksek puanla değerlendirdikleri görülmüştür. Yine kıdem aralığı 1-10 yıl arası olan yönetici ve öğretmenlerin “İnsan kaynağındaki ihtiyacın nasıl karşılanabileceği önceden saptanır ($F=4,45$ ve $p=0,012<0,01$)”, “Öğretmenlere yetenek, eğitim, deneyim ve performanslarına uygun farklılaştırılmış ödeme yapılır ($F=9,78$ ve $p=0,000<0,01$)”, “Ödemeler zamanında yapılır ($F=10,87$ ve $p=0,000<0,01$)”, “Yapılan ödemeler öğretmenlerce adil bulunur ($F=9,00$ ve $p=0,000<0,01$)”, “Öğretmenlerin performansını artıracak alternatif ödeme modelleri vardır ($F=9,92$ ve $p=0,000<0,01$)”, “Ayırma öncesinde, öğretmenin yeni durumuna hazırlanması için gerekli hizmetler yapılır ($F=10,23$ ve $p=0,000<0,01$)” önermelerini kıdem aralığı 11-25 yıl arası olanlara göre anlamlı farklılık gösterdiği ve daha yüksek puanla değerlendirdiği görülmüştür. Ayrıca kıdem aralığı 1-10 yıl arası olanlar “Okulun temiz olmasına özen gösterilir ($F=5,86$ ve $p=0,003<0,01$)” önermesini ise kıdem aralığı 26 yıl ve üzeri olanlara göre anlamlı farklılık gösterdiği ve daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde puan aralığında değerlendirdiği gözlenmiştir. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; kıdem aralığı 11-25 yıl arası olan yönetici ve öğretmenlerin “Yeterli nitelikte çalışma, dinlenme, bekleme, serbest zamanları

değerlendirme mekanlarının oluşturulmasına önem verilir ($F=5,47$ ve $p=0,004<0,01$)” önermelerini kıdem aralığı 1-10 yıl arası ve 26 yıl ve üzeri olanlara göre anlamlı farklılık gösterdiği ve daha düşük puanla değerlendirdiği görülmüştür.

Tablo 43 Yönetici ve öğretmenlerin kıdem aralığı değişkenine göre insan kaynakları yönetimi alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları

	1-10 (n=1445)		11-25 (n=1159)		26 ve üzeri (n=506)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	P
İKY ücret yönetimi	3,42	,92	3,22	1,0	3,32	1,0	13,74	,000
İK'nın sağlanması	3,80	,80	3,70	,86	3,72	,85	4,71	,009
İKY yöneltme	3,81	,96	3,71	1,0	3,66	1,0	6,48	,002

Tablo 43 incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin kıdem aralığı değişkenine göre İKY alt boyutlarına bakışları arasında istatistiki olarak 0,1 anlamlılık düzeyinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; kıdem aralığı 1-10 yıl arası olan yönetici ve öğretmenlerin “Ücret yönetimi ($F=13,74$ ve $p=0,000<0,01$)” boyutunu ve “İK'nın sağlanması ($F=4,71$ ve $p=0,009<0,01$)” boyutunu kıdem aralığı 11-25 yıl arası olanlara göre daha olumlu ($F=7,44$ ve $p=0,001<0,01$) ve yüksek puan ortalaması ile değerlendirdikleri görülmüştür. Yine kıdem aralığı 1-10 yıl arası olan yönetici ve öğretmenlerin “İKY Yöneltme ($F=6,48$ ve $p=0,002<0,01$)” boyutunu kıdem aralığı 11-25 ile 26 ve üzeri olanlara göre daha olumlu değerlendirdikleri gözlenmiştir. Kıdem aralığı 11-25 ile 26 yıl ve üzeri olan yönetici ve öğretmenlerin okullarda insan kaynakları yönetimi ücret yönetimi boyutundaki önermelere yönelik algılarının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Okul Türü Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri

Tablo 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50 ve 51’de okul türüne göre istatistiki olarak anlamlı farklılık olan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları”, “Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri”, “Örgüt Kültürü” ve “İnsan Kaynakları Yönetimi” ölçek önermelerine ilişkin tanımsal istatistikler ve Anova sonuçları verilmiştir. Tablonun ilk iki sütunu ortalama ve standart sapma değerlerini son sütunu ise bağımsız değişkene göre grup ortalamalarının test sonuçlarını göstermektedir.

Verilerin analizinden önce elde edilen test sonuçlarının okul türü değişkenine göre normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için normallik testi uygulanmıştır. Normallik testinde veri gruplarının çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Skewness ve Kurtosis ölçüleri sırasıyla 0,012 ve -1,285 olarak bulunmuştur. Çarpıklık ve basıklık ölçüsü $\pm 1,5$ ve $\pm 1,96$ arası değerler verilerin normal dağılımı için kabul edilmektedir (Tabachnick and Fidell, 2013; Kalaycı, 2010:6-7).

Tablo 44 Okul türü değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

	İlkokul (n=918)		Ortaokul (n=1296)		Lise (n=896)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	P
Öğretmenler, karşılık beklemeden işlerini yetiştiremeyen arkadaşlarına yardım eder.	4,03	,92	3,89	1,05	3,89	1,03	6,30	,002
Öğretmenler karar alırken, başkalarının hakkını ihlal ederler.	1,84	1,04	2,0	1,12	1,96	1,11	5,64	,004
Öğretmenler, yeni gelenlerin ortama ve işe uyum sağlamalarına yardımcı olur.	4,21	,81	4,02	,98	4,12	,89	11,3	,000
Öğretmenler, işiyle ilgili önemli bir adım atmadan önce mutlaka yöneticileri bilgilendirir.	4,32	,72	4,16	,86	4,15	,86	12,3	,000
Öğretmenler, herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarının yerini alarak onlara yardımcı olurlar.	4,04	,83	3,75	,97	3,77	,96	30,3	,000
Öğretmenler, iş arkadaşlarını yeni ve daha etkin yöntemler denemeleri yönünde cesaretlendirir.	3,87	,87	3,7	1,0	3,7	,94	10,6	,000
Öğretmenler, fikirlerini hiçbir zaman dile getirmeyen arkadaşlarını konuşmaları için cesaretlendirir.	3,65	,93	3,42	1,06	3,53	1,02	14,06	,000
Öğretmenler, herhangi bir karar alırken, bu karardan etkileneceğini düşündüğü kişilerin fikirlerini alır, onlara danışır.	3,89	,85	3,79	,94	3,83	,94	3,60	,027
Öğretmenler, işe her zaman zamanında gelir.	4,28	,80	4,13	,88	4,13	,86	9,67	,000
Öğretmenler, yorucu bir iş yaparken veya özel bir sorunu varken dahi iş arkadaşlarına içten ilgi ve nezaket gösterir.	3,88	,86	3,72	1,0	3,80	,94	7,81	,000
Öğretmenler, ciddi sonuçlar doğurabilecek konularda, diğerleri onunla aynı düşüncede olmasa bile fikirlerini dürüstçe ifade eder.	3,86	,87	3,76	,87	3,82	,89	3,75	,023
Öğretmenler, görevlerini çok az hatayla tamamlar.	3,97	,73	3,85	,82	3,96	,77	7,78	,000
Öğretmenler, görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yapar.	4,08	,84	3,95	,93	4,00	,94	5,87	,003
Öğretmenler, her zaman dakiktir.	4,00	,82	3,91	,87	3,91	,92	3,36	,035
Öğretmenler, işine belirlenmiş zamanlar dışında ara vermez.	4,11	,81	4,02	,91	3,98	,90	4,625	,010
Öğretmenler, kurumdaki değişimleri	3,99	,77	3,88	,85	3,86	,90	5,77	,003

yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynar.									
Öğretmenler görevi ile ilgili toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılır.	4,18	,76	4,06	,86	4,08	,85	6,11		,002
Öğretmenler, değişimlere rahatlıkla uyum sağlar.	4,03	,77	3,96	,84	3,92	,85	4,31		,013
Öğretmenler okul hakkında yapılan eleştirilerde okulu savunur.	4,11	,81	4,01	,90	3,98	,87	6,49		,002
Öğretmenler okulu dışarıda gururla temsil eder.	4,30	,77	4,20	,89	4,16	,85	6,12		,002
Öğretmenler hiç kimse izlemediğinde bile mesaisini boşa geçirmez.	4,26	,79	4,08	,90	4,08	,87	13,88		,000
Öğretmenler hiç kimse izlemediğinde bile okulun kurallarına uyar.	4,30	,79	4,16	,87	4,13	,86	10,55		,000

Tablo 44 incelendiğinde okul türüne göre katılımcıların ÖVD önermelerine bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmuştur. Araştırmanın okul türü grup sayısı ikiden fazla olduğundan, varyans analizi sonuçlarına göre grup ortalamaları eşitliği hipotezinin reddedilmesi en az bir grup ortalamasının diğer gruplardan farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Grup ortalamalarından farklı olanı bulmak için çoklu karşılaştırma testlerinin (multiple comparison tests) yapılması gerekmektedir. Bu amaçla LSD (least significant difference) testine başvurulmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; ilkokulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “Öğretmenler, karşılık beklemeden işlerini yetiştiremeyen arkadaşlarına yardım eder ($F=6,30$ ve $p=0,002<0,01$)”, “Öğretmenler, işiyle ilgili önemli bir adım atmadan önce mutlaka yöneticileri bilgilendirir ($F=12,3$ ve $p=0,000<0,01$)”, “Öğretmenler, herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarının yerini alarak onlara yardımcı olurlar ($F=33,3$ ve $p=0,000<0,01$)”, “Öğretmenler, iş arkadaşlarını yeni ve daha etkin yöntemler denemeleri yönünde cesaretlendirir ($F=10,6$ ve $p=0,000<0,01$)”, “Öğretmenler, fikirlerini hiçbir zaman dile getirmeyen arkadaşlarını konuşmaları için cesaretlendirir ($F=14,06$ ve $p=0,000<0,01$)”, “Öğretmenler, işe her zaman zamanında gelir ($F=9,67$ ve $p=0,00<0,01$)”, “Öğretmenler, kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynar ($F=5,77$ ve $p=0,003<0,01$)”, “Öğretmenler görevi ile ilgili toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılır ($F=6,11$ ve $p=0,002<0,01$)”, “Öğretmenler okul hakkında yapılan eleştirilerde okulu savunur ($F=6,49$ ve $p=0,002<0,01$)”, “Öğretmenler okulu dışarıda gururla temsil eder ($F=6,12$ ve $p=0,002<0,01$)”, “Öğretmenler hiç kimse izlemediğinde bile mesaisini boşa geçirmez ($F=13,88$ ve $p=0,000<0,01$)” ve “Öğretmenler hiç kimse izlemediğinde bile okulun kurallarına uyar ($F=10,55$ ve

$p=0,000<0,01$)” önermelerini ortaokullarda ve liselerde görev yapanlara göre daha yüksek puanla ve yüksek düzeyde olumlu değerlendirdikleri görülmüştür.

Yine ilkokulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “Öğretmenler, herhangi bir karar alırken, bu karardan etkileneceğini düşündüğü kişilerin fikirlerini alır, onlara danışır ($F=3,60$ ve $p=0,027<0,01$)”, “Öğretmenler, yorucu bir iş yaparken veya özel bir sorunu varken dahi iş arkadaşlarına içten ilgi ve nezaket gösterir ($F=7,81$ ve $p=0,000<0,01$)”, “Öğretmenler, ciddi sonuçlar doğurabilecek konularda, diğerleri onunla aynı düşüncede olmasa bile fikirlerini dürüstçe ifade eder ($F=3,75$ ve $p=0,023<0,01$)”, “Öğretmenler, görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yapar ($F=5,87$ ve $p=0,003<0,01$)”, “Öğretmenler, her zaman dakiktir ($F=3,36$ ve $p=0,035<0,05$)” önermelerini ortaokullarda görev yapanlara göre daha yüksek puanla ve yüksek düzeyde olumlu değerlendirmişlerdir. “Öğretmenler, işine belirlenmiş zamanlar dışında ara vermez ($F=4,62$ ve $p=0,01<0,05$)”, “Öğretmenler, değişimlere rahatlıkla uyum sağlar ($F=4,31$ ve $p=0,013<0,05$)” önermesini ilkokullarda görev yapanların liselerde görev yapanlara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri görülmüştür.

Ayrıca; çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; ilkokulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “Öğretmenler karar alırken, başkalarının hakkını ihlal ederler ($F=5,64$ ve $p=0,004<0,01$)” şeklindeki önermeyi ortaokullarda görev yapanlara göre daha düşük puanla ve düşük düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür. Ayrıca, “Öğretmenler, yeni gelenlerin ortama ve işe uyum sağlamalarına yardımcı olur ($F=11,3$ ve $p=0,000<0,01$)” ve “Öğretmenler, görevlerini çok az hatayla tamamlar ($F=7,78$ ve $p=0,000<0,01$)” önermesini ortaokulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin ilkokul ve liselerde görev yapanlara göre daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde değerlendirdikleri gözlenmiştir.

İlkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin ÖVD önermelerini daha yüksek puanla değerlendirdikleri ve yüksek düzeyde algıya sahip oldukları; ortaokulda görev yapanların diğer gruplara göre daha düşük puanla değerlendirmekle birlikte yüksek düzeyde puan aralığında olumlu algıya sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 45 Okul türü değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

	İlkokul (n=918)		Ortaokul (n=1296)		Lise (n=896)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	P
ÖVD Sivil erdem-vicdanlılık	4,12	,55	4,02	,66	4,01	,63	10,65	,000
ÖVD Nezaket	3,92	,61	3,76	,70	3,80	,66	16,68	,000
ÖVD Özgecilik	4,18	,67	4,04	,79	4,07	,74	10,33	,000

Tablo 45 incelendiğinde okul türüne göre katılımcıların ÖVD alt boyutlarına bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; ilkokulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; “Sivil erdem-vicdanlılık (F=10,65 ve p=0,000<0,01)” boyutunda, “Nezaket (F=16,68 ve p=0,000<0,01)” boyutunda ve “Özgecilik (F=10,33 ve p=0,000<0,01)” boyutunda ortaokul ve liselerde görev yapanlara göre daha yüksek puanla ve yüksek düzeyde puan aralığında olumlu değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Tablo 46 Okul türü değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

	İlkokul (n=918)		Ortaokul (n=1296)		Lise (n=896)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	P
Öğretmenlerinin soru ve yorumlarını dikkatle dinler.	4,23	,80	4,10	,87	4,06	,86	10,14	,000
Başka okul müdürleriyle iyi ilişkiler kurar.	4,27	,72	4,15	,81	4,11	,78	11,75	,000
Astlarıyla ve üstleriyle işbirliği içindedir.	4,29	,72	4,19	,79	4,12	,81	10,3	,000
Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini saygıyla dinler.	4,26	,78	4,17	,83	4,11	,87	7,74	,000
Öğretmenleri grup çalışmasına yönlendirir.	4,12	,81	3,97	,89	3,94	,90	8,63	,000
Öğretmenlerin grup çalışmalarındaki başarılarını ödüllendirir.	3,89	,94	3,78	1,00	3,82	1,01	3,51	,000
Kendisine soru soranlara anlaşılır bir cevap verir.	4,28	,75	4,13	,86	4,10	,83	12,68	,000
Hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirir.	4,23	,75	4,14	,84	4,06	,85	10,54	,000
Çalışmalarını planlı bir biçimde	4,33	,70	4,22	,77	4,18	,79	10,13	,000

yürütür.								
Yıllık çalışma planı hazırlar.	4,32	,74	4,21	,79	4,17	,83	8,21	,000
Zamanı etkili biçimde kullanır.	4,29	,74	4,18	,84	4,15	,80	8,84	,000
Resmi yazışma işlemlerini etkili biçimde yürütür.	4,42	,68	4,29	,76	4,30	,74	9,99	,000
Öğretmenleri alınan kararlardaki değişikliklerden zamanında haberdar eder.	4,35	,74	4,19	,82	4,19	,82	12,39	,000
Sorumluluk alır ve işlere öncülük eder.	4,33	,77	4,20	,85	4,13	,89	12,64	,000
Bireylerin ve grupların davranışlarını etkiler.	4,17	,80	4,12	,81	4,06	,84	4,30	,000
Öğretmenlere görev verir.	4,35	,69	4,21	,80	4,19	,74	11,79	,000
Öğretmenlere sorumluluk verir.	4,35	,71	4,26	,75	4,24	,77	5,27	,000
Öğretmenlere çalışmalarını kolaylaştıracak kaynakları sağlar.	4,18	,80	4,08	,90	4,08	,87	3,94	,000
Öğretmenlerle resmi işlerindeki iletişimde uygun stil, dilbilgisi ve anlatım biçimini kullanır.	4,25	,75	4,13	,85	4,13	,87	6,17	,002
Finansla ilgili ilkeleri yönetim problemlerine uygular.	4,10	,79	4,04	,85	3,97	,86	5,17	,006
Bir işi yapmak için gereken bilgi ve becerilerini ortaya koyar.	4,27	,73	4,15	,82	4,12	,81	8,73	,000
Sorun çözmede teknik yeterliliklerini etkili kullanır.	4,21	,79	4,09	,86	4,07	,84	7,62	,000
Birebir ve gruplar içinde etkili bir şekilde konuşma yapar.	4,24	,76	4,16	,82	4,15	,84	3,56	,028
Problemleri bulur.	4,21	,75	4,13	,83	4,09	,83	5,67	,003
Sorunların çözümünde yerinde kararlar alır.	4,19	,82	4,10	,87	4,03	,92	7,28	,001
Okulu verimli bir biçimde işletir.	4,26	,78	4,16	,88	3,99	,92	22,13	,000
Yapılan işlerin yüksek nitelikli olması için çaba harcar.	4,29	,80	4,20	,84	4,05	,87	18,96	,000
Öğrencilerin başarı durumlarını öğretmenlerle değerlendirir.	4,24	,78	4,24	,85	4,08	,88	11,42	,000
Okulda güvene dayalı bir öğrenme iklimi oluşmasını sağlar.	4,26	,80	4,13	,90	4,04	,89	15,40	,000
Okul ev öğrenci başarıları hakkında öğretmenleri ve öğrencileri bilgilendirir.	4,25	,78	4,21	,83	4,09	,84	9,83	,000

Tablo 46 incelendiğinde okul türüne göre katılımcıların okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerine bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, “Öğretmenlerinin soru ve yorumlarını dikkatle dinler (F=10,14 ve p=0,000<0,01)”, “Başka okul müdürleriyle iyi ilişkiler kurar (F=11,75 ve p=0,000<0,01)”, “Astlarıyla ve üstleriyle işbirliği içindedir (F=10,3 ve p=0,000<0,01)”, “Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini saygıyla dinler (F=7,74 ve p=0,000<0,01)”, “Öğretmenleri grup çalışmasına yönlendirir (F=8,63 ve p=0,000<0,01)”, “Kendisine soru soranlara anlaşılır bir cevap verir (F=12,68 ve p=0,000<0,01)”, “Hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirir (F=10,54 ve p=0,000<0,01)”, “Çalışmalarını planlı bir biçimde yürütür (F=10,13 ve p=0,000<0,01)”, “Yıllık çalışma planı hazırlar (F=8,21 ve p=0,000<0,01)”, “Zamanı etkili biçimde kullanır (F=8,84 ve p=0,000<0,01)”, “Resmi yazışma işlemlerini etkili biçimde yürütür (F=9,99 ve p=0,000<0,01)”, “Öğretmenleri alınan kararlardaki değişikliklerden zamanında haberdar eder (F=12,39 ve p=0,000<0,01)”, “Sorumluluk alır ve işlere öncülük eder (F=12,64 ve p=0,000<0,01)”, “Öğretmenlere görev verir (F=11,79 ve p=0,000<0,01)”, “Öğretmenlere sorumluluk verir (F=5,27 ve p=0,000<0,01)”, “Öğretmenlerle resmi işlerindeki iletişimde uygun stil, dilbilgisi ve anlatım biçimini kullanır (F=6,17 ve p=0,002<0,01)”, “Bir işi yapmak için gereken bilgi ve becerilerini ortaya koyar (F=8,73 ve p=0,000<0,01)”, “Sorumlu çözüme teknik yeterliliklerini etkili kullanır (F=7,62 ve p=0,000<0,01)”, “Birebir ve gruplar içinde etkili bir şekilde konuşma yapar (F=3,56 ve p=0,028<0,05)”, “Okulu verimli bir biçimde işletir (F=22,13 ve p=0,000<0,01)”, “Yapılan işlerin yüksek nitelikli olması için çaba harcar (F=18,96 ve p=0,000<0,01)”, “Okulda güvene dayalı bir öğrenme iklimi oluşmasını sağlar (F=15,40 ve p=0,000<0,01)” önermelerini ortaokul ve liselerde görev yapanlara göre daha yüksek puanla, yüksek ve çok yüksek düzeyde puan aralığında olumlu değerlendirdikleri görülmüştür.

Ayrıca, ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “Öğretmenlerin grup çalışmalarındaki başarılarını ödüllendirir (F=3,51 ve p=0,000<0,01)”, “Öğretmenlere çalışmalarını kolaylaştıracak kaynakları sağlar (F=3,94 ve p=0,000<0,01)” ortaokullarda görev yapanlara göre daha yüksek puanla değerlendirdikleri gözlenmiştir. Yine ilkokullarda görev yapanların “Bireylerin ve grupların davranışlarını etkiler (F=4,30 ve p=0,000<0,01)”, “Finansla ilgili ilkeleri

yönetim problemlerine uygular ($F=5,17$ ve $p=0,006<0,01$)”, “Problemleri bulur ($F=5,67$ ve $p=0,003<0,01$)” ve “Sorunların çözümünde yerinde kararlar alır ($F=7,28$ ve $p=0,001<0,01$)” önermelerini liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlere göre daha yüksek puanla değerlendirdikleri görülmektedir. Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler “Öğrencilerin başarı durumlarını öğretmenlerle değerlendirir ($F=11,42$ ve $p=0,000<0,01$)” ile “Okul ev öğrenci başarıları hakkında öğretmenleri ve öğrencileri bilgilendirir ($F=9,83$ ve $p=0,000<0,01$)” önermelerini ortaokul ve ilkokullarda görev yapanlara göre daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde puan aralığında olumlu değerlendirdikleri görülmüştür.

İlkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin önermeleri en yüksek puanla yüksek ve çok yüksek düzeyde puan aralığında değerlendirerek olumlu bakışa sahip oldukları; ortaokulda görev yapanların önermeleri yüksek puanla, yüksek ve çok yüksek düzeyde puan aralığında değerlendirerek olumlu bakışa sahip oldukları; liselerde görev yapanların ise diğer gruplara göre daha düşük puanla değerlendirmekle birlikte yüksek düzeyde puan ortalaması ile olumlu bakışa sahip oldukları gözlenmiştir.

Tablo 47 Okul türü değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

	İlkokul (n=918)		Ortaokul (n=1296)		Lise (n=896)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	P
YB Sorumluluk alma-teknik yeterlilikler	4,27	,56	4,17	,62	4,14	,62	12,39	,000
YB Nitelik ve diğer	4,24	,65	4,17	,72	4,05	,73	16,87	,000
YB Başlatma yapısı	4,09	,63	4,0	,67	3,96	,69	9,617	,000

Tablo 47 incelendiğinde okul türüne göre katılımcıların okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarına bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; ilkokulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “Sorumluluk alma-teknik yeterlilikler ($F=12,39$ ve $p=0,000<0,01$)” boyutunda ve “Başlatma yapısı ($F=9,617$ ve $p=0,000<0,01$)” boyutunda ortaokul ve liselerde görev yapanlara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. “Nitelik ve diğer ($F=16,87$ ve $p=0,000<0,01$)” boyutunda ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan yönetici ve

öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerileri bakışlarında birbirlerine göre anlamlı farklılık göstermekte, en yüksek puanla olumlu bakışa sahip grubun ilkokullarda görev yapanlar, daha sonra ortaokul ve liselerde görev yapanlar olduğu gözlenmiştir.

Tablo 48 Okul türü değişkenine göre örgüt kültürü önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

	İlkokul (n=918)		Ortaokul (n=1296)		Lise (n=896)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	P
Programda belirlenen işleri yapmak birinci önceliklidir.	4,35	,74	4,27	1,38	4,12	,85	10,86	,000
Diğer okullardan daha “iyi” olmak için çalışmak esastır.	4,18	,91	4,23	,91	4,01	,92	15,89	,000
İlk defada doğruyu yapmak amaçlanır.	4,12	,84	4,04	,91	4,01	,88	4,10	,017
Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yeterince çaba harcanır.	4,37	,72	4,27	,81	4,16	,82	16,75	,000
Teknolojik gelişmeler takip edilir.	4,30	,74	4,16	,86	4,06	,84	18,34	,000
Herkes öğrencilerin akademik başarısı için çalışır.	4,37	,75	4,30	,81	4,13	,84	21,71	,000
İnsanlar birbirini sever.	4,20	,86	4,12	1,59	3,96	,96	8,82	,000
Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir.	2,87	1,49	3,04	1,40	3,10	1,26	6,84	,001
Herkes uygulamalarla ilgili görüşlerini açıkça ifade edebilir.	4,11	,90	4,00	,97	3,88	,90	13,47	,000
Mesleki gelişim için her türlü fırsat sağlanır.	4,03	,87	3,93	,94	3,86	,91	8,02	,000
Çalışanlar sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşır.	4,06	,89	4,01	,90	3,83	,92	16,34	,000
Kural ihlaline karşı sert önlemler alınır.	3,12	1,17	3,42	1,75	3,38	1,04	13,02	,000
Yöneticiler sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.	3,51	1,04	3,67	1,01	3,68	,96	8,50	,000
Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.	3,38	1,09	3,59	1,02	3,59	,96	14,05	,000
Mesleki amaçlar için çalışmak takdir gören bir davranıştır.	4,06	,90	4,02	,97	3,95	,94	3,34	,035
İnsanlara değer verilir.	4,17	,95	4,09	,98	3,92	,99	14,87	,000
Otoriter bir yönetim anlayışı vardır.	3,05	1,31	3,34	1,23	3,31	1,18	16,54	,000

İşlerle ilgili çok fazla toplantı yapılır.	3,35	1,02	3,56	1,03	3,54	,98	12,73	,000
En büyük ödül bir işi başarmaktır.	4,20	,89	4,07	,92	3,98	,91	13,26	,000
Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez.	3,97	,98	3,93	1,01	3,80	,99	6,99	,001
Kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır.	3,97	,92	3,88	,94	3,80	,92	7,18	,001
Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.	3,86	,99	3,81	1,01	3,70	1,02	6,27	,002
Yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.	3,80	,96	3,83	,99	3,71	,97	4,24	,014
Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.	4,08	,89	4,00	,93	3,93	,87	5,77	,003
İnsanlar arasında ilişkiler resmidir.	3,30	1,12	3,50	1,05	3,51	1,00	12,00	,000

Tablo 48 incelendiğinde okul türüne göre katılımcıların ÖK önermelerine bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler “Programda belirlenen işleri yapmak birinci önceliklidir (F=10,86 ve p=0,000<0,01)”, “Diğer okullardan daha “iyi” olmak için çalışmak esastır (F=15,89 ve p=0,000<0,01)”, “Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yeterince çaba harcanır (F=16,75 ve p=0,000<0,01)”, “Teknolojik gelişmeler takip edilir (F=18,34 ve p=0,000<0,01)”, “Herkes öğrencilerin akademik başarısı için çalışır (F=21,71 ve p=0,000<0,01)”, “İnsanlar birbirini sever (F=8,82 ve p=0,000<0,01)”, “Herkes uygulamalarla ilgili görüşlerini açıkça ifade edebilir (F=13,47 ve p=0,000<0,01)”, “Çalışanlar sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşır (F=16,34 ve p=0,000<0,01)”, “Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez (F=6,99 ve p=0,001<0,01)”, “Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır (F=6,27 ve p=0,002<0,01)” önermelerini ilkökul ve ortaokullarda görev yapanlara göre daha düşük puanla orta ve yüksek düzeyde puan aralığında değerlendirdikleri görülmüştür. Bunun yanında, liselerde görev yapanlar “İlk defada doğruyu yapmak amaçlanır (F=4,10 ve p=0,017<0,01)”, “Mesleki amaçlar için çalışmak takdir gören bir davranıştır (F=3,34 ve p=0,035<0,05)”, “Kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır (F=7,18 ve p=0,001<0,01)”, “Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır (F=5,77 ve p=0,003<0,01)” önermelerini ilkökullarda görev yapanlara göre; yine liselerde görev yapanlar “Yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır (F=9,83 ve

$p=0,000<0,01$)” önermesini ortaokullarda görev yapanlara göre daha düşük puanla orta ve yüksek düzeyde puan aralığında değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenler “Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir ($F=6,84$ ve $p=0,001<0,01$)”, “Kural ihlaline karşı sert önlemler alınır ($F=13,02$ ve $p=0,000<0,01$)”, “Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur ($F=14,05$ ve $p=0,000<0,01$)”, “Yöneticiler sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır ($F=8,50$ ve $p=0,000<0,01$)”, “Otoriter bir yönetim anlayışı vardır ($F=16,54$ ve $p=0,000<0,01$)”, “İşlerle ilgili çok fazla toplantı yapılır ($F=12,73$ ve $p=0,000<0,01$)”, “İnsanlar arasında ilişkiler resmidir ($F=12,00$ ve $p=0,000<0,01$)” önermelerini ortaokullarda ve liselerde görev yapanlara göre daha düşük puanla ve orta düzeyde puan aralığında değerlendirdikleri görülmüştür. Ayrıca, ilkokullarda görev yapanların “Mesleki gelişim için her türlü fırsat sağlanır ($F=8,02$ ve $p=0,000<0,01$)”, “İnsanlara değer verilir ($F=14,87$ ve $p=0,000<0,01$)”, “En büyük ödül bir işi başarmaktır ($F=13,26$ ve $p=0,000<0,01$)” önermelerini ortaokul ve liselerde görev yapanlara göre daha yüksek puanla ve yüksek düzeyde puan aralığında olumlu değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okullarında örgüt kültürü algılarının yüksek düzeyde ve olumlu olduğu; aynı şekilde ilkokullarda görev yapanların da okullarında örgüt kültürü algılarının yüksek düzeyde ve olumlu olduğu görülmüştür. Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okullarında örgüt kültürü önermelerini diğer gruplara göre daha düşük puanla değerlendirmekle birlikte puan ortalamalarının yüksek düzeyde olduğu ve olumlu algıya sahip oldukları görülmüştür.

Tablo 49 Okul türü değişkenine göre örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

	İlkokul (n=918)		Ortaokul (n=1296)		Lise (n=896)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	P
ÖK Destek-başarı	4,01	,63	3,95	,69	3,85	,70	12,9	,000
ÖK Bürokratik	3,38	,69	3,55	,69	3,52	,66	18,1	,000
ÖK Görev	4,28	,59	4,21	,68	4,08	,70	21,1	,000

Tablo 49 incelendiğinde okul türüne göre katılımcıların örgüt kültürü önermelerine bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; “Destek-başarı ($F=12,9$ ve $p=0,000<0,01$)” boyutunu diğer gruplara göre daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde puan aralığında değerlendirdikleri görülmüştür. İlkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “Bürokratik ($F=18,1$ ve $p=0,000<0,01$)” boyutunu ortaokul ve liselerde görev yapanlara göre daha düşük puanla orta düzeyde değerlendirdikleri gözlenmiştir. “Görev ($F=21,1$ ve $p=0,000<0,01$)” boyutuna yönelik ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin algılarının birbirlerine göre anlamlı farklılık göstermekte olduğu, çok yüksek düzeyde puanla olumlu algıya sahip grubun ilkokullarda görev yapanlar olduğu; daha sonra yüksek düzeyde olumlu algıya sahip olan grupların ortaokul ve liselerde görev yapanlar olduğu gözlenmiştir.

Tablo 50 Okul türü değişkenine göre insan kaynakları yönetimi önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

	İlkokul (n=918)		Ortaokul (n=1296)		Lise (n=896)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	P
Okulda her çalışanın açık ve net bir iş tanımı vardır.	4,21	,90	4,02	,95	3,92	,98	22,12	,000
İnsan kaynağındaki ihtiyacın nasıl karşılanabileceği önceden saptanır.	3,75	1,09	3,78	1,00	3,64	1,01	5,01	,007
İşe alım sırasında öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belli aşamaları olan bir seçim süreci mevcuttur.	3,48	1,21	3,61	1,22	3,52	1,14	4,03	,018
İşe yeni başlayan öğretmenlere oryantasyon eğitimi (okulun yapısı, politikaları, öğretmen hak ve sorumlulukları ile ilgili bilgiler) verilir.	3,87	1,05	3,74	1,10	3,68	1,07	7,13	,001
Öğretmenlere değişen çevre ve teknolojiye uyum sağlamaları için kurs, seminer vb. hizmet içi eğitimler verilir.	3,95	,95	3,87	,96	3,79	,99	5,58	,003
Öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapmaları desteklenir.	3,47	1,16	3,61	1,12	3,57	1,10	4,39	,012
Eğitim ve geliştirme çalışmalarında tüm öğretmenlere fırsat eşitliği sağlanır.	3,76	1,07	3,73	1,05	3,61	1,08	5,01	,007
Öğretmenlerin bireysel kariyerlerini yönlendirip geliştirmelerine destek olunur.	3,66	1,09	3,67	1,05	3,55	1,07	3,59	,028
Okul içi terfi, öğretmenler arasında fark gözetmeksizin herkese adil davranılarak	3,85	1,08	3,80	1,06	3,71	1,08	3,87	,021

yapılır.									
Performans değerlendirme ölçütleri önceden belirlenir.	3,91	,99	3,83	,97	3,71	1,03	9,01		,000
Değerlendirme sürecinde öğretmenin kişiliğinden çok performansı ön planda tutulur.	3,85	1,02	3,81	1,02	3,70	1,05	5,25		,005
Öğretmenlerin eğitim gereksinimlerini belirlemede performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.	3,78	,99	3,72	1,02	3,61	1,02	6,30		,002
Değerlendirme sonuçlarına ilişkin veriler öğretmenlere bildirilir.	3,82	1,00	3,74	1,04	3,64	1,08	6,26		,002
Öğretmenlere yetenek, eğitim, deneyim ve performanslarına uygun farklılaştırılmış ödeme yapılır.	2,91	1,44	3,14	1,33	3,06	1,34	7,53		,001
Ödemeler zamanında yapılır.	3,61	1,27	3,79	1,15	3,75	1,14	5,90		,003
Yapılan ödemeler öğretmenlerce adil bulunur.	3,34	1,32	3,58	1,21	3,48	1,18	10,20		,000
Öğretmenlerin performansını artıracak alternatif ödeme modelleri vardır.	3,00	1,39	3,14	1,34	3,14	1,32	3,78		,023
Okulun temiz olmasına özen gösterilir.	4,12	,95	4,02	1,00	3,84	1,06	17,21		,000
Öğretmenlerin mevcut hoşnutsuzlukları, şikâyetleri dikkate alınıp giderilir.	3,72	1,11	3,70	1,07	3,59	1,09	3,79		,023
Disiplin kuralları her öğretmene aynı şekilde uygulanır.	3,85	1,09	3,81	1,09	3,71	1,06	3,88		,021
Yönetici ve öğretmenler arasında düzenli aralıklarla toplantı yapılmaktadır.	4,04	,90	3,98	,91	3,80	1,02	15,63		,000
Yöneticiler öğretmenlerle etkili bir iletişim kurar.	4,04	,92	3,89	,94	3,75	1,03	19,86		,000
Öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı düzenlemeler yapılır.	3,77	1,05	3,72	1,04	3,58	1,06	7,95		,000
Yapılan başarılı işler yöneticiler tarafından ödüllendirilir.	3,70	1,11	3,73	1,07	3,59	1,03	4,44		,012
Okulumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissedirim.	3,87	1,01	3,83	1,04	3,70	1,02	7,17		,001
Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	3,79	1,03	3,81	1,04	3,66	1,04	6,06		,002
Yöneticiler, daha iyi bir okul ortamı için değişime açık kişilerdir.	3,97	1,00	3,86	1,03	3,73	1,00	12,51		,000

Tablo 50 incelendiğinde okul türüne göre katılımcıların İKY önermelerine bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “Okulda her çalışanın açık ve net bir iş tanımı vardır

($F=22,12$ ve $p=0,000<0,01$)”, “İnsan kaynağındaki ihtiyacın nasıl karşılanabileceği önceden saptanır ($F=5,01$ ve $p=0,007<0,01$)”, “Eğitim ve geliştirme çalışmalarında tüm öğretmenlere fırsat eşitliği sağlanır ($F=5,01$ ve $p=0,007<0,01$)”, “Performans değerlendirme ölçütleri önceden belirlenir ($F=9,01$ ve $p=0,000<0,01$)”, “Değerlendirme sürecinde öğretmenin kişiliğinden çok performansı ön planda tutulur ($F=5,25$ ve $p=0,005<0,01$)”, “Öğretmenlerin eğitim gereksinimlerini belirlemede performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır ($F=6,30$ ve $p=0,002<0,01$)”, “Okulun temiz olmasına özen gösterilir ($F=17,21$ ve $p=0,000<0,01$)”, “Öğretmenlerin mevcut hoşnutsuzlukları, şikâyetleri dikkate alınıp giderilir ($F=3,79$ ve $p=0,023<0,05$)”, “Yönetici ve öğretmenler arasında düzenli aralıklarla toplantı yapılmaktadır ($F=15,63$ ve $p=0,000<0,01$)”, “Yöneticiler öğretmenlerle etkili bir iletişim kurar ($F=19,86$ ve $p=0,000<0,01$)”, “Öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı düzenlemeler yapılır ($F=7,95$ ve $p=0,000<0,01$)”, “Okulumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissederim ($F=7,17$ ve $p=0,001<0,01$)”, “Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum ($F=6,06$ ve $p=0,002<0,01$)”, “Yöneticiler, daha iyi bir okul ortamı için değişime açık kişilerdir ($F=12,51$ ve $p=0,000<0,01$)” önermelerini ilkökul ve ortaokullarda görev yapanlara göre daha düşük puanla orta ve yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür. Beraberinde çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; liselerde görev yapanlar “Öğretmenlere değişen çevre ve teknolojiye uyum sağlamaları için kurs, seminer vb. hizmet içi eğitimler verilir ($F=5,58$ ve $p=0,003<0,01$)”, Okul içi terfi, öğretmenler arasında fark gözetmeksizin herkese adil davranılarak yapılır. ($F=3,87$ ve $p=0,021<0,05$)”, Değerlendirme sonuçlarına ilişkin veriler öğretmenlere bildirilir ($F=6,26$ ve $p=0,002<0,01$)”, “Disiplin kuralları her öğretmene aynı şekilde uygulanır ($F=3,88$ ve $p=0,021<0,05$)” önermelerini ilkökullarda görev yapanlara göre daha düşük puanla orta ve yüksek düzeyde değerlendirdikleri gözlenmiştir. Ayrıca, liselerde görev yapanlar “Öğretmenlerin bireysel kariyerlerini yönlendirip geliştirmelerine destek olunur ($F=3,59$ ve $p=0,028<0,05$)”, “Yapılan başarılı işler yöneticiler tarafından ödüllendirilir ($F=4,44$ ve $p=0,012<0,05$)” önermelerini ortaokullarda görev yapanlara göre daha düşük puanla ancak yüksek düzey aralığında değerlendirdikleri görülmüştür.

Bunun yanında çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre liselerde görev yapanlar “Öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapmaları desteklenir ($F=3,23$ ve

$p=0,012<0,05$)” önermesini ilkokullarda görev yapanlara göre daha yüksek puanla yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür. Bu önerme okul düzeyinde değerlendirildiğinde, ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin haftanın her günü mecburi dersleri olduğundan lisan üstü eğitim için gerekli zamanın sağlanmasında zorluklar yaşandığı bilinmektedir. Branş öğretmenlerinin görev yaptığı liselerde, ders planlamalarının diğer gruba göre daha esnek olduğu ve önermeyi diğer ilkokullara göre olumlu değerlendirmeleri, verilerin uygulamadaki doğrularla örtüştüğünü gösterdiği söylenebilir.

İlkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “İşe yeni başlayan öğretmenlere oryantasyon eğitimi (okulun yapısı, politikaları, öğretmen hak ve sorumlulukları ile ilgili bilgiler) verilir ($F=7,13$ ve $p=0,001<0,01$)”, “Ödemeler zamanında yapılır ($F=5,90$ ve $p=0,003<0,01$)”, “Yapılan ödemeler öğretmenlerce adil bulunur ($F=10,20$ ve $p=0,000<0,01$)”, “Öğretmenlerin performansını artıracak alternatif ödeme modelleri vardır ($F=3,78$ ve $p=0,023<0,05$)” önermelerini ortaokul ve liselerde görev yapanlara göre daha düşük puanla değerlendirdikleri görülmektedir. Ayrıca, ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenler, “İşe alım sırasında öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belli aşamaları olan bir seçim süreci mevcuttur ($F=4,03$ ve $p=0,018<0,05$)”, “Öğretmenlere yetenek, eğitim, deneyim ve performanslarına uygun farklılaştırılmış ödeme yapılır ($F=7,53$ ve $p=0,001<0,01$)” önermelerini ortaokullarda görev yapanlara göre daha düşük puanla orta ve yüksek düzeyde değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Tablo 51 Okul türü değişkenine göre insan kaynakları yönetimi alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

	İlkokul (n=918)		Ortaokul (n=1296)		Lise (n=896)		ANOVA	
	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	F	P
İKY Gelişim	3,79	,79	3,74	,79	3,64	,86	7,23	,001
İKY Ücret yönetimi	3,25	1,02	3,39	,95	3,33	,96	5,69	,003
İK'nın sağlanması	3,78	,84	3,77	,81	3,68	,85	3,81	,022
İKY Çalışma ilişkileri	3,87	,79	3,83	,81	3,70	,84	11,7	,000

Tablo 51 incelendiğinde okul türüne göre katılımcıların İKY alt boyutlarına bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık

bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; “İKY gelişim ($F=7,23$ ve $p=0,001<0,01$)” boyutunu diğer gruplara göre daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. Ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “Ücret yönetimi ($F=5,69$ ve $p=0,003<0,01$)” boyutunu ilkokullarda görev yapanlara göre daha yüksek puanla orta düzeyde değerlendirdikleri gözlenmiştir. Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “İK’nın sağlanması ($F=3,81$ ve $p=0,022<0,05$)” ve “İKY çalışma ilişkileri ($F=11,7$ ve $p=0,000<0,01$)” boyutlarını ilkokul ve ortaokullarda görev yapanlara göre daha düşük puanla fakat yüksek düzeyde olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. Okul türüne göre ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin diğer boyutlardan daha düşük olarak “ücret yönetimi” boyutuna yönelik orta düzeyde algıya sahip oldukları görülmüştür.

Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri

Tablo 52, 53, 54, 55 ve 56’da öğrenim durumuna göre istatistiki olarak anlamlı farklılık olan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları”, “Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri”, “Örgüt Kültürü” ve “İnsan Kaynakları Yönetimi” ölçek önermelerine ilişkin tanımsal istatistikler ve Mann Whitney U Testi sonuçları verilmektedir. Tablonun ilk iki sütunu ortalama ve standart sapma değerlerini son sütunu ise bağımsız değişkene ilişkin test sonuçlarını göstermektedir.

Verilerin analizinden önce elde edilen test sonuçlarının öğrenim durumu değişkenine göre normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için normallik testi uygulanmıştır. Normallik testinde veri grupları normal dağılım göstermediğinden verilerin analizinde nonparametric testler uygulanmıştır.

Tablo 52 Öğrenim durumu değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı önermelerine bakış farklılığını gösteren Mann Whitney U Testi tablosu

	Lisans (n=2691)			Yüksek Lisans (n=419)			Z	p
	$\bar{X}$	S	MR	$\bar{X}$	S	MR		
Öğretmenler, karşılık beklemeden işlerini yetiştiremeyen arkadaşlarına yardım eder.	3,98	,97	1589	3,61	1,19	1334	-5,7	,000
Öğretmenler karar alırken, başkalarının hakkını ihlal ederler.	1,87	1,04	1602	2,39	1,31	1255	-7,8	,000
Öğretmenler, işiyle ilgili önemli bir adım	4,22	,81	1569	4,10	,89	1462	-2,4	,013

atmadan önce mutlaka yöneticileri bilgilendirir.									
Öğretmenler, herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarının yerini alarak onlara yardımcı olurlar.	3,86	,92	1568	3,73	1,02	1469	-2,2	,025	
Öğretmenler, işe her zaman zamanında gelir.	4,20	,84	1577	4,02	,92	1415	-3,7	,000	
Öğretmenler, genellikle işleri ile ilgili problemlerden yakındır.	3,12	1,08	1570	3,26	1,17	1456	-2,5	,012	
Öğretmenler, iş ortamıyla ilgili ufak sorunları büyütürler.	2,57	1,09	1580	2,82	1,18	1393	-4,1	,000	
Öğretmenler, görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yapar.	4,04	,90	1585	3,80	,97	1365	-5,0	,000	
Öğretmenler, her zaman işin olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih eder.	2,66	1,20	1583	2,96	1,25	1373	-4,5	,000	
Öğretmenler, kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynar.	3,92	,83	1568	3,82	,92	1471	-2,2	,026	
Öğretmenler görevi ile ilgili toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılır.	4,12	,82	1574	3,99	,85	1436	-3,1	,001	
Öğretmenler okulu dışarıda gururla temsil eder.	4,23	,84	1570	4,12	,87	1457	-2,6	,009	
Öğretmenler hiç kimse izlemediğinde bile mesaisini boşa geçirmez.	4,15	,86	1568	4,05	,89	1474	-2,1	,032	
Öğretmenler hiç kimse izlemediğinde bile okulun kurallarına uyar.	4,21	,84	1573	4,08	,89	1442	-3,0	,003	

Tablo 52 incelendiğinde öğrenim durumu değişkenine göre öğretmenlerle yöneticilerin ÖVD önermelerine bakışlarında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda, on dört önermede farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Mann Whitney U Testi sonucu Mean Rank puanlarına göre lisans düzeyinde öğrenime sahip olan yönetici ve öğretmenlerin ÖVD önermelerini yüksek lisans düzeyinde öğrenime sahip olanlara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri görülmüştür.

ÖVD önermelerinden farklılık gösteren “Öğretmenler karar alırken, başkalarının hakkını ihlal ederler”, “Öğretmenler, genellikle işleri ile ilgili problemlerden yakındır”, “Öğretmenler, iş ortamıyla ilgili ufak sorunları büyütürler”, “Öğretmenler, her zaman işin olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih eder” şeklindeki dört önermeyi, yüksek lisans düzeyinde öğrenime sahip katılımcıların lisans düzeyindeki katılımcılara göre daha yüksek puanla değerlendirdikleri görülmüştür ($p=0,00<0,01$; $p=0,012<0,05$; $p=0,000<0,01$). Ancak bu puanların her iki grupta da orta düzeyde seyrettiği ve çok yüksek olmadığı söylenebilir. Yüksek lisanslı katılımcılar öğretmenleri ÖVD açısından çok olumlu bakışa sahip olmadıkları görülse de bunun orta düzeyin altında olmadığı söylenebilir.

Tablo 53 Öğrenim durumu değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarında farklılık gösteren Mann Whitney U Testi tablosu

	Lisans (n=2691)	Yüksek Lisans (n=419)		
	MR	MR	Z	P
Sivil Erdem-Vicdanlılık	1574,47	1433,68	-2,991	,003
Nezaket	1571,69	1451,50	-2,553	,011
Sportmenlik	1596,35	1293,11	-6,457	,000
Özgecilik	1586,37	1357,23	-5,012	,000

Öğrenim durumu değişkenine göre öğretmenlerle yöneticilerin ÖVD alt boyutlarına bakışları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda, “Sivil erdem- vicdanlılık”, “Nezaket”, “Sportmenlik” ve “Özgecilik” alt boyutlarında farklılık olduğu gözlenmiştir. Mann Whitney U Testi sonucu Mean Rank puanlarına göre lisans düzeyindeki yönetici ve öğretmenlerin ÖVD “Sivil erdem- vicdanlılık”, “Nezaket”, “Sportmenlik” ve “Özgecilik” boyutlarını yüksek lisanslılara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirmişlerdir.

Tablo 54 Öğrenim durumu değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerine bakış farklılığını gösteren Mann Whitney U Testi tablosu

	Lisans (n=2691)			Yüksek Lisans (n=419)				
	$\bar{X}$	S	MR	$\bar{X}$	S	MR	Z	P
Başka okul müdürleriyle iyi ilişkiler kurar.	4,18	,77	1567	4,10	,82	1481	-1,9	,048
Öğretmenlere sorumluluk verir.	4,29	,74	1567	4,21	,77	1481	-2,0	,045
Finansla ilgili ilkeleri yönetim problemlerine uygular.	4,06	,82	1572	3,90	,94	1447	-2,8	,005
Bir işi yapmak için gereken bilgi ve becerilerini ortaya koyar.	4,19	,77	1569	4,05	,93	1466	-2,4	,017
Okulu verimli bir biçimde işletir.	4,16	,86	1570	4,04	,92	1460	-2,5	,012
Okulda güvene dayalı bir öğrenme iklimi oluşmasını sağlar.	4,16	,86	1567	4,06	,91	1476	-2,1	,038

Tablo 54 incelendiğinde öğrenim durumu değişkenine göre öğretmenlerle yöneticilerin okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerine bakışlarında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Mann Whitney U Testi

sonucunda, altı önermede farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Mann Whitney U Testi sonucu Mean Rank puanlarına göre lisans düzeyinde öğrenime sahip olan yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerini yüksek lisans düzeyinde öğrenime sahip olanlara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri görülmüştür.

Öğrenim durumu değişkenine göre öğretmenlerle yöneticilerin okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarına bakışları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda, YB sorumluluk alma-teknik yeterlilikleri boyutu ($Z=-1,762$, $P=0,078>0,05$), YB nitelik ve diğer boyutu ($Z=-1,45$, $P=0,147>0,05$) ve YB başlatma yapısı boyutu ($Z=-1,273$, $P=0,203>0,05$) arasında anlamlı farklılık olmadığı gözlenmiştir.

Tablo 55 Öğrenim durumu değişkenine göre örgüt kültürü önermelerine bakış farklılığını gösteren Mann Whitney U Testi tablosu

	Lisans (n=2691)			Yüksek Lisans (n=419)				
	$\bar{X}$	S	MR	$\bar{X}$	S	MR	Z	P
Herkes öğrencilerin akademik başarısı için çalışır.	4,29	,80	1570	4,17	,87	1453	-2,6	,009
İnsanlar birbirini sever.	4,11	1,28	1567	4,00	,94	1478	-2,0	,043
Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir.	2,98	1,40	1536	3,21	1,35	1679	-3,1	,002
İnsanlara değer verilir.	4,08	,98	1571	3,95	1,00	1451	-2,7	,007

Tablo 55 incelendiğinde öğrenim durumu değişkenine göre öğretmenlerle yöneticilerin ÖK önermelerine bakışlarında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda, dört önermede farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Mann Whitney U Testi sonucu Mean Rank puanlarına göre lisans düzeyinde öğrenime sahip olan yönetici ve öğretmenlerin “Herkes öğrencilerin akademik başarısı için çalışır ($Z=-2,6$, $P=0,009>0,01$)”, “İnsanlar birbirini sever ($Z=-2,0$, $P=0,043>0,05$)”, “İnsanlara değer verilir ($Z=-2,7$, $P=0,007>0,01$)” önermelerini yüksek lisans düzeyinde öğrenime sahip olanlara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. Yine Mann Whitney U Testi sonucu Mean Rank puanlarına göre “Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir ($Z=-3,1$, $P=0,002>0,01$)” önermesini yüksek lisans düzeyinde öğrenime sahip olan yönetici ve öğretmenlerin lisans düzeyinde öğrenime sahip olanlara göre daha yüksek puanla orta düzeyde değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Öğrenim durumu değişkenine göre öğretmenlerle yöneticilerin örgüt kültürü alt boyutlarına bakışları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda, ÖK destek-başarı boyutu ($Z=-1,015$, $P=0,310>0,05$), ÖK bürokratik boyutu ($Z=-,609$; $P=0,543>0,05$) ve ÖK görev boyutu ($Z=-1,865$; $P=0,062>0,05$) arasında anlamlı farklılık olmadığı gözlenmiştir.

Tablo 56 Öğrenim durumu değişkenine göre insan kaynakları yönetimi önermelerine bakış farklılığını gösteren Mann Whitney U Testi tablosu

	Lisans (n=2691)			Yüksek Lisans (n=419)			Z	P
	$\bar{X}$	S	MR	$\bar{X}$	S	MR		
İşe yeni başlayan öğretmenlere oryantasyon eğitimi (okulun yapısı, politikaları, öğretmen hak ve sorumlulukları ile ilgili bilgiler) verilir.	3,74	1,15	1542	3,63	1,17	1640	2,2	,029

Tablo 56 incelendiğinde öğrenim durumu değişkenine göre; öğretmenlerle yöneticilerin İKY önermelerine bakışlarında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda, “İşe yeni başlayan öğretmenlere oryantasyon eğitimi (okulun yapısı, politikaları, öğretmen hak ve sorumlulukları ile ilgili bilgiler) verilir ($Z=2,2$, $P=0,029>0,05$)” önermesinde farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Mann Whitney U Testi sonucu Mean Rank puanlarına göre lisans düzeyinde öğrenime sahip olan yönetici ve öğretmenlerin önermeyi yüksek lisans düzeyinde öğrenime sahip olanlara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri görülmüştür.

Öğrenim durumu değişkenine göre öğretmenler ile yöneticilerin İKY alt boyutlarına bakışları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda, İKY gelişim boyutu ($Z=-,178$, $P=0,859>0,05$), İKY ücret yönetimi boyutu ($Z=-1,099$, $P=0,272>0,05$), İK’nın sağlanması boyutu ($Z=-0,642$, $P=0,521>0,05$), İKY yöneltme boyutu ($Z=-0,026$, $P=0,976>0,05$) ve İKY çalışma ilişkileri boyutunda ($Z=-0,817$, $P=0,414>0,05$) anlamlı farklılık olmadığı gözlenmiştir.

Okullardaki Öğretmen Sayısı Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri

Tablo 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63 ve 64’te okuldaki öğretmen sayısına göre istatistiki olarak anlamlı farklılık olan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları”, “Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri”, “Örgüt Kültürü” ve “İnsan Kaynakları Yönetimi” ölçek önermelerine ilişkin tanımsal istatistikler ve Anova sonuçları verilmiştir. Tablonun ilk iki sütunu ortalama ve standart sapma değerlerini son sütunu ise bağımsız değişkene göre grup ortalamalarının test sonuçlarını göstermektedir.

Verilerin analizinden önce elde edilen test sonuçlarının okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için normallik testi uygulanmıştır. Normallik testinde veri gruplarının çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Skewness ve Kurtosis ölçüleri sırasıyla -,661 ve -,789 olarak bulunmuştur. Çarpıklık ve basıklık ölçüsü $\pm 1,5$ ve $\pm 1,96$ arası değerler verilerin normal dağılımı için kabul edilmektedir (Tabachnick and Fidell, 2013; Kalaycı, 2010:6-7).

Tablo 57 Öğretmen sayısı değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Öğretmen sayısı	1-10 (n=422)		11-30 (n=1127)		30 üzeri (n=1561)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	P
Öğretmenler, karşılık beklemeden işlerini yetiştiremeyen arkadaşlarına yardım eder.	3,75	1,16	3,92	1,03	3,98	,94	8,51	,000
Öğretmenler karar alırken, başkalarının hakkını ihlal ederler.	2,17	1,23	1,96	1,13	1,86	1,01	14,11	,000
Öğretmenler, işiyle ilgili önemli bir adım atmadan önce mutlaka yöneticileri bilgilendirir.	4,10	,89	4,20	,88	4,24	,77	4,96	,007
Öğretmenler, fikirlerini hiçbir zaman dile getirmeyen arkadaşlarını konuşmaları için cesaretlendirir.	3,56	,98	3,59	1,02	3,46	1,02	6,24	,002
Öğretmenler, işe her zaman zamanında gelir.	4,06	,95	4,15	,87	4,23	,80	7,70	,000
Öğretmenler, iş ortamıyla ilgili ufak sorunları büyütürler.	2,77	1,17	2,60	1,11	2,55	1,09	6,55	,001
Öğretmenler, yorucu bir iş yaparken veya özel bir sorunu varken dahi iş arkadaşlarına içten ilgi ve nezaket gösterir.	3,72	,96	3,74	,95	3,84	,93	4,45	,012
Öğretmenler, görevlerini çok az hatayla tamamlar.	3,83	,77	3,90	,83	3,96	,75	4,85	,008

Öğretmenler, görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yapar.	3,93	,95	3,97	,95	4,05	,87	3,99	,019
Öğretmenler, her zaman işin olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih eder.	2,91	1,21	2,72	1,23	2,63	1,20	9,20	,000
Öğretmenler, her zaman dakiktir.	3,83	,90	3,89	,89	4,00	,85	8,82	,000
Öğretmenler, kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynar.	3,80	,87	3,95	,84	3,91	,84	4,82	,008
Öğretmenler görevi ile ilgili toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılır.	4,00	,82	4,10	,87	4,13	,79	4,26	,014
Öğretmenler, değişimlere rahatlıkla uyum sağlar.	3,90	,78	3,95	,87	4,01	,80	3,54	,029
Öğretmenler okul hakkında yapılan eleştirilerde okulu savunur.	3,94	,82	4,02	,91	4,06	,85	3,37	,034
Öğretmenler hiç kimse izlemediğinde bile mesaisini boşa geçirmez.	4,03	,92	4,10	,89	4,19	,83	7,26	,001
Öğretmenler hiç kimse izlemediğinde bile okulun kurallarına uyar.	4,09	,88	4,18	,85	4,24	,83	5,61	,004

Tablo 57 incelendiğinde öğretmen sayısı değişkenine göre katılımcıların ÖVD önermelerine bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; öğretmen sayısı 1-10 arası olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “Öğretmenler, karşılık beklemeden işlerini yetiştiremeyen arkadaşlarına yardım eder (F=8,51 ve p=0,000<0,01)” önermesini öğretmen sayısı 11-30 arası ve öğretmen sayısı 30 üzeri olan okullarda görev yapanlara göre daha düşük puanla; “Öğretmenler karar alırken, başkalarının hakkını ihlal ederler (F=14,11 ve p=0,000<0,01)”, “Öğretmenler, iş ortamıyla ilgili ufak sorunları büyütürler (F=6,55 ve p=0,001<0,01)”, “Öğretmenler, her zaman işin olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih eder (F=9,20 ve p=0,000<0,01)” önermelerini öğretmen sayısı 11-30 arası ve öğretmen sayısı 30 üzeri olan okullarda görev yapanlara göre daha yüksek puanla ve yüksek düzeyde olumlu değerlendirdikleri görülmüştür.

Öğretmen sayısı 1-10 arası olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “Öğretmenler, kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynar (F=4,82 ve p=0,008<0,01)” önermesini öğretmen sayısı 11-30 arası olan okullarda görev yapanlara göre daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde değerlendirmişlerdir. Ayrıca, öğretmen sayısı 1-10 arası olan

okullarda görev yapanlar “Öğretmenler, işiyle ilgili önemli bir adım atmadan önce mutlaka yöneticileri bilgilendirir (F=4,96 ve $p=0,007<0,01$)”, “Öğretmenler, görevlerini çok az hatayla tamamlar (F=4,85 ve $p=0,008<0,01$)”, “Öğretmenler, görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yapar (F=3,99 ve $p=0,019<0,05$)”, “Öğretmenler görevi ile ilgili toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılır (F=4,26 ve $p=0,014<0,05$)”, “Öğretmenler, değişimlere rahatlıkla uyum sağlar (F=3,54 ve $p=0,029<0,05$)”, “Öğretmenler okul hakkında yapılan eleştirilerde okulu savunur (F=3,37 ve $p=0,034<0,05$)”, “Öğretmenler hiç kimse izlemediğinde bile mesaisini boşa geçirmez (F=7,26 ve $p=0,001<0,01$)”, “Öğretmenler hiç kimse izlemediğinde bile okulun kurallarına uyar (F=5,61 ve $p=0,004<0,01$)” önermelerini öğretmen sayısı 30 üzeri olan okullarda görev yapanlara göre daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde olumlu değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Öğretmen sayısı 11-30 arası olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “Öğretmenler, fikirlerini hiçbir zaman dile getirmeyen arkadaşlarını konuşmaları için cesaretlendirir (F=6,24 ve $p=0,002<0,01$)” önermesini öğretmen sayısı 30 üzeri olan okullarda görev yapanlara göre daha yüksek puanla yüksek düzeyde olumlu; “Öğretmenler, yorucu bir iş yaparken veya özel bir sorunu varken dahi iş arkadaşlarına içten ilgi ve nezaket gösterir (F=4,45 ve $p=0,012<0,05$)” önermesini öğretmen sayısı 30 üzeri olan okullarda görev yapanlara göre daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. Öğretmen sayısı 30 üzeri olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “Öğretmenler, işe her zaman zamanında gelir (F=7,70 ve $p=0,000<0,01$)”, “Öğretmenler, her zaman dakiktir (F=8,82 ve $p=0,000<0,01$)” önermelerini öğretmen sayısı 1-10 arası ve 11-30 arası olan okullarda görev yapanlara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Tablo 58 Öğretmen sayısı değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Öğretmen Sayısı	1-10 (n=422)		11-30 (n=1127)		30 üzeri (n=1561)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	P
ÖVD Sivil erdem-vicdanlılık	3,96	,62	4,03	,67	4,08	,58	7,09	,001
ÖVD Sportmenlik	3,23	,850	3,38	,86	3,45	,79	11,67	,000

ÖVD Özgecilik	3,99	,81	4,06	,78	4,14	,69	7,85	,000

Tablo 58 incelendiğinde öğretmen sayısı değişkenine göre katılımcıların ÖVD alt boyutlarına bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; öğretmen sayısı 1-10 arası olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “Sivil erdem-vicdanlılık ($F=7,09$ ve $p=0,001<0,01$)” boyutunu öğretmen sayısı 30 üzeri olanlara göre daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür. Yine öğretmen sayısı 1-10 arası olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenler “Sportmenlik ($F=11,67$ ve $p=0,000<0,01$)” boyutunu öğretmen sayısı 11-30 ve 30 üzeri olanlara göre daha düşük puanla orta düzeyde değerlendirdikleri gözlenmiştir. “Özgecilik ($F=7,85$ ve $p=0,000<0,01$)” alt boyutunu ise öğretmen sayısı 30 üzeri olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, öğretmen sayısı 1-10 arası ve 11-30 arası olan okullarda görev yapanlara göre daha yüksek puanla ve yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür. Öğretmen sayısı 30 üzeri olan okulların ÖVD algılarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu, öğretmen sayısı 1-10 ve 11-30 arası olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin sportmenlik boyutuna yönelik algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür.

Tablo 59 Öğretmen sayısı değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Öğretmen sayısı	1-10 (n=422)		11-30 (n=1127)		30 üzeri (n=1561)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	P
Öğretmenlerinin soru ve yorumlarını dikkatle dinler.	4,03	,91	4,17	,85	4,12	,83	4,08	,017
Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini saygıyla dinler.	4,09	,87	4,23	,81	4,16	,83	4,47	,012
Öğretmenleri alınan kararlardaki değişikliklerden zamanında haberdar eder.	4,16	,84	4,27	,79	4,23	,80	3,28	,038
Öğretmenlerin çalışmalarını takip eder.	4,07	,84	4,22	,80	4,21	,79	5,75	,003
Öğretmenlerle resmi işlerindeki iletişimde uygun stil, dilbilgisi ve anlatım biçimini kullanır.	4,04	,83	4,19	,84	4,18	,82	5,24	,005
Finansla ilgili ilkeleri yönetim problemlerine uygular.	3,95	,83	4,09	,83	4,03	,85	4,40	,012
Bir işi yapmak için gereken bilgi ve becerilerini ortaya koyar.	4,00	,84	4,21	,79	4,20	,78	11,92	,000
Sorun çözmede teknik yeterliliklerini etkili kullanır.	4,03	,85	4,12	,83	4,15	,84	3,65	,026
Birebir ve gruplar içinde etkili bir şekilde konuşma yapar.	4,06	,80	4,20	,79	4,20	,82	5,16	,006

Tablo 59 incelendiğinde öğretmen sayısı değişkenine göre katılımcıların okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerine bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; öğretmen sayısı 1-10 arası olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “Öğretmenlerin çalışmalarını takip eder ($F=5,75$ ve $p=0,003<0,01$)”, “Öğretmenlerle resmi işlerindeki iletişimde uygun stil, dilbilgisi ve anlatım biçimini kullanır ($F=5,24$ ve $p=0,005<0,01$)”, “Bir işi yapmak için gereken bilgi ve becerilerini ortaya koyar ($F=11,92$ ve $p=0,000<0,01$)”, “Birebir ve gruplar içinde etkili bir şekilde konuşma yapar ($F=6,37$ ve $p=0,002<0,01$)” önermelerini öğretmen sayısı 11-30 arası ve öğretmen sayısı 30 üzeri olan okullarda görev yapanlara göre daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde; “Öğretmenlerinin soru ve yorumlarını dikkatle dinler ($F=4,08$ ve $p=0,017<0,05$)”, “Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini saygıyla dinler ($F=4,47$ ve $p=0,012<0,05$)”, “Öğretmenleri alınan kararlardaki değişikliklerden zamanında haberdar eder ($F=3,28$ ve $p=0,038<0,05$)”, “Finansla ilgili ilkeleri yönetim problemlerine uygular ($F=4,40$ ve $p=0,012<0,05$)” önermelerini öğretmen sayısı 11-30 arası olan okullarda görev yapanlara göre daha düşük puanla ve yüksek düzeyde “Sorun çözmede teknik yeterliliklerini etkili kullanır ($F=3,65$ ve $p=0,026<0,05$)” önermesini öğretmen sayısı 30 üzeri olan okullarda görev yapanlara göre daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Tablo 60 Öğretmen sayısı değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Öğretmen sayısı	1-10 (n=422)		11-30 (n=1127)		30 üzeri (n=1561)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	P
Sorumluluk alma-teknik yeterlilikler	4,12	,59	4,21	,61	4,20	,61	2,979	,048
Başlatma yapısı	3,96	,66	4,05	,66	4,00	,67	3,085	,046

Tablo 60 incelendiğinde öğretmen sayısı değişkenine göre katılımcıların okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarına bakışları arasında istatistiki olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; öğretmen sayısı 11-30 arası olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “Sorumluluk alma-teknik yeterlilikler ($F=2,979$ ve $p=0,048<0,05$)” alt boyutunu ve “Başlatma yapısı ($F=3,085$ ve $p=0,046<0,05$)” alt boyutunu öğretmen

sayısı 1-10 arası olan okullarda görev yapanlara göre daha yüksek puanla ve yüksek düzeyde olumlu değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Tablo 61 Öğretmen sayısı değişkenine göre örgüt kültürü önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Öğretmen Sayısı	1-10 (n=422)		11-30 (n=1127)		30 üzeri (n=1561)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	P
Programda belirlenen işleri yapmak birinci önceliklidir.	4,13	,81	4,29	,77	4,25	1,32	3,15	,043
Diğer okullardan daha “iyi” olmak için çalışmak esastır.	4,02	,96	4,14	,90	4,20	,91	6,24	,002
İlk defada doğruyu yapmak amaçlanır.	3,95	,85	4,07	,88	4,07	,90	3,45	,032
Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yeterince çaba harcanır.	4,14	,84	4,31	,75	4,27	,81	7,32	,001
Herkes öğrencilerin akademik başarısı için çalışır.	4,13	,78	4,36	,76	4,25	,84	13,8	,000
Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir.	3,16	1,32	3,02	1,49	2,96	1,34	3,47	,031
Herkes uygulamalarla ilgili görüşlerini açıkça ifade edebilir.	3,95	,95	4,08	,90	3,96	,95	5,66	,003
Çalışanlar sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşır.	3,88	1,00	4,03	,88	3,96	,91	4,18	,015
Hiyerarşiye önem verilir.	3,79	1,01	3,91	,94	3,79	1,00	4,75	,009
İşlerle ilgili çok fazla toplantı yapılır.	3,37	1,04	3,52	1,04	3,50	,99	3,24	,039
Kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır.	3,86	,94	3,96	,91	3,84	,94	5,12	,006
Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.	3,89	1,01	3,83	1,00	3,74	1,01	4,80	,008
İnsanlar arasında ilişkiler resmidir.	3,58	1,05	3,48	1,06	3,38	1,06	6,95	,001

Tablo 61 incelendiğinde öğretmen sayısı değişkenine göre katılımcıların örgüt kültürü önermelerine bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; öğretmen sayısı 1-10 arası olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “Diğer okullardan daha “iyi” olmak için çalışmak esastır (F=6,24 ve p=0,002<0,01)”, “İlk defada doğruyu yapmak amaçlanır (F=3,45 ve p=0,032<0,05)”, “Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yeterince çaba harcanır (F=7,32 ve p=0,001<0,01)”, “Herkes öğrencilerin akademik başarısı için çalışır (F=13,8 ve p=0,000<0,01)”

önergelerini öğretmen sayısı 11-30 arası ve 30 üzeri olan okullarda görev yapanlara göre daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. Öğretmen sayısı 1-10 arası olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “Programda belirlenen işleri yapmak birinci önceliklidir (F=3,15 ve $p=0,043<0,05$)”, “Çalışanlar sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşır (F=4,18 ve $p=0,015<0,05$)”, “İşlerle ilgili çok fazla toplantı yapılır (F=3,24 ve $p=0,039<0,05$)” önergelerini öğretmen sayısı 11-30 arası olan okullarda görev yapanlara göre daha düşük puanla orta ve yüksek düzeyde değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; öğretmen sayısı 30 üzeri olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenler, “İnsanlar arasında ilişkiler resmidir (F=6,95 ve $p=0,001<0,01$)” önermesini öğretmen sayısı 1-10 arası ve 11-30 arası olan okullarda görev yapanlara göre daha düşük puanla orta düzeyde; “Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır (F=4,80 ve $p=0,008<0,01$)”, “Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir (F=3,47 ve $p=0,031<0,05$)” önergelerini öğretmen sayısı 1-10 arası olan okullarda görev yapanlara göre daha düşük puanla; “Herkes uygulamalarla ilgili görüşlerini açıkça ifade edebilir (F=5,66 ve $p=0,003<0,01$)”, “Hiyerarşiye önem verilir (F=4,75 ve $p=0,009<0,01$)”, “Kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır (F=5,12 ve $p=0,006<0,01$)” önergelerini öğretmen sayısı 11-30 arası olan okullarda görev yapanlara göre daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür.

Tablo 62 Öğretmen sayısı değişkenine göre örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Öğretmen Sayısı	1-10 (n=422)		11-30 (n=1127)		30 üzeri (n=1561)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	P
ÖK Görev boyutu	4,08	,63	4,23	,61	4,21	,71	7,969	,000

Tablo 62 incelendiğinde öğretmen sayısı değişkenine göre katılımcıların örgüt kültürü alt boyutlarına bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; öğretmen sayısı 1-10 arası olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “Görev (F=6,24 ve $p=0,002<0,01$)” alt boyutunu öğretmen sayısı 11-30 ve 30 üzeri olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere göre daha düşük puanla ancak

yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür. Her üç grubun da puan ortalamalarının yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir.

Tablo 63 Öğretmen sayısı değişkenine göre insan kaynakları yönetimi önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Öğretmen sayısı	1-10 (n=422)		11-30 (n=1127)		30 üzeri (n=1561)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	P
İşe alımlarda ihtiyaç duyulan öğretmen niteliklerinin tespiti önceden yapılır.	3,66	1,09	3,75	1,08	3,59	1,19	1,16	,001
İşe alım sırasında öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belli aşamaları olan bir seçim süreci mevcuttur.	3,64	1,11	3,60	1,13	3,48	1,18	5,56	,004
İşe yeni başlayan öğretmenlere oryantasyon eğitimi (okulun yapısı, politikaları, öğretmen hak ve sorumlulukları ile ilgili bilgiler) verilir.	3,78	1,01	3,83	1,05	3,70	1,11	4,39	,012
Yapılan eğitim çalışmalarının öğretmenin ihtiyaçlarına fayda sağlayıp sağlamadığı analiz edilir.	3,36	1,06	3,57	1,04	3,48	1,08	6,29	,002
Eğitim ve geliştirme çalışmalarında tüm öğretmenlere fırsat eşitliği sağlanır.	3,64	1,12	3,77	1,04	3,67	1,06	4,19	,015
Öğretmenlerin bireysel kariyerlerini yönlendirip geliştirmelerine destek olunur.	3,50	1,09	3,71	1,04	3,62	1,08	6,29	,002
Okul içi terfi, öğretmenler arasında fark gözetmeksizin herkese adil davranılarak yapılır.	3,75	1,07	3,86	1,05	3,75	1,09	3,76	,023
Performans değerlendirme ölçütleri önceden belirlenir.	3,80	,98	3,89	,96	3,78	1,02	4,14	,016
Değerlendirme sürecinde öğretmenin kişiliğinden çok performansı ön planda tutulur.	3,84	1,00	3,85	1,02	3,73	1,04	4,55	,011
Öğretmenlere yetenek, eğitim, deneyim ve performanslarına uygun farklılaştırılmış ödeme yapılır.	3,19	1,31	3,11	1,36	2,97	1,38	6,22	,002
Ödemeler zamanında yapılır.	3,70	1,20	3,80	1,15	3,67	1,21	3,74	,024
Öğretmenlerin performansını artıracak alternatif ödeme modelleri vardır.	3,20	1,33	3,17	1,33	3,02	1,36	5,05	,006
Disiplin kuralları her öğretmene aynı şekilde uygulanır.	3,84	1,07	3,86	1,04	3,73	1,11	5,31	,005
İşten ayrılma koşulları açık ve anlaşılırdır.	3,89	1,00	3,94	1,03	3,80	1,05	6,00	,002
İşten çıkarılacak öğretmene uygun bir süre öncesinden bilgi verilir.	3,70	1,10	3,75	1,11	3,53	1,19	13,8	,000
Ayırma öncesinde, öğretmenin yeni durumuna hazırlanması için gerekli	3,48	1,12	3,62	1,17	3,46	1,18	6,39	,002

hizmetler yapılır.									
Yöneticiler öğretmenlerle etkili bir iletişim kurar.	3,77	,98	3,96	,96	3,88	,97	5,89	,003	
Yöneticiler, daha iyi bir okul ortamı için değişime açık kişilerdir.	3,74	1,04	3,92	,99	3,84	1,03	4,71	,009	

Tablo 63 incelendiğinde öğretmen sayısı değişkenine göre katılımcıların İKY önermelerine bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; öğretmen sayısı 30 üzeri olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “İşe alım sırasında öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belli aşamaları olan bir seçim süreci mevcuttur (F=5,56 ve p=0,001<0,01)”, “İşten çıkarılacak öğretmene uygun bir süre öncesinden bilgi verilir (F=13,8 ve p=0,000<0,01)” önermelerini öğretmen sayısı 1-10 ve 11-30 arası olan okullarda görev yapanlara göre daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür. Ayrıca öğretmen sayısı 30 üzeri olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “İşe alımlarda ihtiyaç duyulan öğretmen niteliklerinin tespiti önceden yapılır (F=1,16 ve p=0,001<0,01)”, “İşe yeni başlayan öğretmenlere oryantasyon eğitimi (okulun yapısı, politikaları, öğretmen hak ve sorumlulukları ile ilgili bilgiler) verilir (F=4,39 ve p=0,012<0,05)”, “Eğitim ve geliştirme çalışmalarında tüm öğretmenlere fırsat eşitliği sağlanır (F=4,19 ve p=0,015<0,05)”, “Okul içi terfi, öğretmenler arasında fark gözetmeksizin herkese adil davranılarak yapılır (F=3,76 ve p=0,023<0,05)”, “Performans değerlendirme ölçütleri önceden belirlenir (F=4,14 ve p=0,016<0,05)”, “Değerlendirme sürecinde öğretmenin kişiliğinden çok performansı ön planda tutulur (F=4,55 ve p=0,011<0,05)”, “Ödemeler zamanında yapılır (F=3,74 ve p=0,024<0,05)”, “Öğretmenlerin performansını artıracak alternatif ödeme modelleri vardır (F=5,05 ve p=0,006<0,01)”, “Disiplin kuralları her öğretmene aynı şekilde uygulanır (F=5,31 ve p=0,005<0,01)”, “İşten ayrılma koşulları açık ve anlaşılırdır (F=6,00 ve p=0,002<0,01)”, “Ayrılma öncesinde, öğretmenin yeni durumuna hazırlanması için gerekli hizmetler yapılır (F=6,39 ve p=0,002<0,01)” önermelerini öğretmen sayısı 11-30 arası olan okullarda görev yapanlara göre daha düşük puanla orta ve yüksek düzeyde değerlendirdikleri gözlenmiştir. Yine öğretmen sayısı 30 üzeri olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenler “Öğretmenlere yetenek, eğitim, deneyim ve performanslarına uygun farklılaştırılmış ödeme yapılır (F=6,22 ve

$p=0,002<0,01$)” önermesini öğretmen sayısı 1-10 arası olan okullarda görev yapanlara göre daha düşük puanla orta düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür.

Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; öğretmen sayısı 11-30 arası olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, “Yapılan eğitim çalışmalarının öğretmenin ihtiyaçlarına fayda sağlayıp sağlamadığı analiz edilir ($F=6,29$ ve $p=0,002<0,01$)”, “Öğretmenlerin bireysel kariyerlerini yönlendirip geliştirmelerine destek olunur ($F=6,29$ ve $p=0,002<0,01$)”, “Yöneticiler öğretmenlerle etkili bir iletişim kurar ($F=5,89$ ve $p=0,003<0,01$)”, “Yöneticiler, daha iyi bir okul ortamı için değişime açık kişilerdir ($F=4,71$ ve $p=0,009<0,01$)” önermelerini öğretmen sayısı 1-10 arası olan okullarda görev yapanlara göre daha yüksek puanla ve yüksek düzeyde olumlu değerlendirdikleri görülmüştür.

Tablo 64 Öğretmen sayısı değişkenine göre insan kaynakları yönetimi alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

Öğretmen Sayısı	1-10 (n=422)		11-30 (n=1127)		30 üzeri (n=1561)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	P
İKY Gelişim	3,69	,76	3,78	,81	3,70	,83	4,42	,012
İKY Ücret yönetimi	3,37	,94	3,39	,98	3,27	,98	5,21	,005
İK'nın sağlanması	3,76	,80	3,81	,82	3,70	,85	5,62	,004
İKY Yönelme	3,79	,97	3,85	,96	3,66	1,01	11,79	,000

Tablo 64 incelendiğinde öğretmen sayısı değişkenine göre katılımcıların İKY alt boyutlarına bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; öğretmen sayısı 30 üzeri olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “İKY Gelişim ($F=4,42$ ve $p=0,012<0,05$)”, “İKY Ücret yönetimi ($F=5,21$ ve $p=0,005<0,01$)”, “İK'nın sağlanması ($F=5,62$ ve $p=0,004<0,01$)” alt boyutlarına bakışında öğretmen sayısı 11-30 arası olan okullarda görev yapanlara göre daha düşük puanla “ücret yönetimi” boyutunu orta, diğer boyutları yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür. Öğretmen sayısı 30 üzeri olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “İKY yönelme ($F=11,79$ ve $p=0,000<0,01$)” alt boyutunu öğretmen sayısı 1-10 arası ve 11-30 arası olan okullarda görev yapanlara göre daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde değerlendirdikleri gözlenmiştir. Öğretmen sayısı

11-30 arası olan okullarda yani orta sınıf kalabalık okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetimine yönelik algılarının daha az öğretmenli ve daha fazla öğretmenli okullarda görev yapanlara göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Yaş Aralığı Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri

Tablo 65, 66, 67, 68, 69, 70 ve 71’de yaş aralığına göre istatistiki olarak anlamlı farklılık olan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları”, “Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri”, “Örgüt Kültürü” ve “İnsan Kaynakları Yönetimi” ölçek önermelerine ilişkin tanımsal istatistikler ve Anova sonuçları verilmiştir. Tablonun ilk iki sütunu ortalama ve standart sapma değerlerini son sütunu ise bağımsız değişkene ilişkin grup ortalamalarının test sonuçlarını göstermektedir.

Verilerin analizinden önce elde edilen test sonuçlarının yaş aralığı değişkenine göre normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için normallik testi uygulanmıştır. Normallik testinde veri gruplarının çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Skewness ve Kurtosis ölçüleri sırasıyla 0,134 ve -1,538 olarak bulunmuştur. George ve Mallery’e göre (2003) çarpıklık ve basıklık ölçüsü +2 ile -2 aralığında değerler almış olan grupların normal dağılım gösterdiği; Tabachnick ve Fidell (2013) ile Kalaycı’ya (2010:6-7) göre ise; çarpıklık ve basıklık ölçüsü için $\pm 1,5$ ve $\pm 1,96$ arası değerler almış olan grupların verilerinin normal dağılımı için kabul edilebildiği şeklinde olduğundan verilerin analizinde parametrik testler uygulanmıştır.

Tablo 65 Yönetici ve öğretmenlerin yaş aralığı değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları

	22-32 (n=1191)		33-40 (n=950)		41 ve üzeri (n=969)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	P
Öğretmenler, karşılık beklemeden işlerini yetiştiremeyen arkadaşlarına yardım eder.	3,87	1,05	3,91	1,04	4,01	,91	5,30	,005
Öğretmenler karar alırken, başkalarının hakkını ihlal ederler.	2,00	1,10	1,99	1,12	1,82	1,05	8,05	,000
Öğretmenler, yeni gelenlerin ortama ve işe uyum sağlamalarına yardımcı olur.	4,04	,98	4,14	,84	4,14	,87	3,88	,021
Öğretmenler, herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarının yerini alarak onlara yardımcı olurlar.	3,76	,97	3,91	,91	3,88	,91	7,55	,001
Öğretmenler, iş arkadaşlarını yeni ve	3,69	1,00	3,76	,93	3,81	,89	4,64	,010

daha etkin yöntemler denemeleri yönünde cesaretlendirir.								
Öğretmenler, işe her zaman zamanında gelir.	4,08	,91	4,22	,83	4,25	,79	12,51	,000
Öğretmenler, yorucu bir iş yaparken veya özel bir sorunu varken dahi iş arkadaşlarına içten ilgi ve nezaket gösterir.	3,68	1,01	3,86	,90	3,85	,89	12,1	,000
Öğretmenler, görevlerini çok az hatayla tamamlar.	3,84	,84	3,95	,76	3,99	,72	11,83	,000
Öğretmenler, görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yapar.	3,90	,95	4,04	,93	4,09	,83	12,53	,000
Öğretmenler, her zaman dakiktir.	3,78	,92	3,99	,84	4,07	,80	33,23	,000
Öğretmenler, işine belirlenmiş zamanlar dışında ara vermez.	3,94	,92	4,12	,82	4,07	,88	13,16	,000
Öğretmenler görevi ile ilgili toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılır.	4,04	,87	4,11	,80	4,16	,80	5,33	,005
Öğretmenler, değişimlere rahatlıkla uyum sağlar.	3,89	,86	4,02	,79	4,02	,80	8,71	,000
Öğretmenler okul hakkında yapılan eleştirilerde okulu savunur.	3,90	,93	4,11	,82	4,12	,82	23,3	,000
Öğretmenler okulu dışarıda gururla temsil eder.	4,12	,91	4,26	,82	4,30	,78	13,00	,000
Öğretmenler hiç kimse izlemediğinde bile mesaisini boşa geçirmez.	4,04	,94	4,18	,83	4,21	,79	11,63	,000
Öğretmenler hiç kimse izlemediğinde bile okulun kurallarına uyar.	4,12	,90	4,24	,81	4,25	,80	7,22	,001

Tablo 65 incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin yaş aralığı değişkenine göre ÖVD önermelerine bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; yaş aralığı 22-32 olan yönetici ve öğretmenlerin “Öğretmenler, yeni gelenlerin ortama ve işe uyum sağlamalarına yardımcı olur ($F=3,88$ ve $p=0,021<0,05$)”, “Öğretmenler, herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarının yerini alarak onlara yardımcı olurlar ($F=7,55$ ve $p=0,001<0,01$)”, “Öğretmenler, işe her zaman zamanında gelir ($F=12,51$ ve $p=0,000<0,01$)”, “Öğretmenler, yorucu bir iş yaparken veya özel bir sorunu varken dahi iş arkadaşlarına içten ilgi ve nezaket gösterir ($F=12,1$ ve $p=0,000<0,01$)”, “Öğretmenler, görevlerini çok az hatayla tamamlar ($F=11,83$ ve $p=0,000<0,01$)”, “Öğretmenler, görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yapar ($F=12,53$ ve $p=0,000<0,01$)”, “Öğretmenler, her zaman dakiktir ($F=33,23$ ve $p=0,000<0,01$)”, “Öğretmenler, işine belirlenmiş zamanlar dışında ara vermez ($F=13,16$ ve $p=0,000<0,01$)”, “Öğretmenler, değişimlere rahatlıkla uyum sağlar ($F=8,71$ ve $p=0,000<0,01$)”, “Öğretmenler okul hakkında yapılan eleştirilerde okulu savunur ($F=23,3$ ve $p=0,000<0,01$)”, “Öğretmenler okulu

dışarıda gururla temsil eder ($F=13,00$ ve $p=0,000<0,01$), “Öğretmenler hiç kimse izlemediğinde bile mesaisini boşa geçirmez ($F=11,63$ ve $p=0,000<0,01$)” ve “Öğretmenler hiç kimse izlemediğinde bile okulun kurallarına uyar ($F=7,22$ ve $p=0,001<0,01$)” önermelerini yaş aralığı 33-40 arası olanlar ile 41 ve üzeri olanlara göre daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür. Yine yaş aralığı 22-32 olan yönetici ve öğretmenlerin “Öğretmenler, karşılık beklemeden işlerini yetiştiremeyen arkadaşlarına yardım eder ($F=5,30$ ve $p=0,005<0,01$)”, “Öğretmenler, iş arkadaşlarını yeni ve daha etkin yöntemler denemeleri yönünde cesaretlendirir ($F=4,64$ ve $p=0,010<0,05$)”, “Öğretmenler görevi ile ilgili toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılır ($F=5,33$ ve $p=0,005<0,01$)” önermelerini yaş aralığı 41 ve üzeri olanlara göre daha düşük puanla fakat yüksek düzeyde değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; yaş aralığı 41 ve üzeri olan yönetici ve öğretmenlerin “Öğretmenler karar alırken, başkalarının hakkını ihlal ederler ($F=8,05$ ve $p=0,000<0,01$)” şeklindeki anlamca olumsuz olan önermeyi yaş aralığı 22-32 ve 33-40 arasında olanlara göre daha düşük puanla değerlendirdikleri görülmüştür. Yaş aralığı en yüksek grup olan 41 ve üzeri olanların ÖVD önermelerine yönelik algılarının diğer gruplara göre olumlu olduğu gözlenmiştir.

Tablo 66 Yönetici ve öğretmenlerin yaş aralığı değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları

	22-32 (n=1191)		33-40 (n=950)		41 ve üzeri (n=969)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	P
ÖVD Sivil erdem-vicdanlılık	3,95	,67	4,09	,59	4,11	,58	20,70	,000
ÖVD Nezaket	3,78	,72	3,84	,64	3,85	,62	4,055	,017
ÖVD Özgecilik	3,99	,79	4,13	,74	4,17	,67	17,567	,000

Tablo 66 incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin yaş aralığı değişkenine göre ÖVD alt boyutlarına bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; yaş aralığı 22-32 olan yönetici ve öğretmenlerin “ÖVD Sivil erdem-vicdanlılık ($F=20,70$ ve $p=0,000<0,01$)”, “ÖVD Özgecilik ($F=17,567$ ve $p=0,000<0,01$)” alt boyutlarını yaş aralığı 33-40 arası ile 41 ve üzeri olanlara göre daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür. Yaş aralığı 22-32 olan yönetici ve

öğretmenlerin “ÖVD Nezaket ($F=4,055$ ve $p=0,017<0,05$)” alt boyutunu yaş aralığı 41 ve üzeri olanlara göre daha düşük puanla fakat yüksek düzeyde değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Tablo 67 Yönetici ve öğretmenlerin yaş aralığı değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları

	22-32 (n=1191)		33-40 (n=950)		41 ve üzeri (n=969)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	P
Öğretmenlere görev verir.	4,20	,78	4,31	,73	4,23	,74	5,79	,003

Tablo 67 incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin yaş aralığı değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerine bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; “Öğretmenlere görev verir” önermesini yaş aralığı 22-32 arası olanların 33-40 arası olanlara göre anlamlı farklılık düzeyinde ve daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür ($F=5,79$ ve $p=0,003<0,01$). Her üç grubun da önermeyi yüksek puanla değerlendirdikleri ancak yaşı daha genç olanların diğerlerine göre daha düşük puanla değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Yönetici ve öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri Ölçeğinin “Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir”, “Kural ihlaline karşı sert önlemler alınır”, “Otoriter bir yönetim anlayışı vardır”, “İnsanlar arasında ilişkiler resmidir” önermelerine yönelik algılarının orta düzeyde, diğer önermelere yönelik algılarının yüksek ve çok yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir.

Yönetici ve öğretmenlerin yaş aralığı değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri “Sorumluluk alma-teknik yeterlilikler ($F=1,401$ ve $p=0,247>0,05$)”, “ Nitelik ve diğer ($F=1,368$ ve $p=0,255>0,05$)”, “Başlatma yapısı ($F=0,334$ ve $p=0,716>0,05$)” alt boyutlarında bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmamıştır.

Tablo 68 Yönetici ve öğretmenlerin yaş aralığı değişkenine göre örgüt kültürü önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları

	22-32 (n=1191)		33-40 (n=950)		41 ve üzeri (n=969)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	P
Programda belirlenen işleri yapmak birinci önceliklidir.	4,15	,80	4,33	1,54	4,29	,81	7,79	,000
Diğer okullardan daha “iyi” olmak için çalışmak esastır.	4,06	,94	4,17	,95	4,26	,84	13,19	,000
İlk defada doğruyu yapmak amaçlanır.	3,95	,91	4,09	,89	4,15	,88	13,46	,000
Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yeterince çaba harcanır.	4,22	,78	4,28	,81	4,31	,79	3,93	,020
Teknolojik gelişmeler takip edilir.	4,10	,83	4,20	,83	4,23	,81	7,51	,001
Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir.	3,19	1,43	2,91	1,39	2,89	1,33	15,6	,000
Kural ihlaline karşı sert önlemler alınır.	3,44	1,80	3,28	1,14	3,21	1,09	7,37	,001
Yöneticiler sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.	3,69	,98	3,61	1,04	3,58	,99	3,45	,032
Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.	3,60	1,01	3,47	1,1	3,49	,99	4,66	,009
Otoriter bir yönetim anlayışı vardır.	3,42	1,17	3,16	1,27	3,11	1,28	18,79	,000
Kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır.	3,94	,91	3,87	,96	3,84	,92	3,03	,048
İnsanlar arasında ilişkiler resmidir.	3,59	1,03	3,43	1,06	3,28	1,07	22,02	,000

Tablo 68 incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin yaş aralığı değişkenine göre örgüt kültürü önermelerine bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; yaş aralığı 22-32 arası olanlar, “Programda belirlenen işleri yapmak birinci önceliklidir (F=7,79 ve p=0,000<0,01)”, “Diğer okullardan daha “iyi” olmak için çalışmak esastır (F=13,19 ve p=0,000<0,01)”, “İlk defada doğruyu yapmak amaçlanır (F=13,46 ve p=0,000<0,01)”, “Teknolojik gelişmeler takip edilir (F=7,51 ve p=0,001<0,01)” önermelerini yaş aralığı 33-40 arası ve 41 ve üzeri olanlara göre daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür. Yine yaş aralığı 22-32 arası olanlar “Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir (F=15,6 ve p=0,000<0,01)”, “Kural ihlaline karşı sert önlemler alınır (F=7,37 ve p=0,001<0,01)”, “Otoriter bir yönetim anlayışı vardır (F=18,79 ve p=0,000<0,01)”, “İnsanlar arasında ilişkiler resmidir (F=22,02 ve p=0,000<0,01)” önermelerini yaş aralığı 33-40 arası ve 41 ve üzeri olanlara göre daha yüksek puanla orta ve yüksek düzeyde değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Aynı zamanda yaş aralığı 22-32 arası olanların “Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yeterince çaba harcanır ($F=3,93$ ve $p=0,020<0,05$)” önermesini yaş aralığı 33-40 arası ve 41 ve üzeri olanlara göre daha düşük puanla ancak çok yüksek düzeyde; “Yöneticiler sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır ($F=3,45$ ve $p=0,032<0,05$)”, “Kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır ($F=3,03$ ve $p=0,048<0,05$)” önermelerini yaş aralığı 33-40 arası ve 41 ve üzeri olanlara göre daha yüksek puanla ve yüksek düzeyde olumlu değerlendirdikleri; “Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur ($F=4,66$ ve $p=0,009<0,01$)” önermesini ise yaş aralığı 33-40 arası olanlara göre anlamlı farklılık düzeyinde ve daha yüksek puanla yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür ($F=5,79$ ve $p=0,003<0,05$).

Tablo 69 Yönetici ve öğretmenlerin yaş aralığı değişkenine göre örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları

	22-32 (n=1191)		33-40 (n=950)		41 ve üzeri (n=969)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	P
ÖK Bürokratik boyutu	3,58	,69	3,45	,69	3,42	,66	17,718	,000
ÖK Görev boyutu	4,12	,63	4,22	,70	4,26	,67	12,942	,000

Tablo 69 incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin yaş aralığı değişkenine göre örgüt kültürü alt boyutlarına bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; 22-32 yaş aralığında olan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü “ÖK Bürokratik boyutunu ($F=17,718$ ve $p=0,000<0,01$)” yaş aralığı 33-40 arası ile 41 ve üzeri olanlara göre daha yüksek puanla yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür. Yine yaş aralığı 22-32 olanların “Görev boyutunu ($F=12,942$ ve $p=0,000<0,01$)” yaş aralığı 33-40 arası ile 41 ve üzeri olanlara göre daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Tablo 70 Yönetici ve öğretmenlerin yaş aralığı değişkenine göre insan kaynakları yönetimi önermelerine ilişkin tek yönlü varyans analiz sonuçları

	22-32 (n=1191)		33-40 (n=950)		41 ve üzeri (n=969)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	P
İşe alımlarda ihtiyaç duyulan öğretmen niteliklerinin tespiti önceden yapılır.	3,75	1,04	3,65	1,19	3,55	1,20	8,14	,000
İnsan kaynağındaki ihtiyacın nasıl karşılanabileceği önceden saptanır.	3,80	,98	3,68	1,08	3,70	1,05	4,27	,014
İşe alım sırasında öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belli aşamaları olan bir seçim süreci mevcuttur.	3,66	1,11	3,48	1,19	3,47	1,16	9,20	,000
Öğretmenlere yetenek, eğitim, deneyim ve performanslarına uygun farklılaştırılmış ödeme yapılır.	3,20	1,31	2,96	1,42	2,95	1,37	12,42	,000
Ödemeler zamanında yapılır.	3,84	1,11	3,65	1,26	3,66	1,20	8,96	,000
Yapılan ödemeler öğretmenlerce adil bulunur.	3,64	1,16	3,34	1,32	3,42	1,23	17,49	,000
Öğretmenlerin performansını artıracak alternatif ödeme modelleri vardır.	3,29	1,28	2,94	1,41	3,01	1,34	20,91	,000
Yeterli nitelikte çalışma, dinlenme, bekleme, serbest zamanları değerlendirme mekânlarının oluşturulmasına önem verilir.	3,60	1,13	3,44	1,25	3,46	1,15	5,86	,003
Okulun temiz olmasına özen gösterilir.	3,92	1,04	4,01	1,03	4,08	,93	7,06	,001
İşten çıkarılacak öğretmene uygun bir süre öncesinden bilgi verilir.	3,77	1,05	3,57	1,21	3,53	1,20	13,42	,000
Ayırma öncesinde, öğretmenin yeni durumuna hazırlanması için gerekli hizmetler yapılır.	3,65	1,11	3,44	1,22	3,44	1,18	11,05	,000
Yöneticiler, alanının uzmanı kişilerdir.	3,82	1,00	3,86	1,01	3,72	1,10	4,30	,014

Tablo 70 incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin yaş aralığı değişkenine göre İKY önermelerine bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; yaş aralığı 22-32 arası olanların “İşe alım sırasında öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belli aşamaları olan bir seçim süreci mevcuttur (F=9,20 ve p=0,000<0,01)”, “Öğretmenlere yetenek, eğitim, deneyim ve performanslarına uygun

farklılaştırılmış ödeme yapılır ($F=12,42$ ve $p=0,000<0,01$), “Ödemeler zamanında yapılır ($F=8,96$ ve $p=0,000<0,01$), “Yapılan ödemeler öğretmenlerce adil bulunur ($F=17,49$ ve $p=0,000<0,01$), “Öğretmenlerin performansını artıracak alternatif ödeme modelleri vardır ($F=20,91$ ve $p=0,000<0,01$), “Yeterli nitelikte çalışma, dinlenme, bekleme, serbest zamanları değerlendirme mekanlarının oluşturulmasına önem verilir ($F=5,86$ ve $p=0,003<0,01$), “İşten çıkarılacak öğretmene uygun bir süre öncesinden bilgi verilir ($F=13,42$ ve $p=0,000<0,01$), “Ayrırma öncesinde, öğretmenin yeni durumuna hazırlanması için gerekli hizmetler yapılır ($F=11,05$ ve $p=0,000<0,01$)” önermelerini yaş aralığı 33-40 ile 41 ve üzeri olanlara göre daha yüksek puanla orta ve yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür. Yine yaş aralığı 22-32 arası olanların “İşe alımlarda ihtiyaç duyulan öğretmen niteliklerinin tespiti önceden yapılır ($F=8,14$ ve $p=0,000<0,01$), “Okulun temiz olmasına özen gösterilir ($F=5,79$ ve $p=0,003<0,05$)” önermelerini yaş aralığı 41 ve üzeri olanlara göre daha yüksek puanla yüksek düzeyde değerlendirdikleri gözlenmiştir. Ayrıca yaş aralığı 22-32 arası olanların “İnsan kaynağındaki ihtiyacın nasıl karşılanabileceği önceden saptanır ($F=4,27$ ve $p=0,014<0,05$)” önermesini yaş aralığı 33-40 arası olanlara göre yüksek puanla yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür. Yaş aralığı 33-40 arası olan yönetici ve öğretmenler “Yöneticiler, alanının uzmanı kişilerdir ($F=4,30$ ve $p=0,014<0,05$)” önermesini yaş aralığı 41 ve üzeri olanlara göre daha yüksek puanla değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Tablo 71 Yönetici ve öğretmenlerin yaş aralığı değişkenine göre insan kaynakları yönetimi alt boyutlarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları

	22-32 (n=1191)		33-40 (n=950)		41 ve üzeri (n=969)		ANOVA	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	P
İKY Ücret yönetimi	3,48	,91	3,22	1,01	3,26	,99	21,878	,000
İK'nın sağlanması	3,79	,81	3,72	,86	3,71	,83	3,025	,049
İKY Yönetme	3,83	,93	3,71	1,04	3,68	1,01	7,348	,001

Tablo 71 incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin yaş aralığı değişkenine göre İKY alt boyutlarına bakışları arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre; yaş aralığı 22-32 arası olanların “İKY ücret yönetimi ($F=21,878$ ve $p=0,000<0,01$)”, “İKY yönetme ($F=7,348$ ve $p=0,001<0,01$)” alt boyutlarını yaş aralığı 33-40 arası ile

41 ve üzeri olanlara göre daha yüksek puanla yüksek düzeyde olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. Ayrıca, yaş aralığı 22-32 arası olanların “İK’nın sağlanması ($F=3,025$ ve $p=0,049<0,05$)” alt boyutunu yaş aralığı 41 ve üzeri olanlara göre daha yüksek puanla yüksek düzeyde olumlu değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri, Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkileri

Çoklu regresyon analizinin doğru sonuç verebilmesi için; yordanan değişimlerin bağımsız olması ve yordayıcı değişkenlerinin aralarında yüksek ilişki bulunmaması gerekmektedir (Can, 2014:275). Yordayıcı değişkenlerin kendi aralarında ilişki olup olmadığını görmek için değişkenler arası korelasyona bakılmıştır.

Tablo 72 Yönetim becerileri, insan kaynakları yönetimi değişkenlerinin genel ve alt boyutlarına ilişkin korelasyon değerleri

	YBSor umlul ukalm aT	YBNit elikve Diğer	YBBa şlatma Yapısı	YönB ecGen	İKYGen el	İKYG elişim	İKYÜcr etYön	İKYSağl anması	İKYY öneltm e	İKYÇ alışma İlişkile ri
YBSorumlulukAl maTeknikY	1	,834**	,829**	,972**	,568**	,535**	,284**	,470**	,377**	,618**
YBNitelikveDiğer	,834**	1	,756**	,906**	,586**	,539**	,305**	,476**	,398**	,637**
YBBaşlatmaYapısı	,829**	,756**	1	,910**	,593**	,555**	,358**	,474**	,379**	,624**
YönBec Gen	,972**	,906**	,910**	1	,615**	,576**	,328**	,501**	,406**	,664**
İKYGenel	,568**	,586**	,593**	,615**	1	,925**	,772**	,803**	,728**	,893**
İKY Gelişim	,535**	,539**	,555**	,576**	,925**	1	,628**	,727**	,612**	,780**
İKYÜcret Yön	,284**	,305**	,358**	,328**	,772**	,628**	1	,535**	,571**	,566**
İKYSağlanması	,470**	,476**	,474**	,501**	,803**	,727**	,535**	1	,548**	,633**
İKY Yöneltme	,377**	,398**	,379**	,406**	,728**	,612**	,571**	,548**	1	,623**
İKYÇalışmaİlişkile ri	,618**	,637**	,624**	,664**	,893**	,780**	,566**	,633**	,623**	1

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile insan kaynakları yönetimi değişkenleri alt boyutları arasındaki ilişki değerlendirildiğinde; yönetim becerileri alt boyutlarının kendi aralarında .7’ nin üzerinde yüksek düzeyde yüksek ilişki gösterdiği; insan kaynakları yönetimi alt boyutlarının ise kendi aralarında orta düzeyde ilişki gösterdiği görülmüştür (Pearson’s $r = 0,615$, $p<0,01$).

Tablo 73 Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin genel ve alt boyutlarına ilişkin korelasyon değerleri

	Örgüt Kültür Gen	ÖK Destek Başarı	ÖK Bürokratik	ÖK Görev	ÖVD Gen Ort	ÖVD SivilErVic dan	ÖVD Nezaket	ÖVD Sportmenlik	ÖVD Özgecilik
Örgüt Kültürü Gen	1	,899**	,650**	,757**	,405**	,386**	,389**	,118**	,206**
ÖK Destek Başarı	,899**	1	,307**	,652**	,439**	,391**	,421**	,186**	,212**
ÖK Bürokratik	,650**	,307**	1	,258**	,055**	,088**	,101**	-,126**	,015
ÖK Görev	,757**	,652**	,258**	1	,451**	,441**	,359**	,212**	,278**
ÖVD Genel Ort	,405**	,439**	,055**	,451**	1	,886**	,878**	,487**	,674**
ÖVD Sivil ErdemVicda n	,386**	,391**	,088**	,441**	,886**	1	,669**	,241**	,579**
ÖVD Nezaket	,389**	,421**	,101**	,359**	,878**	,669**	1	,244**	,528**
ÖVD Sportmenlik	,118**	,186**	-,126**	,212**	,487**	,241**	,244**	1	,225**
ÖVD Özgecilik	,206**	,212**	,015	,278**	,674**	,579**	,528**	,225**	1

**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri alt boyutları arasındaki ilişki değerlendirildiğinde; her iki değişkenin alt boyutlarının kendi aralarında .7'nin altında orta düzeyde ilişki gösterdiği görülmüştür. Örgüt Kültürü alt boyutlardan “Destek” boyutu ve ÖVD “Sivil erdem-vicdanlılık” boyutu ile “Nezaket” alt boyutlarının genel ortalama ile yüksek düzeyde ilişki gösterdiği gözlenmiştir (Pearson's $r = 0,405$, $p < 0.001$).

Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri Algı Düzeylerinin Algılanan Diğer Değişkenler ile İlişkileri

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerileri (OMYB) algı düzeylerinin, okullarda insan kaynakları yönetimi, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkileri veriler doğrultusunda analiz edilmiştir.

Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri Algı Düzeylerinin İnsan Kaynakları Yönetimi ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi

Okullarda yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerileri algı düzeylerinin insan kaynakları yönetimi ve alt boyutları üzerine etkisine yönelik

basit ve çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 74, 75, 76, 77, 78 ve 79’da verilmiştir.

Tablo 74 Okul müdürlerinin yönetim becerileri değişkeninin insan kaynakları yönetimi değişkeni üzerine olan basit doğrusal regresyon sonuçları

Model 1	Yordanan değişken: İnsan kaynakları yönetimi					
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	r
(Constant)	,660	,071		9,351	,000	
Yönetim becerileri	,734	,017	,615	43,512	,000	,615
R= 0,615	R ² =0,379					
F=1893,286	p=0,000					

a. Dependent Variable: İnsan kaynakları yönetimi

Okullarda insan kaynakları yönetimi üzerine etkisi olduğu düşünülen yönetim becerilerinin ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonucu İKY, OMYB ile anlamlı bir ilişki (R:0,615, R²=0,379, p<0.001) sergilemiştir. “Okul müdürlerinin yönetim becerileri” değişkeninin İKY değişkeninin %38’ ini açıklamakta olduğu görülmüştür. Regresyon denklemine esas yordayıcı değişkenin katsayısının (B=0,734) anlamlılık testi de “Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin” anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermiştir (p<0.001). Regresyon analizi sonuçlarına göre İKY’ni yordayan regresyon denklemi (1.1) şu şekildedir.

$$\text{İKY} = (0,734 \times \text{Yönetim Becerileri Ölçek Puanı}) + (0,660) \quad (1.1)$$

Tablo 75 Okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi “gelişim” alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 2	Yordanan değişken: İKY- Gelişim						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	,632	,083		7,645	,000		
Sorumluluk alma Teknik Y	,110	,042	,082	2,609	,009	,535	,047
Nitelik ve Diğer	,274	,031	,239	8,858	,000	,539	,157
Başlatma Yapısı	,373	,032	,306	11,510	,000	,555	,202
R= 0, 586	R ² =0,343						
F= 540,188	p= 0,000						

a. Dependent Variable: İKY-Gelişim

İKY gelişim boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarından; sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler, başlatma yapısı, nitelik ve diğer becerilerinin İKY gelişim boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutları, birlikte anlamlı bir ilişki (R= 0,586;

$R^2=0,343$) sergilemişlerdir ($F= 540,188$; $p<0.001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte İKY gelişim boyutunun % 34' ünü açıkladığı görülmüştür.

Bu araştırmada standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin İKY gelişim boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, başlatma yapısı ($\beta=0,306$), nitelik ve diğer becerileri boyutu ($\beta=0,239$), sorumluluk alma yapısı-teknik yeterliliklerdir ($\beta= 0, 082$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutunun ($p<0,001$), başlatma yapısının ($p<0,01$), nitelik ve diğer becerilerinin ($p<0,01$) İKY gelişim boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir.

Yordayıcı değişken olan okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutları ile yordanan değişken olan İKY gelişim boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutu ile yordanan değişken arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0, 535$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı ($r=0,145$) görülmüştür. Nitelik ve diğer becerileri boyut ile İKY gelişim boyutu arasında olumlu ve orta düzey bir ilişkinin ($r=0,539$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu fakat düşük düzeyde olduğu ($r= 0,157$) görülmüştür. Aynı şekilde başlatma yapısı boyutu ile İKY gelişim arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,555$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin olumlu fakat düşük düzeye indiği ($r=0,202$) gözlenmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre İKY gelişim boyutunu yordayan regresyon denklemi (1.2) şu şekildedir.

$$\begin{aligned} \text{İKY Gelişim} = & (0,110 \times \text{Sorumluluk Alma Yapısı-Teknik Yeterlilikler Alt Boyutu} \\ & \text{Ölçek Puanı}) + (0,274 \times \text{Nitelik ve Diğer Becerileri Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,373 \\ & \times \text{Başlatma Yapısı Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,632) \end{aligned} \quad (1.2)$$

Tablo 76 Okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi “ücret yönetimi” alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 3	Yordanan değişken: İKY- Ücret yönetimi						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	1,303	,114		11,437	,000		
Sorumluluk alma Teknik Y	-,219	,058	-,137	-3,772	,000	,284	-,068
Nitelik ve Diğer	,200	,043	,145	4,698	,000	,305	,084
Başlatma Yapısı	,527	,045	,361	11,825	,000	,358	,208
R= 0,367	R ² =0,135						
F= 161,166	p= 0,000						
a. Dependent Variable: İKY-Ücret yönetimi							

İKY ücret yönetimi boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarından; sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler, başlatma yapısı, nitelik ve diğer becerilerinin İKY ücret yönetimi boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutları, birlikte anlamlı bir ilişki ($R= 0,367$; $R^2=0,135$) sergilemişlerdir ($F= 161,166$; $p<0.001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte İKY ücret yönetimi boyutunun % 14’ ünü açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin İKY ücret yönetimi boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, başlatma yapısı ($\beta=0,361$), nitelik ve diğer becerileri boyutu ($\beta=0,145$), sorumluluk alma yapısı-teknik yeterliliklerdir ($\beta= -0,137$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutunun ($p<0,001$), başlatma yapısının ($p<0,01$), nitelik ve diğer becerilerinin ($p<0,01$) İKY ücret yönetimi boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir.

Yordayıcı değişken olan okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutları ile yordanan değişken olan İKY ücret yönetimi boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutu ile yordanan değişken arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,284$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin negatif yönde ortadan kalktığı ($r=-0,068$) görülmüştür. Nitelik ve diğer becerileri boyut ile İKY ücret yönetimi boyutu arasında olumlu ve orta düzey bir ilişkinin ($r=0,305$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı ($r= 0,084$) görülmüştür. Aynı şekilde başlatma yapısı boyutu ile İKY ücret yönetimi arasında

olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,358$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin olumlu fakat düşük düzeye indiği ($r=0,208$) gözlenmiştir. Regrasyon analizi sonuçlarına göre İKY ücret yönetimi boyutunu yordayan regresyon denklemi (1.3) şu şekildedir.

$$\text{İKY Ücret Yönetimi} = (-0,219 \times \text{Sorumluluk Alma Yapısı-Teknik Yeterlilikler Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,200 \times \text{Nitelik ve Diğer Becerileri Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,527 \times \text{Başlatma Yapısı Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (1,303) \quad (1.3)$$

Tablo 77 Okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi “sağlanması” alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 4	Yordanan değişken: İKY- Sağlanması						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	,971	,090		10,784	,000		
Sorumluluk alma Teknik Y	,131	,046	,096	2,854	,004	,470	,051
Nitelik ve Diğer	,269	,034	,228	7,973	,000	,476	,142
Başlatma Yapısı	,277	,035	,222	7,861	,000	,474	,140
R= 0, 509	R ² =0,259						
F= 361,774	p= 0,000						
a. Dependent Variable: İKY-Sağlanması							

İK'nın sağlanması boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarından; sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler, başlatma yapısı, nitelik ve diğer becerilerinin İK'nın sağlanması boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutları, birlikte anlamlı bir ilişki ($R= 0,509$; $R^2=0,259$) sergilemişlerdir ($F= 361,774$; $p<0,001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte İK'nın sağlanması boyutunun % 26' sını açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin İK'nın sağlanması boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, nitelik ve diğer becerileri boyutu ($\beta=0,228$), başlatma yapısı ($\beta=0,222$), sorumluluk alma yapısı-teknik yeterliliklerdir ($\beta= 0,096$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutunun ($p<0,001$), başlatma yapısının ($p<0,01$), nitelik ve diğer becerilerinin ($p<0,01$) İK'nın sağlanması boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir.

Yordayıcı değişken olan okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutları ile yordanan değişken olan İK'nın sağlanması boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutu ile yordanan değişken arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,470$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı ($r=-0,051$) görülmüştür. Nitelik ve diğer becerileri boyut ile İK'nın sağlanması boyutu arasında olumlu ve orta düzey bir ilişkinin ($r=0,476$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu ve düşük düzeyde olduğu ($r=0,142$) görülmüştür. Aynı şekilde başlatma yapısı boyutu ile İK'nın sağlanması arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,474$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin olumlu fakat düşük düzeye indiği ($r=0,140$) gözlenmiştir. Regrasyon analizi sonuçlarına göre İK'nın sağlanması boyutunu yordayan regresyon denklemi (1.4) şu şekildedir.

$$\text{İK'nın Sağlanması} = (0,131 \times \text{Sorumluluk Alma Yapısı-Teknik Yeterlilikler Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,269 \times \text{Nitelik ve Diğer Becerileri Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,277 \times \text{Başlatma Yapısı Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (971) \quad (1.4)$$

Tablo 78 Okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi "yöneltme" alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 5	Yordanan değişken: İKY- Yönelme						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	1,098	,113		9,692	,000		
SorumlulukAlmaTeknikY	,066	,058	,041	1,150	,250	,377	,021
NitelikveDiğer	,337	,042	,241	7,964	,000	,398	,141
BaşlatmaYapısı	,242	,044	,163	5,454	,000	,379	,097
R= 0,416	R ² =0,173						
F= 216,446	p= 0,000						

a. Dependent Variable: İKY-Yönelme

İKY yöneltme boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarından; sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler, başlatma yapısı, nitelik ve diğer becerilerinin İKY yöneltme boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutları, birlikte anlamlı bir ilişki ($R= 0,416$; $R^2=0,173$) sergilemişlerdir ($F= 216,446$; $p<0.001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte İKY yöneltme boyutunun % 17' sini açıkladığı görülmüştür.

Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin İKY yöneltme boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, nitelik ve diğer becerileri boyutu ($\beta=0,241$), başlatma yapısıdır ($\beta=0,163$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden başlatma yapısının ($p<0,01$), nitelik ve diğer becerilerinin ($p<0,01$) İKY yöneltme boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu, sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutunun ($p=0,250>0,05$) anlamlı yordayıcı olmadığı görülmektedir.

Yordayıcı değişken olan okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutları ile yordanan değişken olan İKY yöneltme boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutu ile yordanan değişken arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,377$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı ($r=-0,021$) görülmüştür. Nitelik ve diğer becerileri boyut ile İKY yöneltme boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,398$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu ve düşük düzeyde olduğu ($r=0,141$) görülmüştür. Aynı şekilde başlatma yapısı boyutu ile İKY yöneltme arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,379$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin ortadan kalktığı ($r=0,097$) gözlenmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre İKY yöneltme boyutunu yordayan regresyon denklemi (1.5) şu şekildedir.

$$\text{İKY Yöneltme} = (0,066 \times \text{Sorumluluk Alma Yapısı-Teknik Yeterlilikler Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,337 \times \text{Nitelik ve Diğer Becerileri Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,242 \times \text{Başlatma Yapısı Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (1,098) \quad (1.5)$$

Tablo 79 Okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi “çalışma ilişkileri” alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

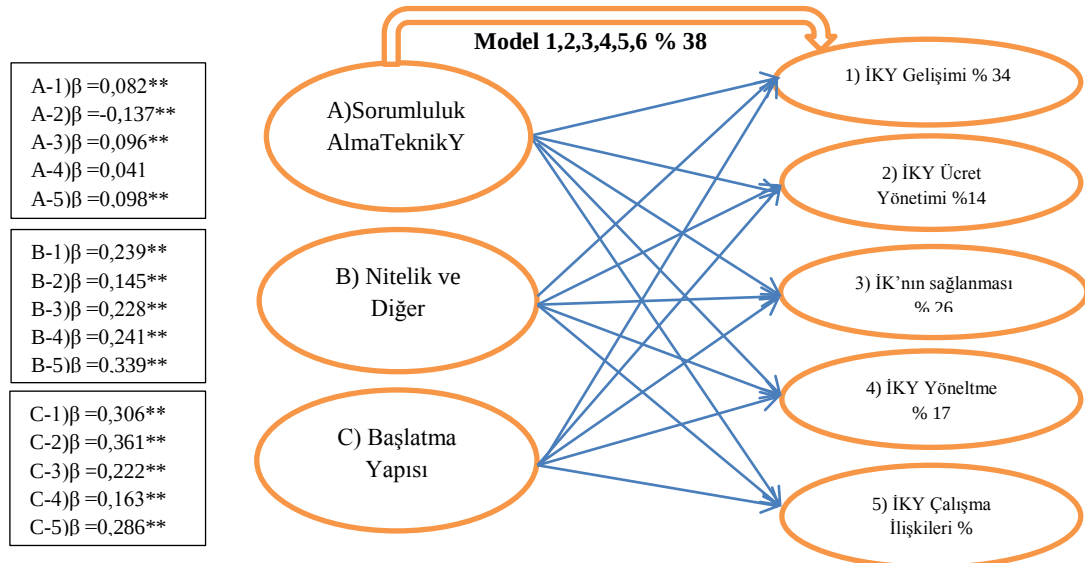
Model 6	Yordanan değişken: İKY- Çalışma ilişkileri						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	,227	,076		2,999	,003		
SorumlulukAlmaTeknikY	,131	,039	,098	3,407	,001	,618	,061
NitelikveDiğer	,391	,028	,339	13,818	,000	,637	,241
BaşlatmaYapısı	,349	,030	,286	11,797	,000	,624	,207
R= 0,675	R ² =0,455						
F= 864,392	p= 0,000						

a. Dependent Variable: İKY- Çalışma ilişkileri

İKY çalışma ilişkileri boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarından; sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler, başlatma yapısı, nitelik ve diğer becerilerinin İKY çalışma ilişkileri boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutları, birlikte anlamlı bir ilişki ($R = 0,675$; $R^2 = 0,455$) sergilemişlerdir ($F = 864,392$; $p < 0.001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte İKY çalışma ilişkileri boyutunun %46' sını açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin İKY çalışma ilişkileri boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, nitelik ve diğer becerileri boyutu ($\beta = 0,339$), başlatma yapısıdır ($\beta = 0,286$), sorumluluk alma teknik yeterlilikleridir ($\beta = 0,098$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden çalışma ilişkilerinin ($p < 0,01$), başlatma yapısının ($p < 0,01$), nitelik ve diğer becerilerinin ($p < 0,01$) İKY çalışma ilişkileri boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir.

Yordayıcı değişken olan okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutları ile yordanan değişken olan İKY çalışma ilişkileri boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutu ile yordanan değişken arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r = 0,618$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı ($r = 0,061$) görülmüştür. Nitelik ve diğer becerileri boyut ile İKY çalışma ilişkileri boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r = 0,637$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu ve düşük düzeyde olduğu ($r = 0,241$) görülmüştür. Aynı şekilde başlatma yapısı boyutu ile İKY çalışma ilişkileri arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r = 0,624$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin olumlu ve düşük düzeyde olduğu ($r = 0,207$) gözlenmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre İKY çalışma ilişkileri boyutunu yordayan regresyon denklemi (1.6) şu şekildedir.

$$\begin{aligned} \text{İKY Çalışma İlişkileri} = & (0,131 \times \text{Sorumluluk Alma Yapısı-Teknik Yeterlilikler Alt Boyutu Ölçek Puanı}) \\ & + (0,391 \times \text{Nitelik ve Diğer Becerileri Alt Boyutu Ölçek Puanı}) \\ & + (0,349 \times \text{Başlatma Yapısı Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,227) \end{aligned} \quad (1.6)$$



****** $p < 0.01$ ***** $p < 0.05$

Şekil 1 Okul müdürlerinin yönetim becerileri ve alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi alt boyutlarına etkisi

Şekil 1’ de görüldüğü üzere, okul müdürlerinin yönetim becerileri ve alt boyutlarının, insan kaynakları yönetimi ($R:0,615$, $R^2=0,379$, $p<0.001$) ve alt boyutlarından; İKY gelişimi boyutu ($R= 0,586$; $R^2=0,343$), İKY ücret yönetimi boyutu ($R= 0,367$; $R^2=0,135$), İK’nın sağlanması boyutu ($R= 0,509$; $R^2=0,259$), İKY yönelme boyutu ($R= 0,416$; $R^2=0,173$), İKY çalışma ilişkileri boyutu ($R= 0,675$; $R^2=0,455$) ile birlikte anlamlı bir ilişki sergilediği görülmüştür. Okul müdürlerinin yönetim becerileri değişkeni, İKY gelişim alt boyutunun % 34’ ünü, İKY ücret yönetimi boyutunun % 14’ ünü, İK’nın sağlanması boyutunun % 26’ sını, İKY yönelme boyutunun % 17’ sini, İKY çalışma ilişkileri boyutunun %46’ sını, genel olarak İKY değişkeninin % 38’ ini açıklamakta olduğu gözlenmiştir.

Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri Algı Düzeylerinin Örgüt Kültürü ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi

Okullarda yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerileri algı düzeylerinin örgüt kültürü ve alt boyutları üzerine etkisine yönelik basit ve çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 80, 81, 82 ve 83’de verilmiştir.

Tablo 80 Okul müdürlerinin yönetim becerileri değişkeninin örgüt kültürü değişkeni üzerine olan basit doğrusal regresyon sonuçları

Model 7	Yordanan Değişken: Örgüt Kültürü					
Yordayıcı Değişken	B	Std. Error	β	t	P	r
(Constant)	1,663	,053		31,313	,000	
Yönetim Becerileri	,530	,013	,600	41,781	,000	,405
R=0 ,600	R ² =0,360					
F=1745,667	p=0,000					
a. Dependent Variable: Örgüt Kültürü						

Okullarda örgüt kültürü üzerine etkisi olduğu düşünülen yönetim becerilerinin ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonucu ÖK, YB ile anlamlı bir ilişki (R:0,600, R²=0,360, p<0.001) sergilemiştir. “Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri” değişkeni ÖK değişkeninin %36’ sını açıkladığı görülmüştür. Regrasyon denkleminde esas yordayıcı değişkenin katsayısının (B=0,530) anlamlılık testinin de “Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerinin” anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir (p<0.001). Regrasyon analizi sonuçlarına göre Örgüt kültürünü yordayan regresyon denklemi (1.7) şu şekildedir.

$$\text{ÖK} = (0,530 \times \text{Yönetim Becerileri Ölçek Puanı}) + (1,663) \quad (1.7)$$

Tablo 81 Okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarının örgüt kültürü “destek-başarı” alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 8	Yordanan değişken: ÖK- Destek başarı						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	1,092	,063		17,226	,000		
Sorumluluk alma Teknik Y	-,028	,032	-,025	-,876	,381	,588	-,016
Nitelik ve diğer bec.	,426	,024	,444	17,987	,000	,644	,307
Başlatma Yapısı	,298	,025	,292	12,003	,000	,607	,211
R= 0,670	R ² =0,449						
F= 843,706	p= 0,000						
a. Dependent Variable: ÖK-Destek başarı							

ÖK destek başarı boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarından; sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler, başlatma yapısı, nitelik ve diğer becerilerinin ÖK destek başarı boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutları, birlikte anlamlı bir ilişki (R= 0,670; R²=0,449) sergilemişlerdir (F= 843,706; p<0.001). Söz konusu değişkenin alt

boyutları birlikte ÖK destek başarı boyutunun % 45' ini açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin ÖK destek başarı boyutu değişkeni düzeyindeki görelî önem sırası, nitelik ve diğer becerileri boyutu ($\beta=0,444$), başlatma yapısıdır ($\beta=0,292$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden başlatma yapısının ($p<0,01$), nitelik ve diğer becerilerinin ($p<0,01$) ÖK destek başarı boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu, sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutunun ($p=0,381>0,05$) anlamlı yordayıcı olmadığı görülmektedir.

Yordayıcı değişken olan okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutları ile yordanan değişken olan ÖK destek başarı boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutu ile yordanan değişken arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,588$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin negatif yönünde ortadan kalktığı ($r=-0,016$) görülmüştür. Nitelik ve diğer becerileri boyut ile ÖK destek başarı boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,644$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin aynı şekilde olumlu ve orta düzeyde olduğu ($r=0,307$) görülmüştür. Aynı şekilde başlatma yapısı boyutu ile ÖK destek başarı arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,607$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin düşük düzeyde olumlu olduğu ($r=0,211$) gözlenmiştir. Regrasyon analizi sonuçlarına göre ÖK destek başarı boyutunu yordayan regresyon denklemi (1.8) şu şekildedir.

$$\text{ÖK Destek Başarı} = (-0,028 \times \text{Sorumluluk Alma Yapısı-Teknik Yeterlilikler Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,426 \times \text{Nitelik ve Diğer Becerileri Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,298 \times \text{Başlatma Yapısı Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (1,092) \quad (1.8)$$

Tablo 82 Okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarının örgüt kültürü “bürokratik” alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 9	Yordanan değişken: ÖK Bürokratik						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	2,758	,085		32,467	,000		
Sorumluluk alma Teknik Y	-,018	,043	-,016	-,405	,686	,150	-,007
Nitelik ve diğer bec.	,110	,032	,114	3,469	,001	,165	,062
Başlatma Yapısı	,087	,033	,085	2,622	,009	,158	,047
R= 0,173	R ² =0,030						
F= 31,814	p= 0,000						
a. Dependent Variable: ÖK Bürokratik							

ÖK bürokratik boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarından; sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler, başlatma yapısı, nitelik ve diğer becerilerinin ÖK bürokratik boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutları, birlikte anlamlı bir ilişki ($R= 0,173$; $R^2=0,030$) sergilemişlerdir ($F= 31,814$; $p<0.001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte ÖK bürokratik boyutunun %3'ünü açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin ÖK bürokratik boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, nitelik ve diğer becerileri boyutu ($\beta=0,114$), başlatma yapısıdır ($\beta=0,085$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden başlatma yapısının ($p<0,01$), nitelik ve diğer becerilerinin ($p<0,01$) ÖK bürokratik boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu, sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutunun ($p=0,686>0,05$) anlamlı yordayıcı olmadığı görülmektedir.

Yordayıcı değişken olan okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutları ile yordanan değişken olan ÖK bürokratik boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutu ile yordanan değişken arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,150$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin negatif yönünde ortadan kalktığı ($r=-0,007$) görülmüştür. Nitelik ve diğer becerileri boyutu ile ÖK bürokratik boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,165$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı ($r= 0,062$) gözlenmiştir. Aynı şekilde başlatma yapısı boyutu ile ÖK bürokratik

arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,158$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin ortadan kalktığı ($r=0,211$) görülmüştür. Regresyon analizi sonuçlarına göre ÖK bürokratik boyutunu yordayan regresyon denklemi (1.9) şu şekildedir.

$$\text{ÖK Bürokratik} = (-0,018 \times \text{Sorumluluk Alma Yapısı-Teknik Yeterlilikler Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,110 \times \text{Nitelik ve Diğer Becerileri Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,087 \times \text{Başlatma Yapısı Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (2,758) \quad (1.9)$$

Tablo 83 Okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarının örgüt kültürü “görev” alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

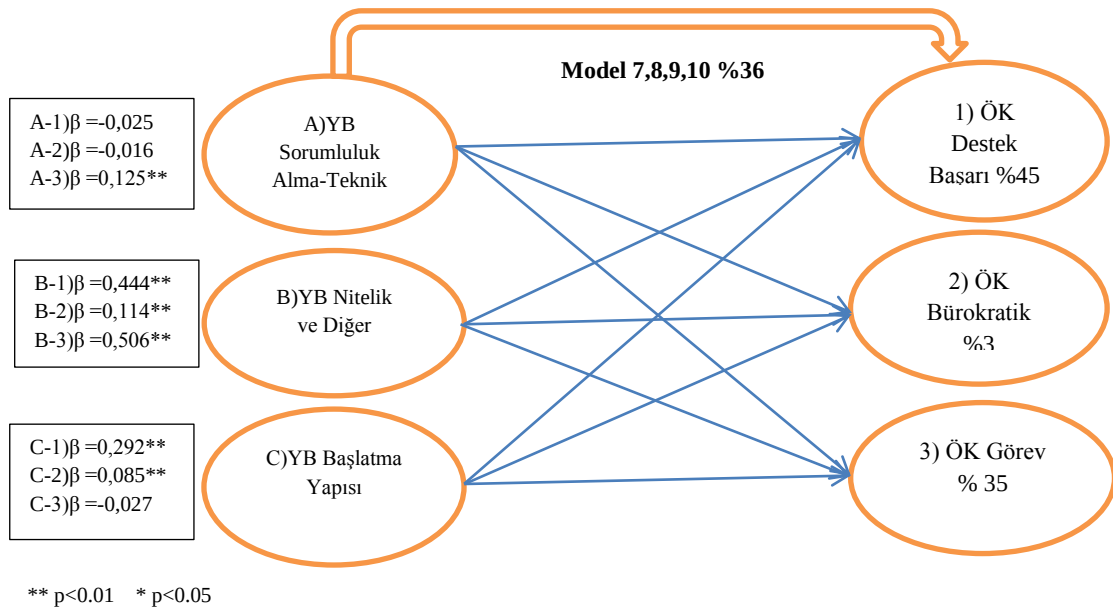
Model 10	Yordanan değişken: ÖK Görev						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	1,746	,067		25,875	,000		
Sorumluluk alma Teknik Y	,138	,034	,125	4,008	,000	,525	,072
Nitelik ve diğer bec.	,477	,025	,506	18,892	,000	,590	,321
Başlatma Yapısı	-,027	,026	-,027	-1,010	,312	,460	-,018
R= 0, 594	R ² =0,352						
F= 563,189	p= 0,000						

a. Dependent Variable: ÖK Görev

ÖK görev boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarından; sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler, başlatma yapısı, nitelik ve diğer becerilerinin ÖK görev boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutları, birlikte anlamlı bir ilişki ($R= 0,594$; $R^2=0,352$) sergilemişlerdir ($F= 563,189$; $p<0.001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte ÖK görev boyutunun % 35’ ini açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin ÖK görev boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, nitelik ve diğer becerileri boyutu ($\beta=0,506$), sorumluluk alma yapısı-teknik yeterliliklerdir ($\beta=0,125$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutunun ($p<0,01$), nitelik ve diğer becerilerinin ($p<0,01$) ÖK görev boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu, başlatma yapısı boyutunun ($p=0,312>0,05$) anlamlı yordayıcı olmadığı görülmektedir.

Yordayıcı değişken olan okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutları ile yordanan değişken olan ÖK görev boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutu ile yordanan değişken arasında orta düzeyde, olumlu bir ilişkinin ($r=0,525$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı ($r=0,072$) görülmüştür. Nitelik ve diğer becerileri boyutu ile ÖK görev boyutu arasında orta düzeyde olumlu bir ilişkinin ($r=0,590$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin yine orta düzeyde ve olumlu olduğu ($r=0,321$) gözlenmiştir. Başlatma yapısı boyutu ile ÖK görev boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,460$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin negatif yönde ortadan kalktığı ($r=-0,018$) görülmüştür. Regrasyon analizi sonuçlarına göre ÖK görev boyutunu yordayan regresyon denklemi (1.10) şu şekildedir.

$$\text{ÖK Görev} = (0,138 \times \text{Sorumluluk Alma Yapısı-Teknik Yeterlilikler Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,477 \times \text{Nitelik ve Diğer Becerileri Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (-0,027 \times \text{Başlatma Yapısı Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (1,746) \quad (1.10)$$



Şekil 2 Okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarının örgüt kültürü alt boyutlarına etkisi

Şekil 2’de görüldüğü üzere, okul müdürlerinin yönetim becerileri ve alt boyutlarının, örgüt kültürü ($R:0,600$, $R^2=0,360$, $p<0.001$) ve alt boyutlarından; ÖK destek-başarı boyutu ($R= 0,670$; $R^2=0,449$), ÖK Bürokratik boyutu ($R= 0,173$; $R^2=0,030$), ÖK Görev boyutu ($R= 0,594$; $R^2=0,352$) ile birlikte anlamlı bir ilişki sergilediği görülmüştür. Okul müdürlerinin yönetim becerileri değişkeni, ÖK destek başarı boyutunun % 45’ini, ÖK bürokratik boyutunun % 3’ünü, ÖK görev boyutunun % 35’ ini, genel olarak örgüt kültürü değişkeninin % 36’ ini açıklamakta olduğu gözlenmiştir.

Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri Algı Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi

Okullarda yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerileri algı düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutları üzerine etkisine yönelik basit ve çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 84, 85, 86, 87 ve 88’de verilmiştir.

Tablo 84 Okul müdürlerinin yönetim becerileri değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni üzerine olan basit doğrusal regresyon sonuçları

Model 11	Yordanan değişken: Örgütsel vatandaşlık davranışı					
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	r
(Constant)	2,342	,060		39,263	,000	
Yönetim becerileri	,371	,014	,424	26,073	,000	,405
R= 0,424	$R^2=0,179$					
F=679,805	$p= 0,000$					

a. Dependent Variable: Örgütsel vatandaşlık davranışı

Okullarda örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi olduğu düşünülen yönetim becerilerinin ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonucu ÖVD, OMYB ile anlamlı bir ilişki ($R:0,424$, $R^2=0,179$, $p<0.001$) sergilemiştir. Okul müdürlerinin yönetim becerileri değişkeni ÖVD değişkeninin % 18’ ini açıkladığı görülmüştür. Regrasyon denkleminde esas yordayıcı değişkenin katsayısının ($B=0,371$) anlamlılık testinin de okul müdürlerinin yönetim becerileri anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir ($p<0,001$). Regrasyon analizi sonuçlarına göre ÖVD’ni yordayan regresyon denklemi (1.11) şu şekildedir.

$$\text{ÖVD} = (0,371 \times \text{Yönetim Becerileri Ölçek Puanı}) + (2,342) \quad (1.11)$$

Tablo 85 Okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sivil erdem-vicdanlılık alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 12	Yordanan değişken: ÖVD- sivil erdem-vicdanlılık						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	2,228	,071		31,416	,000		
YBSorumlulukalmaTeknikY	,295	,036	,287	8,142	,000	,418	,145
YBNitelikveDiğer	,058	,027	,066	2,178	,029	,375	,039
YBbaşlatmaYapısı	,086	,028	,092	3,096	,002	,380	,055
R= 0, 424	R ² =0,179						
F= 226,462	p= 0,000						

a. Dependent Variable: ÖVD-sivil erdem-vicdanlılık

ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarından; sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler, başlatma yapısı, nitelik ve diğer becerilerinin ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutları, birlikte anlamlı bir ilişki ($R= 0,424$; $R^2=0,179$) sergilemişlerdir ($F= 226,462$; $p<0.001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutunun % 18' ini açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutu değişkeni düzeyindeki görece önem sırası, sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler ($\beta= 0,287$), başlatma yapısı ($\beta=0,092$), nitelik ve diğer becerileri boyutlarıdır ($\beta=0,066$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutunun ($p<0,001$), başlatma yapısının ($p<0,01$), nitelik ve diğer becerilerinin ($p<0,05$) ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir.

Yordayıcı değişken olan okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutları ile yordanan değişken olan ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutu ile ÖVD sivil erdem-vicdanlılık arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,418$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu fakat düşük düzeyde olduğu ($r=0,145$) görülmektedir. Nitelik ve diğer becerileri boyut ile ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutu arasında olumlu ve orta düzey bir ilişkinin ($r=0,375$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki

ilişkinin ortadan kalktığı ($r=0,039$) görülmektedir. Aynı şekilde başlatma yapısı boyutu ile ÖVD sivil erdem-vicdanlılık arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,380$) olduğu görülmekte olup, ancak diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkisizlik durumu ($r=0,055$) gözlenmektedir. Regrasyon analizi sonuçlarına göre ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutunu yordayan regresyon denklemi(1.12) şu şekildedir.

$$\text{ÖVD Sivil Erdem-Vicdanlılık} = (0,295 \times \text{Sorumluluk Alma Yapısı-Teknik yeterlilikler Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,058 \times \text{Nitelik ve Diğer Becerileri Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,086 \times \text{Başlatma Yapısı Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (2,228) \quad (1.12)$$

Tablo 86 Okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı nezaket alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 13	Yordanan değişken: ÖVD- Nezaket						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	2,209	,078		28,433	,000		
SorumlulukAlmaTeknikY	,095	,040	,086	2,388	,017	,340	,043
NitelikveDiğer	,072	,029	,077	2,481	,013	,322	,044
BaşlatmaYapısı	,228	,030	,229	7,497	,000	,358	,133
R= 0,369	R²=0,136						
F= 162,959	p= 0,000						
Dependent Variable: ÖVD nezaket							

ÖVD Nezaket boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarından; sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler, başlatma yapısı, nitelik ve diğer becerilerinin ÖVD nezaket boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu, değişkenler birlikte okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutları, birlikte anlamlı bir ilişki ($R=0,369$; $R^2=0,136$) sergilemişlerdir ($F=162,959$; $p<0,001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte ÖVD nezaket boyutunun % 14' ünü açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin ÖVD nezaket boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, başlatma yapısı ($\beta=0,229$), sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler ($\beta=0,086$), nitelik ve diğer becerileri boyutlarıdır ($\beta=0,077$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutunun ($p<0,05$), başlatma yapısının ($p<0,001$), nitelik ve diğer

becerilerinin ($p<0,05$) ÖVD nezaket boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir.

Yordayıcı değişken olan okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutları ile yordanan değişken olan ÖVD nezaket boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutu ile ÖVD nezaket boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,340$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki olumlu ilişkinin aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı ($r=0,043$) görülmektedir. Nitelik ve diğer becerileri boyut ile ÖVD nezaket boyutu arasında olumlu ve orta düzey bir ilişkinin ($r=0,322$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkisizlik durumu ($r=0,044$) görülmektedir. Aynı şekilde başlatma yapısı boyutu ile ÖVD nezaket boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,358$) olduğu görülmekte olup, ancak diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin düşük düzeyde olduğu ($r=0,133$) anlaşılmaktadır. Regrasyon analizi sonuçlarına göre ÖVD nezaket boyutunu yordayan regresyon(1.13) denklemi şu şekildedir.

$$\text{ÖVD Nezaket} = (0,095 \times \text{Sorumluluk Alma Yapısı-Teknik Yeterlilikler Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,072 \times \text{Nitelik ve Diğer Becerileri Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,228 \times \text{Başlatma Yapısı Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (2,209) \quad (1.13)$$

Tablo 87 Okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sportmenlik alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 14	Yordanan değişken: ÖVD- Sportmenlik						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	2,465	,102		24,159	,000		
SorumlulukAlmaTeknikY	,087	,052	,064	1,675	,094	,161	,030
NitelikveDiğer	,075	,038	,065	1,974	,048	,158	,035
BaşlatmaYapısı	,064	,040	,052	1,601	,109	,154	,029
R= 0,169	R ² =0,029						
F= 30,404	p= 0,000						

a. Dependent Variable: ÖVD-sportmenlik

ÖVD sportmenlik boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarından; sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler, başlatma yapısı, nitelik ve diğer becerilerinin ÖVD sportmenlik boyutunu ne şekilde

yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu, değişkenler birlikte okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutları, birlikte anlamlı bir ilişki ($R = 0,169$; $R^2 = 0,029$) sergilemişlerdir ($F = 30,404$; $p < 0.001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte ÖVD sportmenlik boyutunun % 3' ünü açıkladığı görülmüştür. Regresyon katsayılarının anlamlılık ve anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden nitelik ve diğer becerileri özellikler boyutunun ($p < 0,05$) anlamlı yordayıcı olduğu; sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutunun ($p = 0,094$) ve başlatma yapısı ($p = 0,109$) boyutunun ÖVD sportmenlik boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olmadığı görülmektedir.

Yordayıcı değişken olan okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutları ile yordanan değişken olan ÖVD sportmenlik boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutu ile ÖVD nezaket boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r = 0,161$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı ($r = 0,030$) gözlenmektedir. Nitelik ve diğer becerileri boyut ile ÖVD sportmenlik boyutu arasında olumlu ve düşük düzey bir ilişkinin ($r = 0,158$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki olumlu ilişkinin ortadan kalktığı ($r = 0,035$) görülmektedir. Aynı şekilde başlatma yapısı boyutu ile ÖVD sportmenlik boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r = 0,154$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkisizlik durumu görülmektedir ($r = 0,029$). Regresyon analizi sonuçlarına göre ÖVD sportmenlik boyutunu yordayan regresyon denklemi(1.14) şu şekildedir.

$$\begin{aligned} \text{ÖVD Sportmenlik} = & (0,087 \times \text{Sorumluluk Alma Yapısı-Teknik Yeterlilikler Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,075 \times \text{Nitelik ve Diğer Becerileri Alt Boyutu Ölçek Puanı}) \\ & + (0,064 \times \text{Başlatma Yapısı Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (2,465) \end{aligned} \quad (1.14)$$

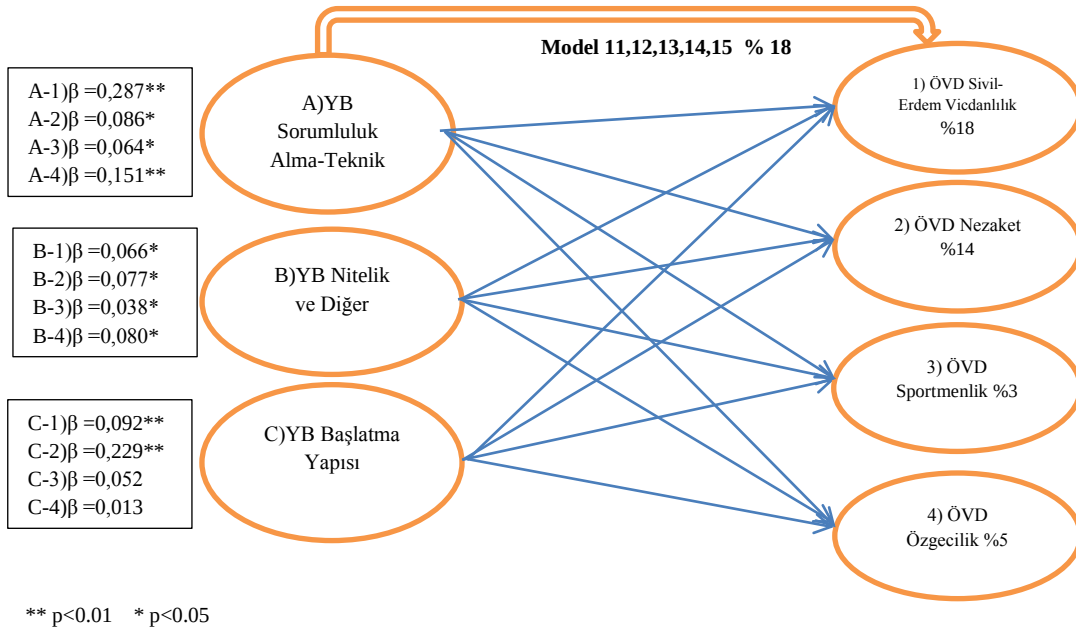
Tablo 88 Okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı özgecilik alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 15	Yordanan değişken: ÖVD- Özgecilik						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	2,912	,091		32,022	,000		
YBSorumlulukalmaTeknikY	,185	,046	,151	3,981	,000	,228	,071
YBNitelikveDiğer	,084	,034	,080	2,467	,014	,215	,044
YBBaşlatmaYapısı	,015	,036	,013	,407	,684	,198	,007
R= 0, 233	R ² =0,054						
F= 59,249	p= 0,000						
a. Dependent Variable: ÖVD-özgecilik							

ÖVD özgecilik boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarından; sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler, başlatma yapısı, nitelik ve diğer becerilerinin ÖVD özgecilik boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu, değişkenler birlikte anlamlı bir ilişki ($R = 0,233$; $R^2 = 0,054$) sergilemişlerdir ($F = 59,249$; $p < 0.001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte ÖVD özgecilik boyutunun % 5' ini açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin ÖVD özgecilik boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler ($\beta = 0,151$), nitelik ve diğer becerileri boyutudur ($\beta = 0,08$).

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutunun ($p < 0,001$), nitelik ve diğer becerileri boyutunun ($p < 0,05$) ÖVD özgecilik boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu, başlatma yapısı boyutunun ($p = 0,684$) yordayıcı olmadığı görülmektedir. Yordayıcı değişken olan okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutları ile yordanan değişken olan ÖVD özgecilik boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; aralarında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r = 0,228$; $0,215$; $0,198$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı ($r = 0,071$; $0,044$; $0,007$) görülmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre ÖVD özgecilik boyutunu yordayan regresyon denklemi (1.15) şu şekildedir.

$$\text{ÖVD Özgecilik} = (0,185 \times \text{Sorumluluk Alma Yapısı-Teknik Yeterlilikler Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,084 \times \text{Nitelik ve Diğer Becerileri Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,015 \times \text{Başlatma Yapısı Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (2,912) \quad (1.15)$$



Şekil 3 Okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarına etkisi

Şekil 3'te görüldüğü üzere, okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarının birlikte, ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutu üzerine ($R = 0,424$; $R^2 = 0,179$; $p < 0,001$), ÖVD nezaket boyutu üzerine ($R = 0,369$; $R^2 = 0,136$; $p < 0,001$), ÖVD sportmenlik boyutu üzerine ($R = 0,169$; $R^2 = 0,029$; $p < 0,001$), ÖVD özgecilik boyutu üzerine ($R = 0,233$; $R^2 = 0,054$; $p < 0,001$) anlamlı bir ilişki sergilemişlerdir. Okul müdürlerinin yönetim becerileri ve alt boyutları ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutunun yordayıcısı olup % 18' ini, ÖVD nezaket boyutunun % 14' ünü, ÖVD sportmenlik boyutunun % 3' ünü, ÖVD özgecilik boyutunun % 5' ini, genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenme düzeyinin % 18' ini açıkladığı görülmüştür.

Yönetici ve Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Algı Düzeylerinin Algılanan Diğer Değişkenler ile İlişkileri

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi algı düzeylerinin, okul müdürlerinin yönetim becerileri, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkileri veriler doğrultusunda analiz edilmiştir.

Yönetici ve Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Algı Düzeylerinin Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi

Okullarda yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi algı düzeylerinin okul müdürlerinin yönetim becerileri ve alt boyutları üzerine etkisine yönelik basit ve çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 89, 90, 91 ve 92’de verilmiştir.

Tablo 89 İnsan kaynakları yönetimi değişkeninin okul müdürlerinin yönetim becerileri değişkeni üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 16	Yordanan değişken: Yönetim becerileri						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	2,131	,042		50,848	,000		
İKY Gelişim	,109	,019	,145	5,825	,000	,576	,104
İKY Ücret Yönetimi	-,084	,011	-,135	-7,574	,000	,328	-,135
İK’nın Sağlanması	,090	,014	,123	6,271	,000	,501	,112
İKY Yönelme	-,015	,011	-,025	-1,363	,173	,406	-,024
İKY Çalışma İlişkileri	,421	,017	,564	25,522	,000	,664	,416
R= 0,683	R ² =0,466						
F= 541,578	p=0,000						

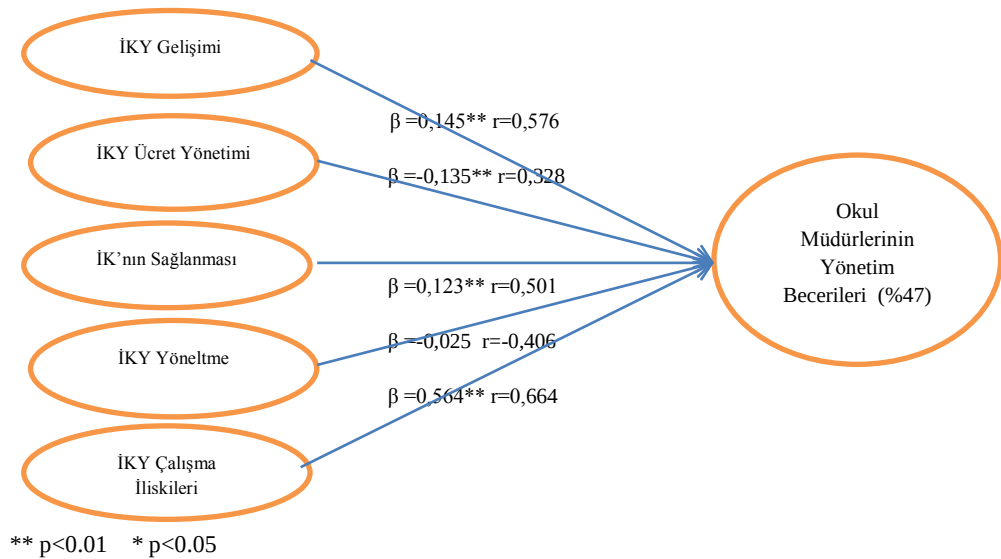
a. Dependent Variable: Yönetim becerileri

Okul müdürlerinin yönetim becerilerine etkisi olduğu düşünülen insan kaynakları yönetimi alt boyutlarından; gelişim, ücret yönetimi, insan kaynağının sağlanması, insan kaynağını yönlendirme, çalışma ilişkilerinin okul müdürlerinin yönetim becerilerini ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu, değişkenler birlikte anlamlı bir ilişki ($R=0,683$, $R^2=0,466$) sergilemişlerdir ($F: 541,578$; $p<0,001$). Söz konusu değişkenin okul müdürlerinin yönetim becerilerinin % 47’ sini açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin okul müdürlerinin yönetim becerileri değişkeni düzeylerindeki göreceli önem sırası, İKY çalışma ilişkileri ($\beta=0,564$), İKY gelişimi ($\beta= 0,145$), İK’nın sağlanması ($\beta=0,123$), İKY ücret yönetimidir ($\beta=-0,135$).

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerleri göz önüne alındığında yordayıcı değişkenlerden sadece İKY gelişimi ($p<0,001$), İKY ücret yönetimi ($p<0,001$), İK’nın sağlanması ($p<0,001$), İKY çalışma ilişkileri ($p<0,001$) boyutlarının okul müdürlerinin yönetim becerileri üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu; İKY yönlendirme boyutlarının okul müdürlerinin yönetim becerilerini açıklamada etkili

olmadığı ($p=0,173$) görülmüştür. Regrasyon analizi sonuçlarına göre okul müdürlerinin yönetim becerilerini yordayan regresyon denklemi(1.16) şu şekildedir.

$$\text{Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri} = (0,109 \times \text{İKY Gelişim Ölçek Puanı}) + (-0,084 \times \text{İKY Ücret Yönetimi Ölçek Puanı}) + (0,090 \times \text{İK'nın Sağlanması Ölçek Puanı}) + (-0,015 \times \text{İKY Yöneltilme Ölçek Puanı}) + (0,421 \times \text{İKY Çalışma İlişkileri Ölçek Puanı}) + (2,131) \quad (1.16)$$



Şekil 4 İnsan kaynakları yönetimi alt boyutlarının okul müdürlerinin yönetim becerilerine etkisi

Şekil 4'te görüldüğü üzere, yordayıcı değişken olan İKY alt boyutları ile yordanan değişken olan okul müdürlerinin yönetim becerileri arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında İKY gelişimi ile okul müdürlerinin yönetim becerileri arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,576$) olduğu, ancak diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde olumlu ilişkinin düştüğü ($r=0,104$) görülmüştür. İKY ücret yönetimi arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,328$) olduğu, ancak diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde olumsuz bir ilişkinin ortaya çıktığı ($r=-0,135$) görülmüştür. Aynı şekilde İK'nın sağlanması alt boyutu ile okul müdürlerinin yönetim becerileri arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki gözlenmiş ($r=0,501$), diğer değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde bu ilişkinin düştüğü ($r=0,112$) anlaşılmıştır. İKY yöneltilme ile orta düzeyde bir ilişki görülmekle beraber ($r=0,406$), diğer değişkenlerin etkisi kontrol altına alındığında da bu ilişkinin ortadan kalktığı ($r=-0,024$) gözlenmiştir.

İKY çalışma ilişkileri ile okul müdürlerinin yönetim becerileri arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki görülmüş ($r=0,664$), diğer değişkenlerin etkisi kontrol altına alındığında da bu ilişkinin orta düzeyde devam ettiği ($r=0,416$) gözlenmiştir.

Tablo 90 İnsan kaynakları yönetimi alt boyutlarının okul müdürlerinin yönetim becerileri sorumluluk alma – teknik yeterlilik alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 17	Yordanan değişken: YB- Sorumluluk alma – teknik yeterlilik						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	2,325	,044		52,946	,000		
İKY Gelişim	,107	,020	,143	5,440	,000	,535	,097
İKY Ücret yönetimi	-,102	,012	-,164	-8,760	,000	,284	-,155
İK'nın Sağlanması	,094	,015	,129	6,239	,000	,470	,111
İKY Yönelme	-,010	,012	-,017	-,873	,383	,377	-,016
İKY Çalışma ilişkileri	,393	,017	,528	22,731	,000	,618	,378
R= 0, 641	R ² =0,410						
F= 432,172	p=0,000						

a. Dependent Variable: YB- sorumluluk alma – teknik yeterlilik

Okul müdürlerinin yönetim becerileri sorumluluk alma – teknik yeterlilik alt boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen insan kaynakları yönetimi alt boyutlarından; gelişim, ücret yönetimi, insan kaynağının sağlanması, insan kaynağını yönetme, çalışma ilişkilerinin OMYB sorumluluk alma–teknik yeterlilik alt boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu, değişkenler birlikte anlamlı bir ilişki ($R:0,641$, $R^2=0,410$) sergilemişlerdir ($F: 541,578$; $p<0,001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte OMYB sorumluluk alma – teknik yeterlilik alt boyutunun % 41' ini açıkladığı görülmüştür.

Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin OMYB sorumluluk alma – teknik yeterlilik alt boyutu düzeylerindeki göreceli önem sırası, İKY çalışma ilişkileri ($\beta=0,528$), İKY gelişimi ($\beta=0,143$), İK'nın sağlanması ($\beta=0,129$), İKY ücret yönetimidir ($\beta=-0,164$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerleri göz önüne alındığında yordayıcı değişkenlerden İKY gelişimi ($p<0,001$), İKY ücret yönetimi ($p<0,001$), İK'nın sağlanması ($p<0,001$), İKY çalışma ilişkileri ($p<0,001$) boyutlarının OMYB sorumluluk alma – teknik yeterlilik alt boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu; İKY yönelme boyutunun OMYB sorumluluk alma – teknik yeterlilik alt boyutunu açıklamada etkili olmadığı gözlenmiştir.

Yordayıcı değişken olan İKY alt boyutları ile yordanan değişken olan ÖMYB sorumluluk alma–teknik yeterlilik alt boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında İKY gelişimi ile sorumluluk alma–teknik yeterlilik alt boyutunun

arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,535$) olduğu, ancak diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin ortadan kalktığı ($r=0,097$) görülmüştür. İKY ücret yönetimi arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,284$) olduğu, ancak diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin düşük düzeyde ve olumsuz olduğu ($r=-0,155$) gözlenmiştir. Aynı şekilde İK'nın sağlanması alt boyutu ile OMYB sorumluluk alma–teknik yeterlilik alt boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ($r=0,470$), diğer değişkenler kontrol altına alındığında bu ilişkinin olumlu ancak düşük düzeyde olduğu ($r=0,111$) görülmüştür. İKY çalışma ilişkileri ile sorumluluk alma – teknik yeterlilik alt boyutu arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki görüldüğü ($r=0,618$), diğer değişkenlerin etkisi kontrol altına alındığında da bu ilişkinin devam ettiği ($r=0,378$) görülmüştür. İKY yöneltme alt boyutu ile sorumluluk alma – teknik yeterlilik alt boyutu arasında orta düzeyde bir ilişki görülmekle beraber ($r=0,377$), diğer değişkenlerin etkisi kontrol altına alındığında bu ilişkinin negatif yönde ortadan kalktığı ($r=-0,016$) gözlenmiştir. Regrasyon analizi sonuçlarına göre OMYB sorumluluk alma – teknik yeterlilik alt boyutunu yordayan regresyon denklemi(1.17) şu şekildedir.

$$\text{OMYB Sorumluluk Alma – Teknik Yeterliliği} = (0,107 \times \text{İKY Gelişim Ölçek Puanı}) + (-0,102 \times \text{İKY Ücret Yönetimi Ölçek Puanı}) + (0,094 \times \text{İK'nın Sağlanması Ölçek Puanı}) + (-0,010 \times \text{İKY Yöneltme Ölçek Puanı}) + (0,393 \times \text{İKY Çalışma İlişkileri Ölçek Puanı}) + (2,325) \quad (1.17)$$

Tablo 91 İnsan kaynakları yönetimi alt boyutlarının okul müdürlerinin yönetim becerileri nitelik ve diğer becerileri alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 18	Yordanan değişken: YB- Nitelik ve d.						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	1,929	,050		38,206	,000		
İKY Gelişim	,088	,023	,101	3,908	,000	,539	,070
İKY Ücret yönetimi	-,104	,013	-,143	-7,733	,000	,305	-,137
İK'nın Sağlanması	,105	,017	,124	6,078	,000	,476	,108
İKY Yöneltme	,001	,013	,001	,047	,962	,398	,001
İKY Çalışma ilişkileri	,487	,020	,560	24,467	,000	,637	,402
R= 0,654	R ² =0,427						
F= 463,142	p=0,000						

a. Dependent Variable: YB- nitelik ve diğer becerileri

Okul müdürlerinin yönetim becerileri nitelik ve diğer becerileri alt boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen insan kaynakları yönetimi alt boyutlarından; gelişim, ücret yönetimi, insan kaynağının sağlanması, insan kaynağını yöneltme, çalışma

İlişkilerinin OMYB nitelik ve diğer becerileri alt boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu, değişkenler birlikte anlamlı bir ilişki ($R:0,654$, $R^2=0,427$) sergilemişlerdir ($F: 463,142$; $p<0,001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte OMYB nitelik ve diğer becerileri alt boyutunun % 43' ünü açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin OMYB nitelik ve diğer becerileri alt boyutu düzeylerindeki göreceli önem sırası, İKY çalışma ilişkileri ($\beta=0,560$), İK'nın sağlanması ($\beta=0,124$), İKY gelişimi ($\beta=0,101$), İKY ücret yönetimidir ($\beta=-0,143$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerleri göz önüne alındığında yordayıcı değişkenlerden İKY gelişimi ($p<0,001$), İKY ücret yönetimi ($p<0,001$), İK'nın sağlanması ($p<0,001$), İKY çalışma ilişkileri ($p<0,001$) boyutlarının, OMYB nitelik ve diğer becerileri alt boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu, İKY yöneltme boyutunun OMYB nitelik ve diğer becerileri alt boyutunu açıklamada etkili olmadığı ($p=0,962$) gözlenmiştir.

Yordayıcı değişken olan İKY alt boyutları ile yordanan değişken olan OMYB nitelik ve diğer becerileri alt boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında İKY gelişimi ile OMYB nitelik ve diğer becerileri alt boyutunun arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,539$) olduğu, ancak diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin ortadan kalktığı ($r=0,070$) görülmüştür. İKY ücret yönetimi ile OMYB nitelik ve diğer becerileri boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,305$) olduğu, ancak diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin negatif yönde ve düşük düzeyde olduğu ($r=-0,137$) gözlenmiştir. Aynı şekilde İK'nın sağlanması alt boyutu ile OMYB nitelik ve diğer becerileri alt boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ($r=0,476$), diğer değişkenlerin etkisi kontrol altına alındığında bu ilişkinin olumlu ancak düşük düzeyde olduğu ($r=0,108$) görülmüştür. İKY çalışma ilişkileri ile OMYB nitelik ve diğer becerileri alt boyutu arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki görüldüğü ($r=0,637$), diğer değişkenlerin etkisi kontrol altına alındığında da bu ilişkinin devam ettiği ($r=0,402$) görülmüştür. İKY yöneltme alt boyutu ile OMYB nitelik ve diğer becerileri boyutu arasında orta düzeyde bir ilişki görülmekle beraber ($r=0,398$), diğer değişkenlerin etkisi kontrol altına alındığında bu ilişkinin ortadan kalktığı ($r=0,001$) gözlenmiştir. Regresyon analizi

sonuçlarına göre OMYB nitelik ve diğer becerileri boyutunu yordayan regresyon denklemi(1.18) şu şekildedir.

$$\text{OMYB Nitelik ve Diğer Becerileri Alt Boyutu} = (0,088 \times \text{İKY Gelişim Ölçek Puanı}) + (-0,104 \times \text{İKY Ücret Yönetimi Ölçek Puanı}) + (0,105 \times \text{İK'nın Sağlanması Ölçek Puanı}) + (0,001 \times \text{İKY Yönelme Ölçek Puanı}) + (0,487 \times \text{İKY Çalışma İlişkileri Ölçek Puanı}) + (1,929) \quad (1.18)$$

Tablo 92 İnsan kaynakları yönetimi alt boyutlarının okul müdürlerinin yönetim becerileri nitelik ve diğer becerileri alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

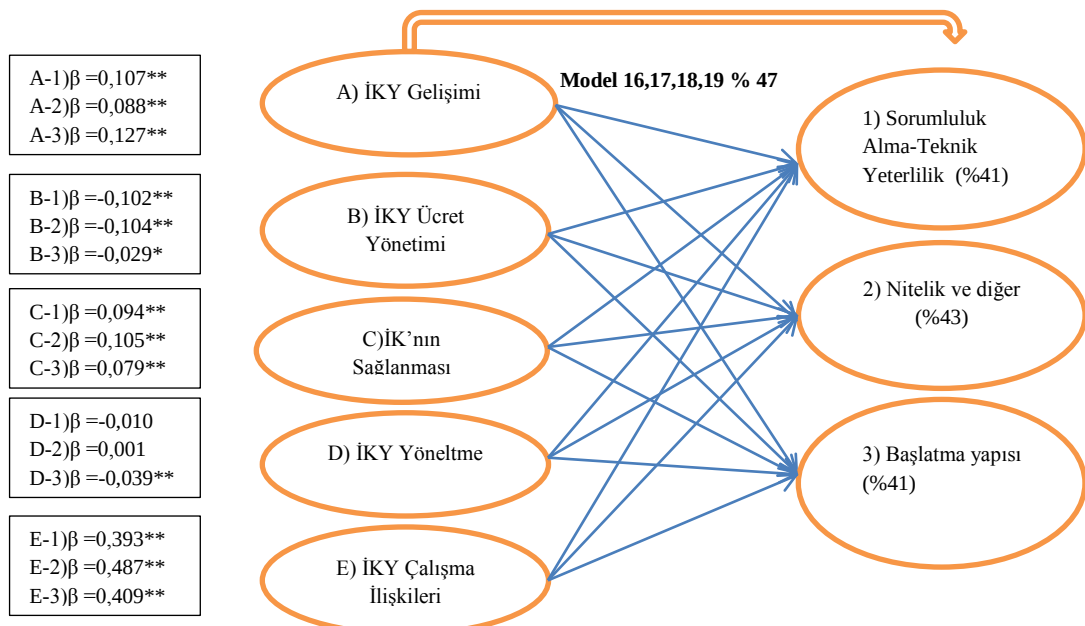
Model 19	Yordanan değişken: YB- Başlatma yapısı						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	1,931	,048		39,928	,000		
İKY Gelişim	,127	,022	,155	5,883	,000	,555	,105
İKY Ücret yönetimi	-,029	,013	-,043	-2,272	,023	,358	-,041
İK'nın Sağlanması	,079	,017	,099	4,794	,000	,474	,086
İKY Yönelme	-,039	,013	-,057	-2,998	,003	,379	-,054
İKY Çalışma ilişkileri	,409	,019	,500	21,475	,000	,624	,360
R= 0,639	R ² =0,408						
F= 427,429	p=0,000						

a. Dependent Variable: YB- Başlatma yapısı

Okul müdürlerinin yönetim becerileri başlatma yapısı alt boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen insan kaynakları yönetimi alt boyutlarından; gelişim, ücret yönetimi, insan kaynağının sağlanması, insan kaynağını yöneltme, çalışma ilişkilerinin OMYB başlatma yapısı alt boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu, değişkenler birlikte anlamlı bir ilişki ($R=0,639$, $R^2=0,408$) sergilemişlerdir ($F: 427,429$; $p<0,001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte OMYB başlatma yapısı alt boyutunun % 41' ini açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin OMYB başlatma yapısı alt boyutu düzeylerindeki göreceli önem sırası, İKY çalışma ilişkileri ($\beta=0,500$), İKY gelişimi ($\beta= 0,155$), İK'nın sağlanması ($\beta=0,099$), İKY ücret yönetimi ($\beta=-0,043$), İKY yönelmedir ($\beta=-0,057$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerleri göz önüne alındığında yordayıcı değişkenlerden İKY gelişimi ($p<0,001$), İKY ücret yönetimi ($p<0,05$), İK'nın sağlanması ($p<0,001$), İKY yönelmedir ($p<0,001$), İKY çalışma ilişkileri ($p<0,001$) boyutlarının, OMYB başlatma yapısı alt boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu gözlenmiştir.

Yordayıcı değişken olan İKY alt boyutları ile yordanan değişken olan OMYB başlatma yapısı alt boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında İKY gelişimi ile OMYB başlatma yapısı alt boyutunun arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,555$) olduğu, ancak diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin olumlu fakat düşük düzeyde olduğu ($r=0,105$) görülmüştür. İKY ücret yönetimi ile OMYB başlatma yapısı boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,358$) olduğu, ancak diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin negatif yönde ortadan kalktığı ($r=-0,041$) gözlenmiştir. Aynı şekilde İK'nın sağlanması alt boyutu ile OMYB başlatma yapısı alt boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ($r=0,474$), diğer değişkenlerin etkisi kontrol altına alındığında bu ilişkinin ortadan kalktığı ($r=0,108$) görülmüştür. İKY yöneltme alt boyutu ile OMYB başlatma yapısı boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmekle beraber ($r=0,379$), diğer değişkenlerin etkisi kontrol altına alındığında bu ilişkinin de ortadan kalktığı ($r=0,001$) gözlenmiştir. İKY çalışma ilişkileri ile OMYB başlatma yapısı alt boyutu arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki görüldüğü ($r=0,624$), diğer değişkenlerin etkisi kontrol altına alındığında bu ilişkinin aynı şekilde devam ettiği ($r=0,402$) görülmüştür. Regrasyon analizi sonuçlarına göre OMYB başlatma yapısı boyutunu yordayan regresyon denklemi(1.19) şu şekildedir.

$$\text{OMYB Başlatma Yapısı Alt Boyutu} = (0,127 \times \text{İKY Gelişim Ölçek Puanı}) + (-0,029 \times \text{İKY Ücret Yönetimi Ölçek Puanı}) + (0,079 \times \text{İK'nın Sağlanması Ölçek Puanı}) + (-0,039 \times \text{İKY Yöneltme Ölçek Puanı}) + (0,409 \times \text{İKY Çalışma İlişkileri Ölçek Puanı}) + (1,931) \quad (1.19)$$



** p<0.01 * p<0.05

Şekil 5 İnsan kaynakları yönetimi alt boyutlarının okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarına etkisi

İnsan kaynakları yönetimi alt boyutlarının, OMYB sorumluluk alma-teknik yeterlilik boyutu üzerine ($R = 0,641$; $R^2 = 0,410$; $p < 0,001$), OMYB Nitelik ve diğer becerileri boyutu üzerine ($R = 0,654$; $R^2 = 0,427$; $p < 0,001$), OMYB başlatma yapısı boyutu üzerine ($R = 0,639$; $R^2 = 0,408$; $p < 0,001$) ve genel olarak ($R = 0,683$; $R^2 = 0,466$; $p < 0,001$) birlikte anlamlı bir ilişki sergilemişlerdir. İnsan kaynakları yönetimi alt boyutları OMYB sorumluluk alma-teknik yeterlilik boyutunun yordayıcısı olup % 41' ini, OMYB nitelik ve diğer becerileri boyutunun % 43' ünü, OMYB başlatma yapısı boyutunun % 41' ini ve genelde OMYB'nin % 47' sini açıkladığı görülmüştür.

Yordayıcı değişkenlerin OMYB sorumluluk alma – teknik yeterlilik alt boyutu düzeylerindeki göreceli önem sırası, İKY çalışma ilişkileri ($\beta = 0,528$; $p < 0,001$), İKY gelişimi ($\beta = 0,143$; $p < 0,001$), İK'nın sağlanması ($\beta = 0,129$; $p < 0,001$), İKY ücret yönetimidir ($\beta = -0,164$; $p < 0,001$). OMYB nitelik ve diğer becerileri alt boyutu düzeylerindeki göreceli önem sırası, İKY çalışma ilişkileri ($\beta = 0,560$; $p < 0,001$), İK'nın sağlanması ($\beta = 0,124$; $p < 0,001$), İKY gelişimi ($\beta = 0,101$; $p < 0,001$), İKY ücret yönetimidir ($\beta = -0,143$; $p < 0,001$). OMYB başlatma yapısı alt boyutu düzeylerindeki göreceli önem sırası, İKY çalışma ilişkileri ($\beta = 0,500$; $p < 0,001$), İKY gelişimi ($\beta = 0,155$), İK'nın sağlanması ($\beta = 0,099$), İKY ücret yönetimi ($\beta = -0,043$; $p < 0,05$), İKY yöneltmedir ($\beta = -0,057$; $p < 0,001$). Okul müdürlerinin yönetim becerileri değişkeni düzeylerindeki göreceli önem sırası genelde, İKY çalışma ilişkileri ($\beta = 0,564$; $p < 0,001$), İKY gelişimi ($\beta = 0,145$; $p < 0,001$), İK'nın sağlanması ($\beta = 0,123$; $p < 0,001$), İKY ücret yönetimi ($\beta = -0,13$; $p < 0,001$) olup, İKY yöneltme boyutunun OMYB' ni açıklamada etkili olmadığı ($p = 0,173$) görülmüştür.

Yönetici ve Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Algı Düzeylerinin Örgüt Kültürü ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi

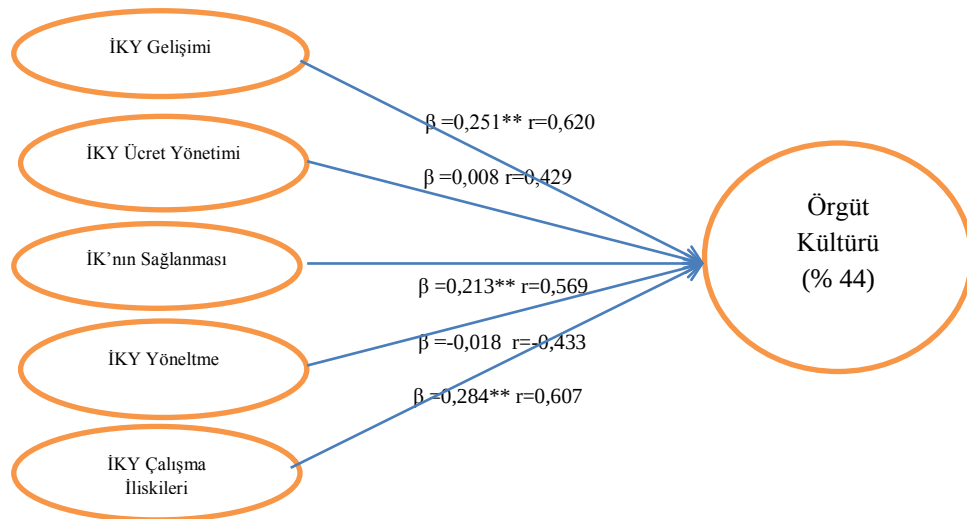
Okullarda yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi algı düzeylerinin örgüt kültürü ve alt boyutları üzerine etkisine yönelik basit ve çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 93, 94, 95 ve 96’da verilmiştir.

Tablo 93 İnsan kaynakları yönetimi ve alt boyutlarının örgüt kültürü değişkeni üzerine olan basit doğrusal regresyon sonuçları

Model 20	Yordanan Değişken: Örgüt kültürü						
Yordayıcı Değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	2,034	,038		53,816	,000		
İKY Gelişim	,166	,017	,251	9,848	,000	,620	,174
İKY Ücret Yönetimi	,004	,010	,008	,421	,674	,429	,008
İK'nın Sağlanması	,138	,013	,213	10,624	,000	,569	,187
İKY Yöneltilme	-,010	,010	-,018	-,996	,320	,433	-,018
İKY Çalışma İlişkileri	,187	,015	,283	12,554	,000	,607	,220
R= 0,666	R²=0,444						
F= 495,484	p=0,000						
a. Dependent Variable: Örgüt kültürü							

Okullarda örgüt kültürü üzerine etkisi olduğu düşünülen insan kaynakları yönetimi alt boyutlarından; gelişim, ücret yönetimi, insan kaynağının sağlanması, insan kaynağını yönleltme, çalışma İlişkilerinin örgüt kültürünü ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu, değişkenler birlikte anlamlı bir ilişki (R:0,666, R²=0,444) sergilemişlerdir (F: 495,484, p<0,001). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte örgüt kültürünün % 44’ ini açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin örgüt kültürü değişkeni düzeylerindeki göreceli önem sırası, İKY Çalışma İlişkileri (β =0,283), İKY Gelişimi (β = 0,251), İK’nın sağlanması (β =0,213) dır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerleri göz önüne alındığında yordayıcı değişkenlerden sadece İKY Gelişimi (p<0,001), İK’nın sağlanması (p<0,001), İKY Çalışma İlişkileri (p<0,001) boyutlarının örgüt kültürü üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülürken, İKY Ücret Yönetimi ve İKY Yöneltilme boyutlarının örgüt kültürünü açıklamada etkili olmadığı gözlenmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre örgüt kültürünü yordayan regresyon denklemi (1.20) şu şekildedir.

$$\text{Örgüt Kültürü} = (0,166 \times \text{İKY Gelişim Ölçek Puanı}) + (0,004 \times \text{İKY Ücret Yönetimi Ölçek Puanı}) + (0,138 \times \text{İK'nın Sağlanması Ölçek Puanı}) + (0,187 \times \text{İKY Çalışma İlişkileri Ölçek Puanı}) + (-0,010 \times \text{İKY Yöneltilme Ölçek Puanı}) + (2,034) \quad (1.20)$$



** p<0.01 * p<0.05

Şekil 6 İnsan kaynakları yönetimi alt boyutlarının örgüt kültürüne etkisi

Yordayıcı değişken olan İKY alt boyutları ile yordanan değişken olan örgüt kültürü arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında İKY Gelişimi ile örgüt kültürü arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,620$) olduğu, ancak diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde olumlu ilişkinin düştüğü ($r=0,174$) görülmektedir. Aynı şekilde İK'nın sağlanması alt boyutu ile örgüt kültürü arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki gözlenmekte ($r=0,569$), diğer iki boyutunun etkisi çıkarıldığında bu ilişkinin düştüğü ($r=0,187$) anlaşılmaktadır. İKY Çalışma İlişkileri ile örgüt kültürü arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki görüldüğü ($r=0,607$), ancak diğer değişkenlerin etkisi kontrol altına alındığında bu ilişkinin düşük düzeyde ($r=0,220$) olduğu görülmektedir.

Tablo 94 *İnsan kaynakları yönetimi ve alt boyutlarının örgüt kültürü destek-başarı alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları*

[illegible]

a. Dependent Variable: ÖK- Destek başarı

Okullarda örgüt kültürü destek-başarı boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen insan kaynakları yönetimi alt boyutlarından; gelişim, ücret yönetimi, insan kaynağının sağlanması, insan kaynağını yöneltme, çalışma ilişkilerinin örgüt kültürü destek-başarı boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu, değişkenler birlikte anlamlı bir ilişki ($R:0,707$, $R^2=0,500$) sergilemişlerdir ($F: 620,364$, $p<0,001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte örgüt kültürü destek-başarı boyutunun % 50'si gibi önemli bir oranını açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin örgüt kültürü destek-başarı boyutu değişkeni düzeylerindeki göreceli önem sırası, İKY çalışma ilişkileri ($\beta=0,395$), İKY gelişimi ($\beta= 0,317$), İK'nın sağlanması ($\beta=0,137$), İKY ücret yönetimidir ($\beta=0,080$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerleri göz önüne alındığında yordayıcı değişkenlerden İKY gelişimi ($p<0,001$), İK'nın sağlanması ($p<0,001$), İKY ücret yönetimi ($p<0,001$), İKY çalışma ilişkileri ($p<0,001$) boyutlarının örgüt kültürü destek-başarı boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülürken, İKY yöneltme boyutlarının örgüt kültürü destek-başarı boyutunu açıklamada etkili ($p=0,061$) olmadığı gözlenmiştir.

Yordayıcı değişken olan İKY alt boyutları ile yordanan değişken olan örgüt kültürü destek-başarı boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında İKY gelişimi boyutu ile örgüt kültürü destek-başarı boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,655$) olduğu, ancak diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde olumlu olan ilişkinin düşük düzeyde olduğu ($r=0,230$) görülmüştür. İKY ücret yönetimi boyutu ile örgüt kültürü destek-başarı boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,397$) olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde bu ilişkinin ortadan kalktığı ($r=-0,083$) gözlenmiştir. İK'nın sağlanması alt boyutu ile örgüt kültürü destek-başarı boyutu arasında da olumlu ve orta düzeyde bir ilişki gözlenmekte ($r=0,557$), diğer değişkenler kontrol altına alındığında bu ilişkinin düştüğü ($r=0,128$) görülmüştür. İKY yöneltme alt boyutu ile örgüt kültürü destek-başarı boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığında olumlu ve orta düzeyde olduğu ($r=0,436$), diğer değişkenler kontrol altına alındığında bu ilişkinin ortadan kalktığı ($r=-0,034$) görülmüştür. İKY çalışma ilişkileri ile örgüt kültürü destek-başarı boyutu arasında

orta düzeyde olumlu bir ilişkinin görüldüğü ($r=0,663$), ancak diğer değişkenlerin etkisi kontrol altına alındığında bu ilişkinin aynı şekilde olumlu ve orta düzeyde ($r=0,315$) devam ettiği görülmüştür. Regresyon analizi sonuçlarına göre örgüt kültürü destek-başarı boyutu yordayan regresyon denklemi (1.21) şu şekildedir.

$$\begin{aligned} \text{Örgüt Kültürü Destek-Başarı Boyutu} = & (0,266 \times \text{İKY Gelişim Ölçek Puanı}) + (- \\ & 0,056 \times \text{İKY Ücret Yönetimi Ölçek Puanı}) + (0,112 \times \text{İK'nın Sağlanması Ölçek Puanı}) \\ & + (0,329 \times \text{İKY Çalışma İlişkileri Ölçek Puanı}) + (-0,023 \times \text{İKY Yöneltilme Ölçek} \\ & \text{Puanı}) + (1,552) \end{aligned} \quad (1.21)$$

Tablo 95 İnsan kaynakları yönetimi ve alt boyutlarının örgüt kültürü bürokratik alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 22	Yordanan değişken: ÖK- Bürokratik						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	2,481	,060		41,564	,000		
İKY Gelişim	,020	,027	,024	,763	,445	,265	,014
İKY Ücret Yönetimi	,219	,016	,311	13,844	,000	,358	,241
İK'nın Sağlanması	,150	,020	,182	7,314	,000	,294	,130
İKY Yöneltilme	-,016	,016	-,023	-,996	,319	,211	-,018
İKY Çalışma İlişkileri	-,078	,024	-,093	-3,318	,001	,203	-,059
R= 0,384	R ² =0,148						
F= 107,571	p=0,000						

a. Dependent Variable: ÖK- Bürokratik

Okullarda örgüt kültürü bürokratik boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen insan kaynakları yönetimi alt boyutlarından; gelişim, ücret yönetimi, insan kaynağının sağlanması, insan kaynağını yönetme, çalışma ilişkilerinin örgüt kültürü bürokratik boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu, değişkenler birlikte anlamlı bir ilişki ($R:0,384$, $R^2=0,148$) sergilemişlerdir ($F: 107,571$; $p<0,001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte örgüt kültürü bürokratik boyutunun % 15'ini açıkladığı görülmüştür.

Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin örgüt kültürü bürokratik boyutu değişkeni düzeyindeki görece önem sırası, İKY ücret yönetimi ($\beta=0,311$), İK'nın sağlanması ($\beta=0,182$), İKY çalışma ilişkileridir ($\beta=-0,093$).

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerleri göz önüne alındığında yordayıcı değişkenlerden İK'nın sağlanması ($p<0,001$), İKY ücret yönetimi ($p<0,001$), İKY çalışma ilişkileri ($p<0,001$) boyutlarının örgüt kültürü bürokratik boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülürken, İKY gelişimi ($p=0,445$), İKY

yöneltme ($p=0,319$) boyutlarının örgüt kültürü bürokratik boyutunu açıklamada etkili olmadığı gözlenmiştir.

Yordayıcı değişken olan İKY alt boyutları ile yordanan değişken olan örgüt kültürü bürokratik boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında İKY gelişimi boyutu ile örgüt kültürü bürokratik boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,265$) olduğu, ancak diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde bu ilişkinin ortadan kalktığı ($r=0,014$) görülmüştür. İKY ücret yönetimi boyutu ile örgüt kültürü bürokratik boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,358$) olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde bu ilişkinin olumlu fakat düşük düzeyde olduğu ($r=0,241$) gözlenmiştir. İK'nın sağlanması alt boyutu ile örgüt kültürü bürokratik boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu ($r=0,294$), diğer değişkenler kontrol altına alındığında da bu ilişkinin olumlu ve düşük düzeyde olduğu ($r=0,130$) görülmüştür. İKY yöneltme alt boyutu ile örgüt kültürü bürokratik boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığında olumlu ve düşük düzeyde olduğu ($r=0,211$), diğer değişkenler kontrol altına alındığında bu ilişkinin negatif yönde ortadan kalktığı ($r=-0,018$) görülmüştür. İKY Çalışma İlişkileri ile örgüt kültürü bürokratik boyutu arasında düşük düzeyde olumlu bir ilişkinin görüldüğü ($r=0,203$), ancak diğer değişkenlerin etkisi kontrol altına alındığında bu ilişkinin negatif yönde ortadan kalktığı ($r=-0,059$) gözlenmiştir. Regrasyon analizi sonuçlarına göre örgüt kültürü bürokratik boyutu yordayan regresyon denklemi (1.22) şu şekildedir.

$$\text{Örgüt Kültürü Bürokratik Boyutu} = (0,020 \times \text{İKY Gelişim Ölçek Puanı}) + (0,219 \times \text{İKY Ücret Yönetimi Ölçek Puanı}) + (0,150 \times \text{İK'nın Sağlanması Ölçek Puanı}) + (-0,078 \times \text{İKY Çalışma İlişkileri Ölçek Puanı}) + (-0,016 \times \text{İKY Yöneltme Ölçek Puanı}) + (2,481) \quad (1.22)$$

Tablo 96 İnsan kaynakları yönetimi ve alt boyutlarının örgüt kültürü görev alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 23	Yordanan değişken: ÖK-Görev						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	2,485	,053		47,126	,000		
İKY Gelişim	,152	,024	,185	6,470	,000	,451	,115
İKY Ücret Yönetimi	-,178	,014	-,260	-12,701	,000	,175	-,222
İK'nın Sağlanması	,180	,018	,225	9,955	,000	,438	,176
İKY Yöneltme	,028	,014	,042	2,003	,045	,322	,036
İKY Çalışma İlişkileri	,252	,021	,308	12,121	,000	,474	,213

R= 0,544	R ² =0,296
F= 260,912	p=0,000

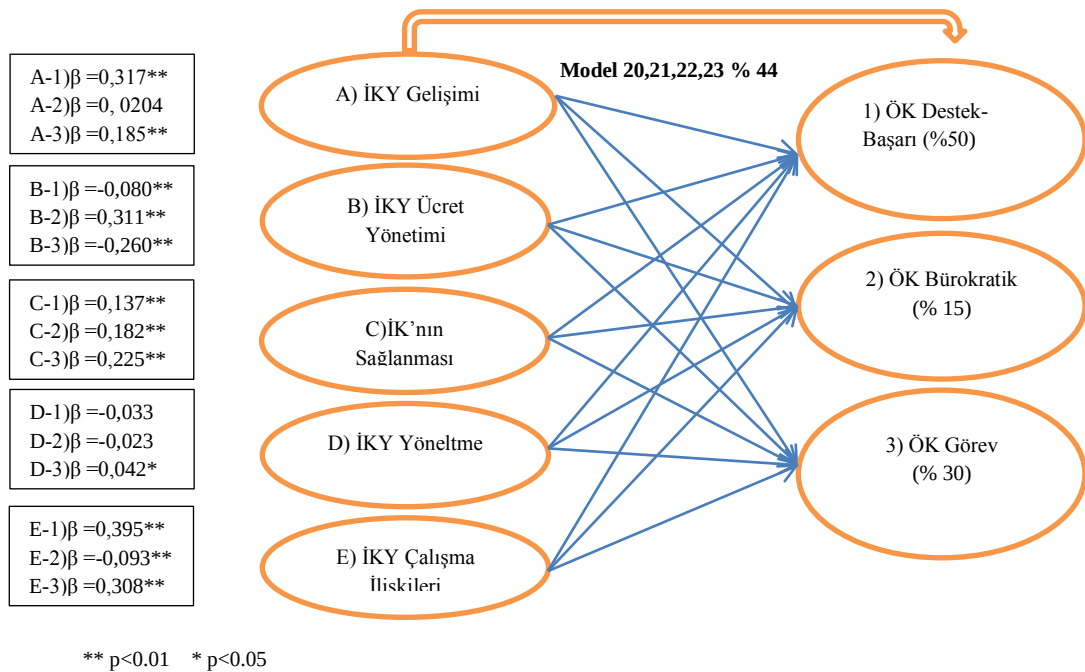
a. Dependent Variable: ÖK-Görev

Okullarda örgüt kültürü görev boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen insan kaynakları yönetimi alt boyutlarından; gelişim, ücret yönetimi, insan kaynağının sağlanması, insan kaynağını yönlendirme, çalışma ilişkilerinin örgüt kültürü görev boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu değişkenler birlikte anlamlı bir ilişki ($R=0,544$, $R^2=0,296$) sergilemişlerdir ($F=260,912$; $p<0,001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte örgüt kültürü görev boyutunun %30'unu açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin örgüt kültürü görev boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, İKY çalışma ilişkileri ($\beta=0,308$), İK'nın sağlanması ($\beta=0,225$), İKY gelişim ($\beta=0,185$), İKY yönlendirme ($\beta=0,042$), İKY ücret yönetimidir ($\beta=-0,260$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerleri göz önüne alındığında yordayıcı değişkenlerden İKY gelişim ($p<0,001$), İK'nın sağlanması ($p<0,001$), İKY ücret yönetimi ($p<0,001$), İKY yönlendirme ($p<0,05$), İKY çalışma ilişkileri ($p<0,001$) boyutlarının örgüt kültürü görev boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmüştür.

Yordayıcı değişken olan İKY alt boyutları ile yordanan değişken olan örgüt kültürü görev boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında İKY gelişimi boyutu ile örgüt kültürü görev boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,451$) olduğu, ancak diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde bu ilişkinin olumlu ve düşük düzeyde olduğu ($r=0,115$) görülmüştür. İKY ücret yönetimi boyutu ile örgüt kültürü görev boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,175$) olduğu, ancak diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde bu ilişkinin düşük düzeyde negatif yönde (olumsuz) olduğu ($r=-0,222$) gözlenmiştir. İK'nın sağlanması alt boyutu ile örgüt kültürü görev boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ($r=0,438$), diğer değişkenler kontrol altına alındığında ilişkinin olumlu fakat düşük düzeyde olduğu ($r=0,176$) görülmüştür. İKY yönlendirme alt boyutu ile örgüt kültürü görev boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığında olumlu ve orta düzeyde olduğu ($r=0,211$), diğer değişkenler kontrol altına alındığında bu ilişkinin ortadan kalktığı ($r=-0,036$) görülmüştür. İKY çalışma ilişkileri ile örgüt kültürü görev boyutu

arasında orta düzeyde olumlu bir ilişkinin görüldüğü ($r=0,474$), diğer değişkenlerin etkisi kontrol altına alındığında bu ilişkinin olumlu fakat düşük düzeyde olduğu ($r=0,213$) gözlenmiştir. Regrasyon analizi sonuçlarına göre örgüt kültürü görev boyutu yordayan regresyon denklemi (1.23) şu şekildedir.

$$\text{Örgüt Kültürü Görev Boyutu} = (0,152 \times \text{İKY Gelişim Ölçek Puanı}) + (-0,178 \times \text{İKY Ücret Yönetimi Ölçek Puanı}) + (0,180 \times \text{İK'nın Sağlanması Ölçek Puanı}) + (0,252 \times \text{İKY Çalışma İlişkileri Ölçek Puanı}) + (0,028 \times \text{İKY Yönetme Ölçek Puanı}) + (2,485) \quad (1.23)$$



Şekil 7 İnsan kaynakları yönetimi ve alt boyutlarının örgüt kültürü ve alt boyutlarına etkisi

İnsan kaynakları yönetimi alt boyutlarının, örgüt kültürü destek-başarı boyutu üzerine ($R=0,707$; $R^2=0,500$; $p<0,001$), ÖK bürokratik boyutu üzerine ($R=0,384$; $R^2=0,148$; $p<0,001$), ÖK görev boyutu üzerine ($R=0,544$; $R^2=0,296$; $p<0,001$), ve genel olarak ($R=0,666$; $R^2=0,444$; $p<0,001$) birlikte anlamlı bir ilişki sergilemişlerdir. İnsan kaynakları yönetimi alt boyutları ÖK destek-başarı boyutunun yordayıcısı olup % 50' sini, ÖK bürokratik boyutunun % 15' ini, ÖK görev boyutunun % 30' unu ve genelde örgüt kültürünün % 44' ünü açıkladığı görülmüştür.

Yordayıcı değişkenlerin örgüt kültürü destek-başarı boyutu değişkeni düzeylerindeki göreceli önem sırası, İKY çalışma ilişkileri ($\beta=0,395$; $p<0,001$), İKY gelişimi ($\beta=0,317$; $p<0,001$), İK'nın sağlanması ($\beta=0,137$; $p<0,001$), İKY ücret

yönetimi olup ($\beta=0,080$; $p<0,001$); İKY yöneltme boyutunun örgüt kültürü destek-başarı boyutunu açıklamada etkili ($p=0,061$) olmadığı gözlenmiştir. Yordayıcı değişkenlerin örgüt kültürü bürokratik boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, İKY ücret yönetimi ($\beta=0,311$; $p<0,001$), İK'nın sağlanması ($\beta=0,182$; $p<0,001$), İKY çalışma ilişkileri ($\beta=-0,093$; $p<0,001$) olup; İKY gelişimi ($p=0,445$) ve İKY yöneltme ($p=0,319$) boyutlarının örgüt kültürü bürokratik boyutunu açıklamada etkili olmadığı gözlenmiştir. Yordayıcı değişkenlerin örgüt kültürü görev boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, İKY çalışma ilişkileri ($\beta=0,308$; $p<0,001$), İK'nın sağlanması ($\beta=0,225$; $p<0,001$), İKY gelişim ($\beta=0,185$; $p<0,001$), İKY yöneltme ($\beta=0,042$; $p<0,05$), İKY ücret yönetimidir ($\beta=-0,260$; $p<0,001$). Yordayıcı değişkenlerin örgüt kültürü değişkeni geneli düzeylerindeki göreceli önem sırası, İKY çalışma ilişkileri ($\beta=0,283$; $p<0,001$), İKY gelişimi ($\beta=0,251$; $p<0,001$), İK'nın sağlanması ($\beta=0,213$; $p<0,001$) olup; İKY ücret yönetimi ve İKY yöneltme boyutlarının örgüt kültürünü açıklamada etkili olmadığı gözlenmiştir.

Yönetici ve Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Algı Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi

Okullarda yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi algı düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları üzerine etkisine yönelik basit ve çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 97, 98, 99, 100 ve 101'de verilmiştir.

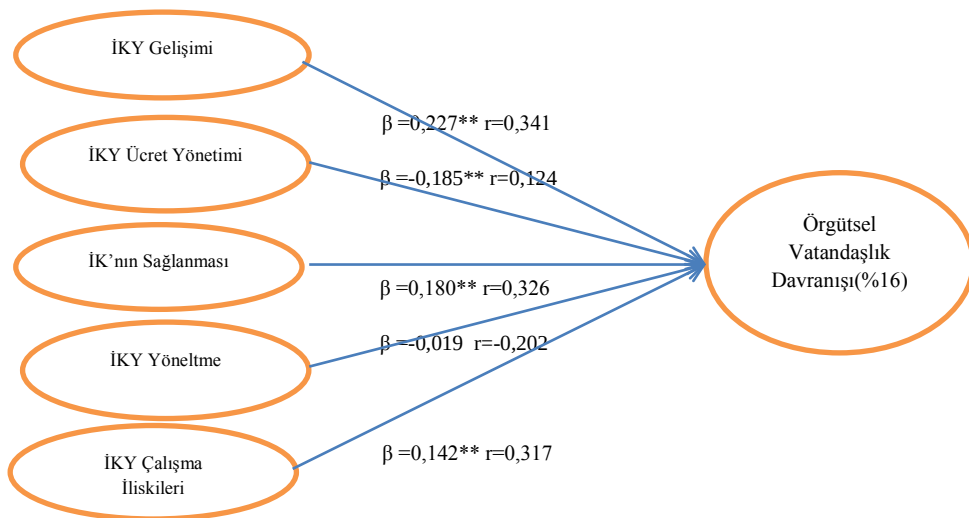
Tablo 97 İnsan kaynakları yönetimi ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 24	Yordanan Değişken: Örgütsel vatandaşlık davranışı						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	2,912	,046		62,991	,000		
İKY Gelişim	,149	,021	,227	7,225	,000	,341	,096
İKY Ücret Yönetimi	-,101	,012	-,185	-8,245	,000	,124	-,146
İK'nın Sağlanması	,116	,016	,180	7,300	,000	,326	,130
İKY Yöneltilme	-,010	,012	-,019	-,839	,402	,202	-,015
İKY Çalışma İlişkileri	,093	,018	,142	5,116	,000	,317	,091
R= 0,393	R ² =0,155						
F= 113,619	p= 0,000						
a. Dependent Variable: Örgütsel vatandaşlık davranışı							

Okullarda örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi olduğu düşünülen insan kaynakları yönetimi alt boyutlarından; gelişim, ücret yönetimi, insan

kaynağının sağlanması, insan kaynağını yöneltme, çalışma ilişkilerinin örgütsel vatandaşlık davranışını ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu insan kaynakları yönetimi değişkeni alt boyutları birlikte anlamlı bir ilişki ($R:0,393$, $R^2=0,155$) sergilemişlerdir ($F: 113,619$, $p<.001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte örgütsel vatandaşlık davranışının % 16' sını açıklamaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, İKY gelişimi ($\beta=0,227$), İK'nın sağlanması ($\beta= 0,180$), İKY çalışma ilişkileri ($\beta=0,142$), İKY ücret yönetimi ($\beta=-0,185$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerleri göz önüne alındığında yordayıcı değişkenlerden İKY gelişimi ($p<0,001$), İKY ücret yönetimi ($p<0,001$), İK'nın sağlanması ($p<.001$), İKY çalışma ilişkileri ($p<0,001$) boyutlarının değişkenlerinin ÖVD üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmüştür. Regresyon analizi sonuçlarına göre Örgütsel vatandaşlık davranışını yordayan regresyon denklemi (1.24) şu şekildedir.

$$\text{Örgütsel Vatandaşlık Davranışı} = (0,149 \times \text{İKY Gelişim Ölçek Puanı}) + (-0,101 \times \text{İKY Ücret Yönetimi Ölçek Puanı}) + (0,116 \times \text{İK'nın Sağlanması Ölçek Puanı}) + (-0,010 \times \text{İKY Yöneltilme Ölçek Puanı}) + (0,093 \times \text{İKY Çalışma İlişkileri Ölçek Puanı}) + (2,912) \quad (1.24)$$



** $p<0.01$ * $p<0.05$

Şekil 8 İnsan kaynakları yönetimi ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi

Şekil 8’de görüldüğü üzere; yordayıcı değişken olan İKY alt boyutları ile yordanan değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında İKY Gelişimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,341$) olduğu, ancak diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin olumlu ve çok düşük düzeyde olduğu ($r=0,096$) görülmektedir. Aynı şekilde İK’nın sağlanması alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki gözlenmekte ($r=0,326$), fakat diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde olumlu olan ilişkinin düşük düzeyde olduğu ($r=0,174$) anlaşılmaktadır. İKY çalışma ilişkileri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki görüldüğü ($r=0,317$), diğer değişkenlerin etkisi kontrol altına alındığında bu ilişkinin çok düşük düzeyde ($r=0,091$) olduğu gözlenmektedir. İKY ücret yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında düşük düzeyde olumsuz (negatif) bir ilişki olduğu ($r=0,124$), diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde olumsuz ve düşük düzeyde devam ettiği ($r=-0,146$) anlaşılmaktadır.

Tablo 98 İnsan kaynakları yönetimi ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sivil erdem-vicdanlılık alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 25	Yordanan değişken: ÖVD- Sivil erdem-vicdanlılık						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	3,010	,055		55,184	,000		
İKY Gelişimi	,145	,024	,189	5,960	,000	,308	,106
İKY Ücret Yönetimi	-,124	,014	-,194	-8,555	,000	,097	-,152
İK’nın Sağlanması	,128	,019	,171	6,845	,000	,298	,122
İKY Yöneltilme	-,019	,015	-,031	-1,323	,186	,176	-,024
İKY Çalışma İlişkileri	,132	,021	,173	6,153	,000	,300	,110
R= 0, 370	R ² =0,137						
F= 98,477	p= 0,00						

a. Dependent Variable: ÖVD Sivil erdem-vicdanlılık

ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen insan kaynakları yönetimi alt boyutlarından; İKY gelişimi, İKY ücret yönetimi, İK’nın sağlanması, İKY yöneltilme, İKY çalışma ilişkilerinin ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu insan kaynakları yönetimi alt boyutları birlikte anlamlı bir ilişki ($R= 0,370$; $R^2=0,137$) sergilemişlerdir ($F= 98,477$; $p<0.001$). Söz konusu değişkenin alt

boyutları birlikte ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutunun % 14' ünü açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, İKY gelişimi ($\beta=0,189$), İKY çalışma ilişkileri ($\beta= 0,173$), İK'nın sağlanması ($\beta= 0,171$), İKY ücret yönetimidir ($\beta=-0,194$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden İKY gelişimi boyutunun ($p<0,001$), İKY ücret yönetiminin ($p<0,001$), İK'nın sağlanmasının ($p<0,001$) İKY çalışma ilişkilerinin ($p<0,001$) ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu; İKY yöneltme boyutunun anlamlı yordayıcı olmadığı ($p=0,186$) görülmektedir.

Yordayıcı değişken olan insan kaynakları yönetimi alt boyutları ile yordanan değişken olan ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; İKY gelişimi boyutu ile ÖVD sivil erdem-vicdanlılık arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,308$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu fakat düşük düzeyde olduğu ($r=0,106$) görülmektedir. İKY ücret yönetimi boyutu ile ÖVD sivil erdem-vicdanlılık arasında bir ilişkinin ($r=0,097$) olmadığı görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin negatif yönde ve düşük düzeyde olduğu ($r=-0,152$) gözlenmektedir. İK'nın sağlanması boyutu ile ÖVD sivil erdem-vicdanlılık arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,298$) olduğu görülmekte, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde de aralarındaki ilişkinin olumlu ve daha düşük olduğu ($r=0,122$) görülmektedir. İKY çalışma ilişkileri boyutu ile ÖVD sivil erdem-vicdanlılık arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,300$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu fakat düşük düzeyde olduğu ($r=0,110$) görülmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre ÖVD Sivil Erdem-Vicdanlılık boyutunu yordayan regresyon denklemi (1.25) şu şekildedir.

$$\begin{aligned} \text{ÖVD Sivil Erdem-Vicdanlılık} = & (0,145 \times \text{İKY Gelişimi Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (- \\ & 0,124 \times \text{İKY Ücret Yönetimi Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,128 \times \text{İK'nın Sağlanması} \\ & \text{Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (-0,019 \times \text{İKY Yöneltme Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + \\ & (0,132 \times \text{İKY Çalışma İlişkileri Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (3,010) \end{aligned} \quad (1.25)$$

Tablo 99 İnsan kaynakları yönetimi ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı nezaket alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 26	Yordanan değişken: ÖVD- Nezaket						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	2,700	,059		45,861	,000		
İKY Gelişimi	,165	,026	,202	6,296	,000	,322	,112
İKY Ücret Yönetimi	-,042	,016	-,062	-2,699	,007	,179	-,048
İK'nın Sağlanması	,110	,020	,137	5,434	,000	,298	,097
İKY Yöneltilme	-,012	,016	-,018	-,783	,434	,201	-,014
İKY Çalışma İlişkileri	,074	,023	,090	3,170	,002	,288	,057
R= 0,342	R ² =0,117						
F= 82,449	p= 0,000						
Dependent Variable: ÖVD Nezaket							

ÖVD nezaket boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen insan kaynakları yönetimi alt boyutlarından; İKY gelişimi, İKY ücret yönetimi, İK'nın sağlanması, İKY yöneltilme, İKY çalışma ilişkilerinin ÖVD nezaket boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu insan kaynakları yönetimi alt boyutları birlikte anlamlı bir ilişki ($R= 0,342$; $R^2=0,117$) sergilemişlerdir ($F= 82,449$; $p<0,001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte ÖVD nezaket boyutunun % 12' sini açıklamaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin ÖVD nezaket boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, İKY gelişimi ($\beta=0,202$), İK'nın sağlanması ($\beta= 0,137$), İKY çalışma ilişkileri ($\beta= 0,090$), İKY ücret yönetimidir ($\beta= -0,062$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden İKY gelişimi boyutunun ($p<0,001$), İKY ücret yönetiminin ($p<0,001$), İK'nın sağlanmasının ($p<0,001$) İKY çalışma ilişkilerinin ($p<0,001$) ÖVD nezaket boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu; İKY yöneltilme boyutunun anlamlı yordayıcı olmadığı ($p=0,434$) görülmektedir.

Yordayıcı değişken olan insan kaynakları yönetimi alt boyutları ile yordanan değişken olan ÖVD nezaket boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; İKY gelişimi boyutu ile ÖVD nezaket arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,322$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu fakat düşük düzeyde olduğu ($r=0,112$) görülmektedir. İKY ücret yönetimi boyutu ile ÖVD

nezaket arasında düşük düzeyde olumlu ilişkinin ($r=0,097$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin negatif yönde ortadan kalktığı ($r=-0,048$) gözlenmektedir. İK'nın sağlanması boyutu ile ÖVD nezaket arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,298$) olduğu görülmekte, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde de aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı ($r=0,097$) görülmektedir. İKY yöneltme boyutu ile ÖVD nezaket arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,201$) olduğu görülmekte, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde de aralarındaki ilişkinin negatif yönde olduğu ve ortadan kalktığı ($r=0,097$) görülmektedir. İKY çalışma ilişkilerinin boyutu ile ÖVD nezaket arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,288$) olduğu gözlenmektedir, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkisizlik ($r=0,057$) görülmektedir. Regrasyon analizi sonuçlarına göre ÖVD Nezaket boyutunu yordayan regresyon denklemi (1.26) şu şekildedir.

$$\begin{aligned} \text{ÖVD Nezaket} = & (0,165 \times \text{İKY Gelişimi Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (-0,042 \times \text{İKY} \\ & \text{Ücret Yönetimi Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,110 \times \text{İK'nın Sağlanması Alt Boyutu} \\ & \text{Ölçek Puanı}) + (-0,012 \times \text{İKY Yöneltme Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,074 \times \text{İKY} \\ & \text{Çalışma İlişkileri Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (2,700) \end{aligned} \quad (1.26)$$

Tablo 100. İnsan kaynakları yönetimi ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sportmenlik alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 27	Yordanan değişken: ÖVD- Sportmenlik						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	2,782	,076		36,648	,000		
İKY Gelişimi	,116	,034	,115	3,429	,001	,139	,061
İKY Ücret Yönetimi	-,149	,020	-,176	-7,384	,000	-,006	-,131
İK'nın Sağlanması	,125	,026	,126	4,789	,000	,150	,086
İKY Yönelme	-,009	,020	-,010	-,424	,672	,068	-,008
İKY Çalışma İlişkileri	,065	,030	,064	2,165	,030	,127	,039
R= 0,208	R ² =0,043						
F= 28,164	p= 0,000						
Dependent Variable: ÖVD Sportmenlik							

ÖVD sportmenlik boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen insan kaynakları yönetimi alt boyutlarından; İKY gelişimi, İKY ücret yönetimi, İK'nın sağlanması, İKY yöneltme, İKY çalışma ilişkilerinin ÖVD sportmenlik boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu insan

kaynakları yönetimi alt boyutları birlikte anlamlı bir ilişki ($R=0,208$; $R^2=0,043$) sergilemişlerdir ($F=28,164$; $p<0,001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte ÖVD sportmenlik boyutunun % 4' ünü açıklamaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin ÖVD sportmenlik boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, İK'nın sağlanması ($\beta=0,126$), İKY gelişimi ($\beta=0,115$), İKY ücret yönetimi ($\beta=-0,176$), İKY çalışma ilişkileridir ($\beta=0,064$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden İKY gelişimi boyutunun ($p<0,001$), İKY ücret yönetiminin ($p<0,001$), İK'nın sağlanmasının ($p<0,001$) İKY çalışma ilişkilerinin ($p<0,05$) ÖVD sportmenlik boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu; İKY yöneltme boyutunun anlamlı yordayıcı olmadığı ($p=0,672$) görülmektedir.

Yordayıcı değişken olan insan kaynakları yönetimi alt boyutları ile yordanan değişken olan ÖVD sportmenlik boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; İKY gelişimi boyutu ile ÖVD sportmenlik arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,139$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı ($r=0,061$) görülmektedir. İKY ücret yönetimi boyutu ile ÖVD sportmenlik arasında ilişkinin olmadığı ($r=0,006$) görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin negatif yönde olumsuz ve düşük düzeyde olduğu ($r=-0,131$) gözlenmektedir. İK'nın sağlanması boyutu ile ÖVD sportmenlik arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,150$) olduğu görülmekte, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı ($r=0,086$) görülmektedir. İKY yöneltme boyutu ile ÖVD sportmenlik arasında ilişkisizlik durumunun ($r=0,068$) olduğu görülmekte, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde de aralarındaki ilişkisizliğin devam ettiği ($r=0,008$) görülmektedir. İKY çalışma ilişkilerinin boyutu ile ÖVD sportmenlik arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,127$) olduğu gözlenmektedir, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkisizlik ($r=0,039$) durumu görülmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre ÖVD Sportmenlik boyutunu yordayan regresyon denklemi (1.27) şu şekildedir.

$$\begin{aligned} \text{ÖVD Sportmenlik} = & (0,116 \times \text{İKY Gelişimi Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (-0,149 \times \text{İKY} \\ & \text{Ücret Yönetimi Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,125 \times \text{İK'nın Sağlanması Alt Boyutu} \\ & \text{Ölçek Puanı}) + (-0,009 \times \text{İKY Yönelme Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,064 \times \text{İKY} \\ & \text{Çalışma İlişkileri Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (2,782) \end{aligned} \quad (1.27)$$

Tablo 101. İnsan kaynakları yönetimi ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı özgecilik alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

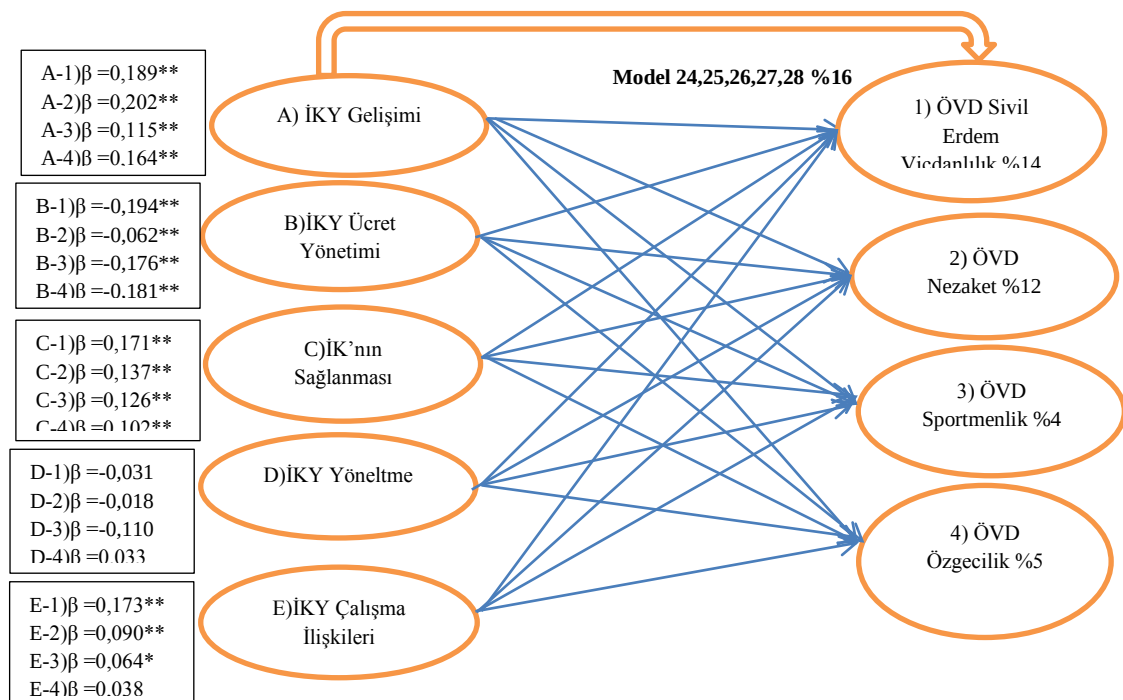
Model 28	Yordanan değişken: ÖVD- Özgecilik						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	3,428	,068		50,216	,000		
İKY Gelişimi	,151	,030	,164	4,943	,000	,174	,088
İKY Ücret Yönetimi	-,138	,018	-,181	-7,642	,000	,017	-,136
İK'nın Sağlanması	,091	,023	,102	3,897	,000	,166	,070
İKY Yönelme	,025	,018	,033	1,362	,173	,109	,024
İKY Çalışma İlişkileri	,034	,027	,038	1,278	,201	,148	,023
R= 0,228	R ² =0,052						
F= 33,929	p= 0,000						
Dependent Variable: ÖVD Özgecilik							

ÖVD özgecilik boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen insan kaynakları yönetimi alt boyutlarından; İKY gelişimi, İKY ücret yönetimi, İK'nın sağlanması, İKY yönelme, İKY çalışma ilişkilerinin ÖVD özgecilik boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu insan kaynakları yönetimi alt boyutları birlikte anlamlı bir ilişki ($R= 0,228$; $R^2=0,052$) sergilemişlerdir ($F= 33,929$; $p<0.001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte ÖVD özgecilik boyutunun % 5' ini açıklamaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin ÖVD özgecilik boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, İKY gelişimi ($\beta=0,164$), İK'nın sağlanması ($\beta= 0,102$), İKY ücret yönetimidir ($\beta= -0,181$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden İKY gelişimi boyutunun ($p<0,001$), İKY ücret yönetiminin ($p<0,001$), İK'nın sağlanmasının ($p<0,001$) ÖVD özgecilik boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu; İKY çalışma ilişkilerinin ($p=0,201$) İKY yönelme boyutunun etkisi olmadığı ($p=0,173$) görülmektedir.

Yordayıcı değişken olan insan kaynakları yönetimi alt boyutları ile yordanan değişken olan ÖVD özgecilik boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; İKY gelişimi boyutu ile ÖVD özgecilik arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,174$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı

($r=0,088$) görülmektedir. İKY ücret yönetimi boyutu ile ÖVD özgecilik arasında ilişkinin olmadığı ($r=0,017$) görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin negatif yönde olumsuz ve düşük düzeyde olduğu ($r=-0,136$) gözlenmektedir. İK'nın sağlanması boyutu ile ÖVD özgecilik arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,166$) olduğu görülmekte, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı ($r=0,07$) görülmektedir. İKY yöneltme boyutu ile ÖVD özgecilik arasında düşük düzeyde olumlu bir ilişkinin ($r=0,109$) olduğu görülmekte, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde de aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı ($r=0,024$) görülmektedir. İKY çalışma ilişkilerinin boyutu ile ÖVD özgecilik arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,127$) olduğu gözlenmekte, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkisizlik ($r=0,023$) durumu görülmektedir. Regrasyon analizi sonuçlarına göre ÖVD Özgecilik boyutunu yordayan regresyon denklemi (1.28) şu şekildedir.

$$\begin{aligned} \text{ÖVD Özgecilik} = & (0,151 \times \text{İKY Gelişimi Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (-0,138 \times \text{İKY} \\ & \text{Ücret Yönetimi Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,091 \times \text{İK'nın sağlanması Alt Boyutu} \\ & \text{Ölçek Puanı}) + (-0,025 \times \text{İKY Yöneltme Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,034 \times \text{İKY} \\ & \text{Çalışma İlişkileri Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (3,428) \end{aligned} \quad (1.28)$$



** p<0.01 * p<0.05

Şekil 9 İnsan kaynakları yönetimi ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarına etkisi

İnsan kaynakları yönetimi alt boyutlarının, ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutu üzerine ($R=0,370$; $R^2=0,137$; $p<0.001$), ÖVD nezaket boyutunu üzerine ($R=0,342$; $R^2=0,117$; $p<0.001$), ÖVD sportmenlik boyutu üzerine ($R=0,208$; $R^2=0,043$; $p<0.001$), ÖVD özgecilik boyutu üzerine ($R=0,228$; $R^2=0,052$; $p<0.001$) birlikte anlamlı bir ilişki sergilemişlerdir. İnsan kaynakları yönetimi alt boyutları ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutunun yordayıcısı olup % 14' ünü, ÖVD nezaket boyutunun % 12' sini, ÖVD sportmenlik boyutunun % 4' ünü, ÖVD özgecilik boyutunun % 5' ini açıklamaktadır.

Yordayıcı değişkenlerin ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırasına göre, İKY gelişimi ($\beta=0,189$), İKY çalışma ilişkileri ($\beta=0,173$), İK'nın sağlanması ($\beta=0,171$), İKY ücret yönetiminin ($\beta=-0,194$) anlamlı yordayıcı olduğu; İKY yöneltme boyutunun anlamlı yordayıcı olmadığı ($p=0,186$) görülmektedir. ÖVD nezaket boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırasına göre, İKY gelişimi ($\beta=0,202$), İK'nın sağlanması ($\beta=0,137$), İKY çalışma ilişkileri ($\beta=0,090$), İKY ücret yönetiminin ($\beta=-0,062$), anlamlı yordayıcı olduğu; İKY yöneltme boyutunun anlamlı yordayıcı olmadığı ($p=0,434$) görülmektedir. ÖVD sportmenlik boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırasına göre, İK'nın sağlanması ($\beta=0,126$), İKY gelişimi ($\beta=0,115$), İKY ücret yönetimi ($\beta=-0,176$), İKY çalışma ilişkilerinin ($\beta=0,064$) anlamlı yordayıcı olduğu; İKY yöneltme boyutunun anlamlı yordayıcı olmadığı ($p=0,672$) gözlenmektedir. ÖVD özgecilik boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası göre, İKY gelişimi ($\beta=0,164$), İK'nın sağlanması ($\beta=0,102$), İKY ücret yönetiminin ($\beta=-0,181$) anlamlı yordayıcı olduğu; İKY çalışma ilişkilerinin ($p=0,201$) ve İKY yöneltme boyutunun etkisi olmadığı ($p=0,173$) görülmektedir.

Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Algılanan Diğer Değişkenler ile İlişkileri

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algı düzeylerinin, okul müdürlerinin yönetim becerileri, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ile ilişkileri veriler doğrultusunda analiz edilmiştir.

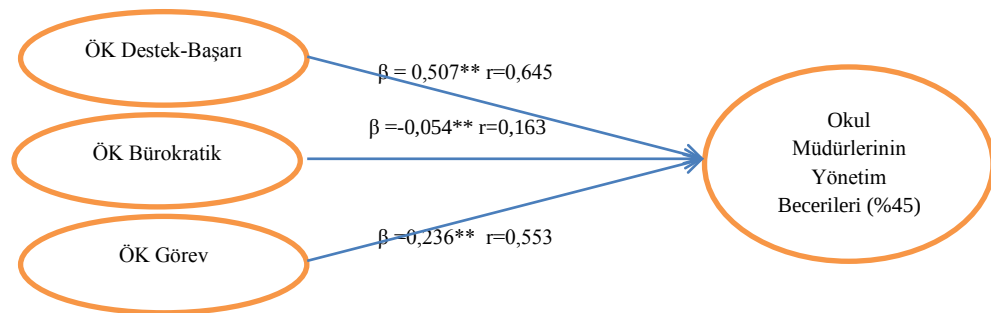
Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi

Okullarda yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algı düzeylerinin okul müdürlerinin yönetim becerileri ve alt boyutları üzerine etkisine yönelik basit ve çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 102, 103, 104 ve 105’de verilmiştir.

Tablo 102 Örgüt kültürü değişkeninin okul müdürlerinin yönetim becerileri değişkeni üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 29	Yordanan değişken: Okul müdürlerinin yönetim becerileri						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	1,612	,061		26,558	,000		
ÖK Destek-Başarı	,454	,016	,507	28,339	,000	,645	,453
ÖK Bürokratik	-,048	,012	-,054	-3,842	,000	,163	-,069
ÖK Görev	,215	,016	,236	13,392	,000	,553	,234
R= 0,670	R ² =0,449						
F= 843,183	p= 0,000						
a. Dependent Variable: Yönetim becerileri							

Okul müdürlerinin yönetim becerileri üzerine etkisi olduğu düşünülen örgüt kültürü alt boyutlarından; destek-başarı boyutu, bürokratik boyut ve görev boyutunun okul müdürlerinin yönetim becerilerini ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu örgüt kültürü alt boyutları birlikte anlamlı bir ilişki ($R= 0,670$; $R^2=0,449$) sergilemişlerdir ($F= 843,183$; $p<0.001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte okul müdürlerinin yönetim becerilerinin % 45’ in açıklamaktadır. Okul müdürlerinin yönetim becerileri değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, destek-başarı boyutu ($\beta=0,507$), görev boyutu ($\beta= 0,236$), bürokratik boyutudur ($\beta=-0,054$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden destek-başarı boyutu ($p<0,001$), bürokratik boyut ($p<0,001$), görev boyutlarının ($p<0,001$) okul müdürlerinin yönetim becerilerinin üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre okul müdürlerinin yönetim becerilerini yordayan regresyon denklemi (1.29) şu şekildedir.

$$\text{Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri} = (0,454 \times \text{Destek-Başarı Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (-0,048 \times \text{Bürokratik Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,215 \times \text{Görev Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (1,612) \quad (1.29)$$


** p<0.01 * p<0.05

Şekil 10 Örgüt kültürü alt boyutlarının okul müdürlerinin yönetim becerilerine etkisi

Şekil 10'de görüldüğü üzere yordayıcı değişken olan örgüt kültürü alt boyutları ile yordanan değişken olan okul müdürlerinin yönetim becerilerinin arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında destek-başarı boyutu ile okul müdürlerinin yönetim becerileri arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,645$; $r=0,453$) olduğu görülmektedir. Görev boyutu ile okul müdürlerinin yönetim becerileri arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki gözlenmekte ($r=0,553$), ancak diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde olumlu ve orta düzeyde olan ilişkinin düşük düzeyde olduğu ($r=0,234$) anlaşılmaktadır. Bürokratik boyut ile okul müdürlerinin yönetim becerileri arasında düşük düzeyde olumlu bir ilişki olduğu ($r=0,163$) gözlemlenirken, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde bu ilişkinin olumsuz yönde ortadan kalktığı ($r=-0,069$) görülmektedir.

*Tablo 103 Örgüt kültürü değişkeninin okul müdürlerinin yönetim becerileri sorumluluk alma yapısı-
teknik yeterlilikleri alt boyutu değişkeni üzerine olan çoklu regresyon sonuçları*

Model 30	Yordanan değişken:OMYB sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikleri						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	1,840	,064		28,715	,000		
ÖK Destek-Başarı	,392	,017	,439	23,147	,000	,588	,384
ÖK Bürokratik	-,044	,013	-,050	-3,377	,001	,150	-,060
ÖK Görev	,230	,017	,252	13,517	,000	,525	,236
R= 0. 619	R ² =0. 383						

F= 641,787

p= 0,000

a. Dependent Variable: OMYB sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikleri

Okul müdürlerinin yönetim becerileri sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikleri alt boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen örgüt kültürü alt boyutlarından; destek-başarı boyutu, bürokratik boyut ve görev boyutunun OMYB sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikleri alt boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu örgüt kültürü alt boyutları birlikte anlamlı bir ilişki ($R= 0,619$; $R^2=0,383$) sergilemişlerdir ($F= 641,787$; $p<0.001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte OMYB sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikleri alt boyutu % 38' ini açıkladığı görülmüştür. OMYB sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikleri değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, destek-başarı boyutu ($\beta=0,439$), görev boyutu ($\beta= 0,252$), bürokratik boyutudur ($\beta=-0,050$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden destek-başarı boyutu ($p<0,001$), bürokratik boyut ($p<0,001$), görev boyutlarının ($p<0,001$) OMYB sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikleri üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmüştür. Yordayıcı değişken olan örgüt kültürü alt boyutları ile yordanan değişken olan OMYB sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikleri arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; destek-başarı boyutu ile OMYB sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikleri arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin gözlemlendiği ($r=0,588$), diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin yine olumlu ve orta düzeyde olduğu ($r=0,384$) görülmüştür. ÖK bürokratik boyut ile OMYB sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikleri arasında düşük düzeyde olumlu bir ilişki ($r=0,150$) gözlemlenirken, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde bu ilişkinin olumsuz yönde ortadan kalktığı ($r=-0,060$) görülmüştür. ÖK görev boyutu ile OMYB sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikleri arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki gözlenmekte olup ($r=0,525$), ancak diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin olumlu ve düşük düzeyde olduğu ($r=0,236$) gözlenmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre OMYB sorumluluk alma yapısı-teknik yeterliliklerini yordayan regresyon denklemi(1.30) şu şekildedir.

$$\text{OMYB Sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler} = (0,392 \times \text{Destek-Başarı Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (-0,044 \times \text{Bürokratik Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,230 \times \text{Görev Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (1,840) \quad (1.30)$$

Tablo 104 Örgüt kültürü değişkeninin okul müdürlerinin yönetim becerileri nitelik-diğer becerileri alt boyutu değişkeni üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 31	Yordanan değişken: OMYB nitelik-diğer						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	1,108	,069		15,973	,000		
ÖK Destek-Başarı	,484	,018	,465	26,432	,000	,644	,429
ÖK Bürokratik	-,057	,014	-,056	-4,036	,000	,165	-,072
ÖK Görev	,320	,018	,302	17,417	,000	,590	,298
R= 0,684	R ² =0,468						
F= 911,915	p= 0,000						

a. Dependent Variable: OMYB nitelik-diğer

Okul müdürlerinin yönetim becerileri nitelik-diğer becerileri alt boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen örgüt kültürü alt boyutlarından; destek-başarı boyutu, bürokratik boyut ve görev boyutunun OMYB nitelik-diğer becerileri alt boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu örgüt kültürü alt boyutları birlikte anlamlı bir ilişki ($R= 0,684$; $R^2=0,468$) sergilemişlerdir ($F= 911,915$; $p<0.001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte OMYB nitelik-diğer becerileri alt boyutu % 47' sini açıkladığı görülmüştür. OMYB nitelik-diğer becerileri alt boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, destek-başarı boyutu ($\beta=0,465$), görev boyutu ($\beta= 0,302$), bürokratik boyutudur ($\beta=-0,056$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden destek-başarı boyutu ($p<0,001$), bürokratik boyut ($p<0,001$), görev boyutlarının ($p<0,001$) OMYB nitelik-diğer becerileri üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmüştür. Yordayıcı değişken olan örgüt kültürü alt boyutları ile yordanan değişken olan OMYB nitelik-diğer becerileri arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; destek-başarı boyutu ile OMYB nitelik-diğer becerileri arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin gözlemlendiği ($r=0,644$), diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin olumlu ve orta düzeyde olduğu ($r=0,429$) görülmüştür. ÖK bürokratik boyut ile OMYB nitelik-diğer becerileri arasında düşük düzeyde olumlu bir ilişki ($r=0,165$) gözlemlenirken, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde bu ilişkinin olumsuz yönde ortadan kalktığı ($r=-0,072$) görülmüştür. ÖK görev boyutu ile OMYB nitelik-

diğer becerileri arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki gözlenmekte olup ($r=0,590$), diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin olumlu ve düşük düzeyde olduğu ($r=0,298$) gözlenmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre OMYB nitelik-diğer becerileri yordayan regresyon denklemi (1.31) şu şekildedir.

$$\text{OMYB Nitelik-Diğer Becerileri} = (0,392 \times \text{Destek-Başarı Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (-0,044 \times \text{Bürokratik Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,230 \times \text{Görev Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (1,840) \quad (1.31)$$

Tablo 105 Örgüt kültürü değişkeninin okul müdürlerinin yönetim becerileri başlatma yapısı alt boyutu değişkeni üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 32	Yordanan değişken: OMYB başlatma yapısı						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	1,560	,071		22,074	,000		
ÖK Destek-Başarı	,534	,019	,545	28,623	,000	,607	,457
ÖK Bürokratik	-,038	,015	-,039	-2,613	,009	,158	-,047
ÖK Görev	,115	,019	,115	6,132	,000	,460	,109
R= 0,614	R ² =0,377						
F= 627,790	p= 0,000						

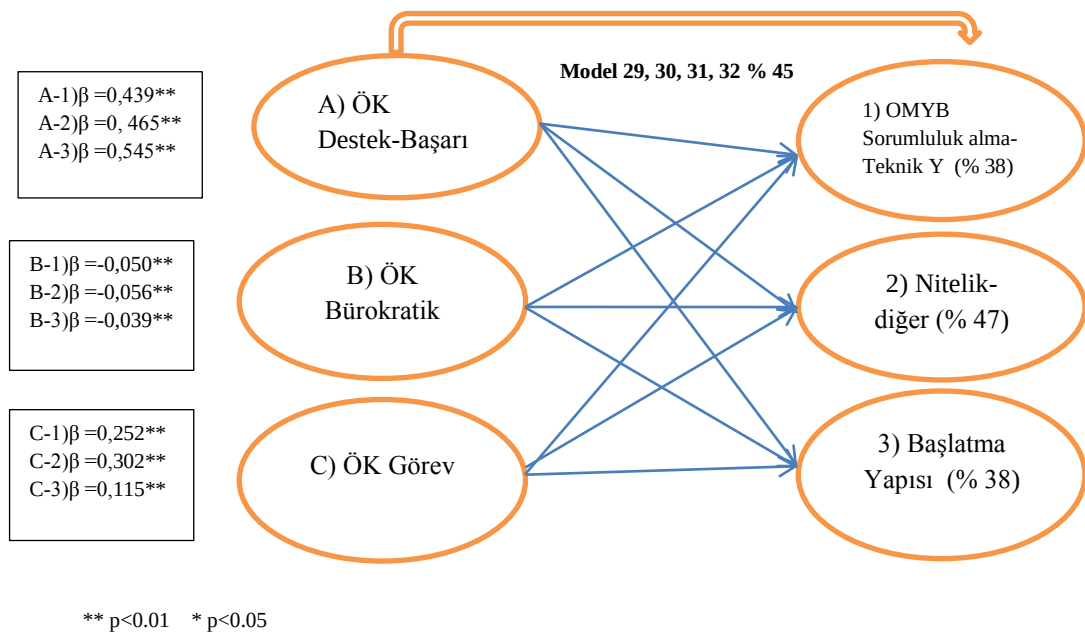
a. Dependent Variable: OMYB başlatma yapısı

Okul müdürlerinin yönetim becerileri başlatma yapısı alt boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen örgüt kültürü alt boyutlarından; destek-başarı boyutu, bürokratik boyut ve görev boyutunun OMYB başlatma yapısı alt boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu örgüt kültürü alt boyutları birlikte anlamlı bir ilişki ($R= 0,614$; $R^2=0,377$) sergilemişlerdir ($F= 627,790$; $p<0,001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte OMYB başlatma yapısı alt boyutu % 38' ini açıkladığı görülmüştür. OMYB başlatma yapısı alt boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, destek-başarı boyutu ($\beta=0,545$), görev boyutu ($\beta=0,115$), bürokratik boyutudur ($\beta=-0,039$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden destek-başarı boyutu ($p<0,001$), bürokratik boyut ($p<0,001$), görev boyutlarının ($p<0,001$) OMYB nitelik-diğer becerileri üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmüştür.

Yordayıcı değişken olan örgüt kültürü alt boyutları ile yordanan değişken olan OMYB başlatma yapısı arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; destek-başarı boyutu ile OMYB başlatma yapısı arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin gözlemlendiği ($r=0,607$), diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol

edildiğinde ilişkinin yine olumlu ve orta düzeyde olduğu ($r=0,457$) görülmüştür. ÖK bürokratik boyut ile OMYB başlatma yapısı arasında düşük düzeyde olumlu bir ilişki ($r=0,158$) gözlemlenirken, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde bu ilişkinin olumsuz yönde ortadan kalktığı ($r=-0,047$) görülmüştür. ÖK görev boyutu ile OMYB başlatma yapısı arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki gözlenmekte olup ($r=0,460$), diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin olumlu ve düşük düzeyde olduğu ($r=0,109$) gözlenmiştir. Regrasyon analizi sonuçlarına göre OMYB başlatma yapısı yordayan regresyon denklemi (1.32) şu şekildedir.

$$\text{OMYB Başlatma Yapısı} = (0,534 \times \text{Destek-Başarı Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (-0,038 \times \text{Bürokratik Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,115 \times \text{Görev Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (1,560) \quad (1.32)$$



Şekil 11 Örgüt kültürü ve alt boyutlarının okul müdürlerinin yönetim becerisi ve alt boyutlarına etkisi

Örgüt kültürü alt boyutların, okul müdürlerinin yönetim becerileri sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikleri alt boyutu üzerine ($R = 0,619$; $R^2 = 0,383$; $p < 0.001$); OMYB nitelik-diğer becerileri alt boyutu üzerine ($R = 0,684$; $R^2 = 0,468$; $p < 0.001$); OMYB başlatma yapısı boyutu üzerine boyutları birlikte anlamlı bir ilişki ($R = 0,614$; $R^2 = 0,377$; $p < 0.001$) sergilemişlerdir. Örgüt kültürü alt boyutları OMYB sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikleri alt boyutu % 38' ini, OMYB nitelik-diğer becerileri alt boyutu % 47' sini, OMYB başlatma yapısı alt boyutu % 38' ini açıkladığı

görülmüştür. Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte okul müdürlerinin yönetim becerilerinin % 45' in açıkladığı gözlenmiştir.

Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin İnsan Kaynakları Yönetimi ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi

Okullarda yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algı düzeylerinin insan kaynakları yönetimi ve alt boyutları üzerine etkisine yönelik basit ve çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 106, 107, 108, 109, 110 ve 111'de verilmiştir.

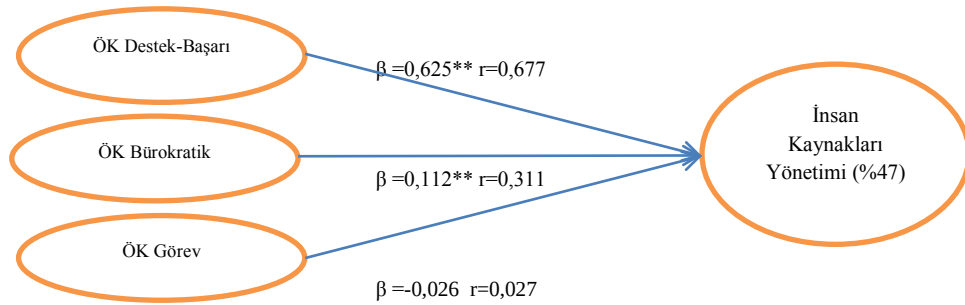
Tablo 106 Örgüt kültürü değişkeninin insan kaynakları yönetimi değişkeni üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 33	Yordanan değişken: İnsan kaynakları yönetimi						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	,531	,071		7,485	,000		
ÖK Destek-Başarı	,668	,019	,625	35,616	,000	,677	,538
ÖK Bürokratik	,119	,015	,112	8,137	,000	,311	,144
ÖK Görev	,029	,019	,026	1,518	,129	,463	,027
R= 0,686	R ² =0,470						
F= 918,232	p= 0,000						

a. Dependent Variable: İnsan kaynakları yönetimi

Okullarda insan kaynakları yönetimi üzerine etkisi olduğu düşünülen örgüt kültürü alt boyutlarından; destek-başarı boyutu, bürokratik boyut ve görev boyutunun İKY ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu örgüt kültürü alt boyutları birlikte anlamlı bir ilişki ($R= 0,686$; $R^2=0,470$) sergilemişlerdir ($F= 918,232$; $p<0,001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte insan kaynakları yönetiminin % 47' sini açıkladığı gözlenmiştir. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin İKY değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, destek-başarı boyutu ($\beta=0,625$), bürokratik boyutudur ($\beta=0,112$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden destek-başarı boyutu ($p<0,001$) ve bürokratik boyutun ($p<0,001$) insan kaynakları yönetimi üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu olup, görev boyutunun ($p=0,129$) İKY açıklamada etkili olmadığı görülmüştür. Regresyon analizi sonuçlarına göre insan kaynakları yönetimini yordayan regresyon denklemi (1.33) şu şekildedir.

$$\text{İnsan Kaynakları Yönetimi} = (0,668 \times \text{Destek-Başarı Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,119 \times \text{Bürokratik Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,029 \times \text{ÖK Görev Ölçek Puanı}) + (0,531) \quad (1.33)$$



** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

Şekil 12 Okullarda örgüt kültürü ve alt boyutlarının insan kaynakları yönetimine etkisi

Yordayıcı değişken olan örgüt kültürü alt boyutları ile yordanan değişken olan İKY arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında destek-başarı boyutu ile İKY arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,677$; $r=0,538$) olduğu görülmektedir. Bürokratik boyutu ile İKY arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki gözlenmekte ($r=0,311$), ancak diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde olumlu ve orta düzeyde olan ilişkinin düşük düzeyde olduğu ($r=0,144$) anlaşılmaktadır. ÖK görev boyutu ile İKY arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ($r=0,463$), fakat diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin ortadan kalktığı ($r=0,027$) gözlenmiştir.

Tablo 107 Örgüt kültürü ve alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi gelişim boyutu değişkeni üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 34	Yordanan değişken: İKY gelişim						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	,390	,082		4,751	,000		
ÖK Destek-Başarı	,729	,022	,610	33,642	,000	,655	,517
ÖK Bürokratik	,081	,017	,069	4,817	,000	,265	,086
ÖK Görev	,043	,022	,036	1,993	,046	,451	,036
R= 0,659	R ² =0,434						
F= 793,327	p= 0,000						

a. Dependent Variable: İKY gelişim

Okullarda insan kaynakları yönetimi gelişim boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen örgüt kültürü alt boyutlarından; destek-başarı boyutu, bürokratik boyut ve görev boyutunun İKY gelişim boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu örgüt kültürü alt boyutları birlikte anlamlı

bir ilişki ($R = 0,659$; $R^2 = 0,434$) sergilemişlerdir ($F = 793,327$; $p < 0,001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte insan kaynakları yönetimi gelişim boyutunun % 43' ünü açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin İKY gelişim boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, destek-başarı boyutu ($\beta = 0,610$), bürokratik boyutu ($\beta = 0,069$), görev boyutudur ($\beta = 0,036$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden destek-başarı boyutu ($p < 0,001$), bürokratik boyutunun ($p < 0,001$), görev boyutunun ($p < 0,05$) insan kaynakları yönetimi gelişim boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmüştür.

Yordayıcı değişken olan örgüt kültürü alt boyutları ile yordanan değişken olan İKY gelişim boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında destek-başarı boyutu ile İKY gelişim boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r = 0,655$; $r = 0,517$) olduğu görülmüştür. Bürokratik boyutu ile İKY gelişim boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki gözlenmekte ($r = 0,265$) iken, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin ortadan kalktığı ($r = 0,086$) gözlenmiştir. Aynı şekilde görev boyutu ile İKY gelişim boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ($r = 0,451$) ancak, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin ortadan kalktığı ($r = 0,036$) görülmüştür. Regresyon analizi sonuçlarına göre insan kaynakları yönetimi gelişim boyutu yordayan regresyon (1.34) denklemi şu şekildedir.

$$\begin{aligned} \text{İnsan Kaynakları Yönetimi Gelişim} = & (0,729 \times \text{Destek-Başarı Alt Boyutu Ölçek Puanı}) \\ & + (0,081 \times \text{Bürokratik Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,043 \times \text{ÖK Görev Ölçek Puanı}) \\ & + (0,390) \end{aligned} \quad (1.34)$$

Tablo 108 Örgüt kültürü ve alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi ücret yönetimi boyutu değişkeni üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 35	Yordanan değişken: İKY ücret yönetimi						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	,639	,114		5,585	,000		
ÖK Destek-Başarı	,611	,030	,426	20,241	,000	,397	,341
ÖK Bürokratik	,386	,023	,272	16,443	,000	,358	,283
ÖK Görev	-,253	,030	-,173	-8,353	,000	,175	-,148
R = 0,486	R ² = 0,236						
F = 320,325	p = 0,000						

a. Dependent Variable: İKY ücret yönetimi

Okullarda insan kaynakları yönetimi ücret yönetimi boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen örgüt kültürü alt boyutlarından; destek-başarı boyutu, bürokratik boyut ve görev boyutunun İKY ücret yönetimi boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu örgüt kültürü alt boyutları birlikte anlamlı bir ilişki ($R = 0,486$; $R^2 = 0,236$) sergilemişlerdir ($F = 320,325$; $p < 0,001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte insan kaynakları yönetimi ücret yönetimi boyutunun % 24' ünü açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin İKY ücret yönetimi boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, destek-başarı boyutu ($\beta = 0,426$), bürokratik boyutu ($\beta = 0,272$), görev boyutudur ($\beta = -0,173$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden destek-başarı boyutu ($p < 0,001$), bürokratik boyutunun ($p < 0,001$), görev boyutunun ($p < 0,001$) insan kaynakları yönetimi ücret yönetimi boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmüştür.

Yordayıcı değişken olan örgüt kültürü alt boyutları ile yordanan değişken olan İKY ücret yönetimi boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında ÖK destek-başarı boyutu ile İKY ücret yönetimi boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r = 0,397$; $r = 0,341$) olduğu görülmüştür. Aynı şekilde ÖK bürokratik boyutu ile İKY ücret yönetimi boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki gözlenmekte ($r = 0,358$) iken, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin olumlu fakat düşük düzeyde ($r = 0,283$) olduğu gözlenmiştir. ÖK görev boyutu ile İKY ücret yönetimi boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu ($r = 0,175$), ancak, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin düşük düzeyde ve olumsuz yönde olduğu ($r = -0,148$) görülmüştür. Regresyon analizi sonuçlarına göre insan kaynakları yönetimini ücret yönetimi boyutu yordayan regresyon(1.35) denklemi şu şekildedir.

$$\text{İnsan Kaynakları Yönetimi Ücret Yönetimi} = (0,611 \times \text{Destek-Başarı Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,386 \times \text{Bürokratik Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (-0,253 \times \text{ÖK Görev Ölçek Puanı}) + (0,639) \quad (1.35)$$

Tablo 109 Örgüt kültürü ve alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi insan kaynağının sağlanması boyutu değişkeni üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 36	Yordanan değişken: İK' nın sağlanması						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	,461	,091		5,055	,000		
ÖK Destek-Başarı	,540	,024	,440	22,397	,000	,557	,373
ÖK Bürokratik	,156	,019	,129	8,344	,000	,294	,148
ÖK Görev	,147	,024	,118	6,078	,000	,438	,108
R= 0,579	R ² =0,335						
F= 520,963	p= 0,000						
a. Dependent Variable: İK'nın sağlanması							

Okullarda insan kaynağının sağlanması boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen örgüt kültürü alt boyutlarından; destek-başarı boyutu, bürokratik boyut ve görev boyutunun insan kaynağının sağlanması boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu örgüt kültürü alt boyutları birlikte anlamlı bir ilişki ($R= 0,579$; $R^2=0,335$) sergilemişlerdir ($F=520,963$; $p<0,001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte insan kaynağının sağlanması boyutunun % 34' ünü açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin insan kaynağının sağlanması boyutu değişkeni düzeyindeki görelî önem sırası, destek-başarı boyutu ($\beta=0,440$), bürokratik boyutu ($\beta=0,129$), görev boyutudur ($\beta=0,118$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden destek-başarı boyutu ($p<0,001$), bürokratik boyutunun ($p<0,001$), görev boyutunun ($p<0,001$) insan kaynağının sağlanması boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmüştür.

Yordayıcı değişken olan örgüt kültürü alt boyutları ile yordanan değişken olan insan kaynağının sağlanması boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında ÖK destek-başarı boyutu ile insan kaynağının sağlanması boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,557$; $r=0,373$) olduğu görülmüştür. Aynı şekilde ÖK bürokratik boyutu ile insan kaynağının sağlanması boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki ($r=0,294$; $r=0,148$) olduğu gözlenmiştir. ÖK görev boyutu ile insan kaynağının sağlanması boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ($r=0,438$), diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin olumlu fakat düşük düzeyde olduğu ($r=0,108$) görülmüştür. Regresyon analizi sonuçlarına göre insan kaynağının sağlanması boyutu yordayan regresyon(1.36) denklemi şu şekildedir.

$$\begin{aligned} \text{İnsan Kaynağının Sağlanması} = & (0,540 \times \text{Destek-Başarı Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + \\ & (0,156 \times \text{Bürokratik Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,147 \times \text{ÖK Görev Ölçek Puanı}) + \\ & (0,461) \end{aligned} \quad (1.36)$$

Tablo 110 Örgüt kültürü ve alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi yöneltme boyutu değişkeni üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 37	Yordanan değişken: İKY yöneltme						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	,833	,119		6,991	,000		
ÖK Destek-Başarı	,546	,031	,375	17,361	,000	,436	,297
ÖK Bürokratik	,118	,024	,082	4,835	,000	,211	,086
ÖK Görev	,084	,032	,056	2,644	,008	,322	,047
R= 0,446	R ² =0,199						
F= 257,079	p= 0,000						

a. Dependent Variable: İKY yöneltme

Okullarda İKY yöneltme boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen örgüt kültürü alt boyutlarından; destek-başarı boyutu, bürokratik boyut ve görev boyutunun İKY yöneltme boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu örgüt kültürü alt boyutları birlikte anlamlı bir ilişki ($R= 0,446$; $R^2=0,199$) sergilemişlerdir ($F=257,079$; $p<0,001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte İKY yöneltme boyutunun % 20' sini açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin İKY yöneltme boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, destek-başarı boyutu ($\beta=0,375$), bürokratik boyutu ($\beta=0,082$), görev boyutudur ($\beta=0,056$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden destek-başarı boyutu ($p<0,001$), bürokratik boyutunun ($p<0,001$), görev boyutunun ($p<0,001$) İKY yöneltme boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmüştür.

Yordayıcı değişken olan örgüt kültürü alt boyutları ile yordanan değişken olan İKY yöneltme boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında ÖK destek-başarı boyutu ile İKY yöneltme boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,436$) olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu fakat düşük düzeyde olduğu ($r=0,297$) görülmüştür. ÖK bürokratik boyutu ile İKY yöneltme boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişki ($r=0,211$) olduğu gözlenmiş, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı ($r=0,086$)

görülmüştür. ÖK görev boyutu ile İKY yöneltme boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ($r=0,322$), diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkisizlik durumunun olduğu ($r=0,047$) görülmüştür.

Regrasyon analizi sonuçlarına göre İKY yöneltme boyutu yordayan regresyon (1.37) denklemi şu şekildedir.

$$\text{İnsan Kaynakları Yönetimi Yöneltme} = (0,546 \times \text{Destek-Başarı Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,118 \times \text{Bürokratik Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,084 \times \text{ÖK Görev Ölçek Puanı}) + (0,833) \quad (1.37)$$

Tablo 111 Örgüt kültürü ve alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi çalışma ilişkileri boyutu değişkeni üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 38	Yordanan değişken: İKY çalışma ilişkileri					
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r
(Constant)	,536	,082		6,562	,000	
ÖK Destek-Başarı	,742	,022	,618	34,359	,000	,663
ÖK Bürokratik	-,006	,017	-,005	-,381	,703	,203
ÖK Görev	,088	,022	,072	4,052	,000	,474
R= 0,666	R ² =0,443					
F= 823,692	p= 0,000					

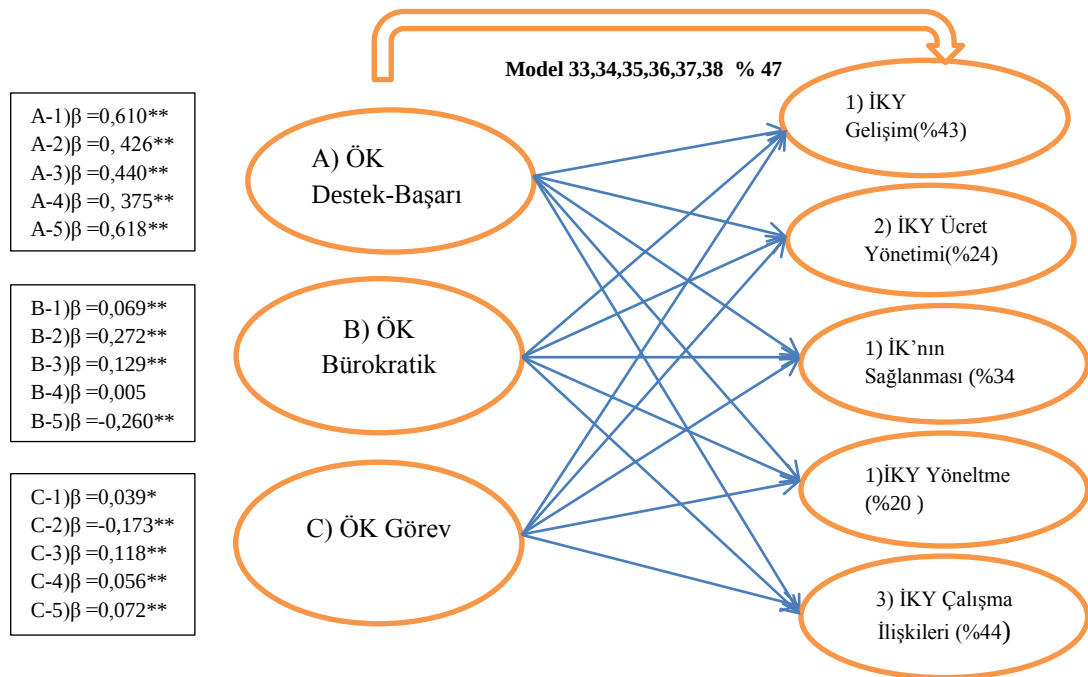
a. Dependent Variable: İKY çalışma ilişkileri

Okullarda İKY çalışma ilişkileri boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen örgüt kültürü alt boyutlarından; destek-başarı boyutu, bürokratik boyut ve görev boyutunun İKY çalışma ilişkileri boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu örgüt kültürü alt boyutları birlikte anlamlı bir ilişki ($R= 0,666$; $R^2=0,443$) sergilemişlerdir ($F=823,692$; $p<0,001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte İKY çalışma ilişkileri boyutunun % 44' ünü açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin İKY çalışma ilişkileri boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, destek-başarı boyutu ($\beta=0,618$) ve görev boyutudur ($\beta=0,072$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden destek-başarı boyutu ($p<0,001$) ve görev boyutunun ($p<0,001$) İKY çalışma ilişkileri boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu, bürokratik boyutun anlamlı yordayıcı olmadığı görülmüştür.

Yordayıcı değişken olan örgüt kültürü alt boyutları ile yordanan değişken olan İKY çalışma ilişkileri boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında

ÖK destek-başarı boyutu ile İKY çalışma ilişkileri boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,663$; $r=525$) olduğu görülmüştür. ÖK bürokratik boyutu ile İKY çalışma ilişkileri boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişki ($r=0,203$) olduğu gözlenmiş, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin negatif yönde ortadan kalktığı ($r=-0,007$) görülmüştür. ÖK görev boyutu ile İKY çalışma ilişkileri boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ($r=0,474$), değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ise ilişkisizlik durumunun olduğu ($r=0,073$) görülmüştür. Regrasyon analizi sonuçlarına göre İKY çalışma ilişkileri boyutu yordayan regresyon(1.38) denklemi şu şekildedir.

$$\text{İnsan Kaynakları Yönetimi Çalışma İlişkileri} = (0,742 \times \text{Destek-Başarı Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (-0,006 \times \text{Bürokratik Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,088 \times \text{ÖK Görev Ölçek Puanı}) + (0,536) \quad (1.38)$$



$** p<0.01$ $* p<0.05$

Şekil 13 Okullarda örgüt kültürü ve alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi ve alt boyutlarına etkisi

Örgüt kültürü alt boyutların, insan kaynakları yönetimi gelişim boyutu üzerine ($R=0,659$; $R^2=0,434$; $p<0.001$); İKY ücret yönetimi boyutu üzerine ($R=0,486$; $R^2=0,236$; $p<0.001$); insan kaynağının sağlanması boyutu üzerine ($R=0,579$;

$R^2=0,335$; $p<0.001$); İKY yöneltme boyutu üzerine ($R= 0,446$; $R^2=0,199$; $p<0.001$); İKY çalışma ilişkileri ($R= 0,666$; $R^2=0,443$; $p<0.001$) boyutu üzerine birlikte anlamlı bir ilişki sergilemişlerdir. Örgüt kültürü alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi gelişim boyutunun % 43' ünü, İKY ücret yönetimi boyutunun % 24' ünü, insan kaynağının sağlanması boyutunun % 34' ünü, İKY yöneltme boyutunun % 20' sini, İKY çalışma ilişkileri boyutunun % 44' ünü açıkladığı görülmüştür. Değişkenin alt boyutları birlikte insan kaynakları yönetiminin % 47' sini açıkladığı gözlenmiştir.

Yordayıcı değişken olan örgüt kültürü alt boyutları ile yordanan değişken olan İKY alt boyutları arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; İKY gelişim boyutu ile en etkili ilişkisi olan boyutun ÖK destek-başarı boyutu olduğu ve orta düzeyde olumlu ilişki gösterdiği, bürokratik ve görev boyutu ile ilişkisizlik durumu görülmüştür. İKY ücret yönetimi ile destek-başarı ve bürokratik boyut orta düzeylerde olumlu ilişkiye sahip iken; görev boyutu ile düşük düzeyde olumsuz ilişki gösterdiği gözlenmiştir. İK'nın sağlanması boyutu ile destek-başarı boyutunun orta düzeyde olumlu ilişkiye sahip olduğu, bürokratik ve görev boyutlarının düşük düzeyde olumlu ilişki gösterdiği görülmüştür. İKY yöneltme boyutu ile destek-başarı boyutu olumlu ilişki gösterirken bürokratik ve görev boyutunun ilişkisizlik durumu gözlenmektedir. İKY çalışma ilişkileri boyutu ile destek-başarı boyutu arasında orta düzeyde olumlu ilişki olduğu ancak bürokratik boyut ve görev boyutunun ilişkisizlik gösterdiği görülmüştür.

Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi

Okullarda yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algı düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları üzerine etkisine yönelik basit ve çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 112, 113, 114, 115 ve 116'da verilmiştir.

Tablo 112 Örgüt kültürü değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 39	Yordanan değişken: Örgütsel vatandaşlık davranışı						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	2,312	,062		37,241	,000		

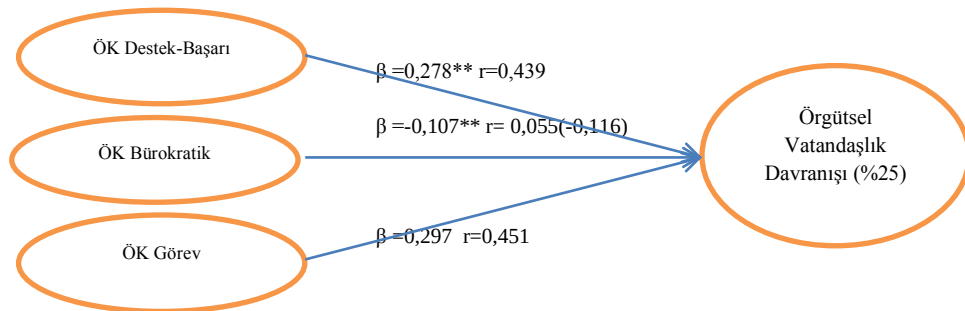
ÖK Destek-Başarı	,218	,016	,278	13,317	,000	,439	,232
ÖK Bürokratik	-,083	,013	-,107	-6,536	,000	,055	-,116
ÖK Görev	,238	,016	,297	14,443	,000	,451	,251
R= 0,500	R ² =0,250						
F= 345,223	p= 0,000						

a. Dependent Variable: ÖVD

Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi olduğu düşünülen örgüt kültürü alt boyutlarından; destek-başarı boyutu, bürokratik boyut ve görev boyutunun ÖVD ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu örgüt kültürü alt boyutları, birlikte anlamlı bir ilişki ($R = 0,500$; $R^2 = 0,250$) sergilemişlerdir ($F = 345,223$; $p < 0.001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte örgütsel vatandaşlık davranışının % 25' ini açıkladığı görülmüştür.

Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin ÖVD değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, görev boyutu ($\beta = 0,297$), destek-başarı boyutu ($\beta = 0,278$), bürokratik boyutudur ($\beta = -0,107$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden destek-başarı boyutunun ($p < 0,001$), bürokratik boyut ($p < 0,001$), görev boyutlarının ($p < 0,001$) ÖVD üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmüştür. Regresyon analizi sonuçlarına göre ÖVD'nı yordayan regresyon denklemi (1.39) şu şekildedir.

$$\text{Örgütsel Vatandaşlık Davranışı} = (0,218 \times \text{Destek-Başarı Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (-,083 \times \text{Bürokratik Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,238 \times \text{Görev Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (2,312) \quad (1.39)$$



** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

Şekil 14 Örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi

Şekil 14'te görüldüğü üzere, yordayıcı değişken olan örgüt kültürü alt boyutları ile yordanan değişken olan ÖVD arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında destek-başarı boyutu ile ÖVD arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,439$) olduğu görülmüş olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu fakat düşük düzeyde olduğu ($r=0,232$) görülmüştür. Bürokratik boyut ile ÖVD arasında olumlu ilişkisizlik durumu ($r=0,055$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumsuz (negatif) ve düşük düzeyde olduğu ($r= -0,116$) görülmüştür. Görev boyutu ile ÖVD arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki gözlenmiştir ($r=0,451$). Diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde olumlu ve orta düzeyde olan ilişkinin düşük düzeyde olduğu ($r=0,251$) anlaşılmıştır.

Tablo 113 Örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sivil erdem-vicdanlılık alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 40	Yordanan değişken: ÖVD sivil erdem vicdanlılık						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	2,238	,074		30,189	,000		
ÖK Destek-Başarı	,178	,020	,194	9,085	,000	,391	,161
ÖK Bürokratik	-,052	,015	-,057	-3,388	,001	,088	-,061
ÖK Görev	,307	,020	,329	15,634	,000	,441	,270
R= 0, 465	R ² =0,216						
F= 284,872	p= 0,000						

Dependent Variable: ÖVD sivil erdem-vicdanlılık

ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen örgüt kültürü alt boyutlarından; ÖK destek-başarı, ÖK bürokratik, ÖK görev boyutlarının ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu örgüt kültürü alt boyutları birlikte anlamlı bir ilişki ($R= 0,465$; $R^2=0,216$) sergilemişlerdir ($F= 284,872$; $p<0.001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutunun % 22' sini açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, ÖK görev ($\beta=0,329$), ÖK destek-başarı ($\beta= 0,194$), ÖK bürokratik ($\beta= -0,057$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden ÖK destek-başarı boyutunun ($p<0,001$), ÖK bürokratik boyutunun ($p<0,001$), ÖK görev boyutunun ($p<0,001$) ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmüştür.

Yordayıcı değişken olan örgüt kültürü alt boyutları ile yordanan değişken olan ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; ÖK destek-başarı boyutu ile ÖVD sivil erdem-vicdanlılık arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,391$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu fakat düşük düzeyde olduğu ($r=0,161$) görülmüştür. ÖK bürokratik boyutu ile ÖVD sivil erdem-vicdanlılık arasında bir ilişkinin ($r=0,088$) olmadığı görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin negatif yönde seyrettiği ve ilişkisizlik durumunun söz konusu olduğu ($r=-0,061$) gözlenmiştir. ÖK görev boyutu ile ÖVD sivil erdem-vicdanlılık arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,441$) olduğu görülmekte, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde de aralarındaki ilişkinin olumlu ancak düşük düzeyde olduğu ($r=0,270$) görülmüştür. Regrasyon analizi sonuçlarına göre ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutunu yordayan regresyon(1.40) denklemi şu şekildedir.

$$\begin{aligned} \text{ÖVD Sivil Erdem-Vicdanlılık} = & (0,178 \times \text{ÖK Destek-Başarı Alt Boyutu Ölçek Puanı}) \\ & + (-0,052 \times \text{ÖK Bürokratik Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,307 \times \text{ÖK Görev Alt Boyutu} \\ & \text{Ölçek Puanı}) + (2,238) \end{aligned} \quad (1.40)$$

Tablo 114 Örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı nezaket alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 41	Yordanan değişken: ÖVD nezaket						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	2,034	,080		25,314	,000		
ÖK Destek-Başarı	,328	,021	,335	15,454	,000	,421	,267
ÖK Bürokratik	-,040	,016	-,041	-2,426	,015	,101	-,043
ÖK Görev	,151	,021	,151	7,092	,000	,359	,126
R= 0,437	R ² =0,191						
F= 245,070	p= 0,000						
Dependent Variable: ÖVD nezaket							

ÖVD nezaket boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen örgüt kültürü alt boyutlarından; ÖK destek-başarı, ÖK bürokratik, ÖK görev boyutlarının ÖVD

nezaket boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu örgüt kültürü alt boyutları birlikte anlamlı bir ilişki ($R = 0,437$; $R^2 = 0,19$) sergilemişlerdir ($F = 245,070$; $p < 0,001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte ÖVD nezaket boyutunun % 19' unu açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin ÖVD nezaket boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, ÖK destek-başarı ($\beta = 0,335$), ÖK görev ($\beta = 0,151$), ÖK bürokratik ($\beta = -0,041$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden ÖK destek-başarı boyutunun ($p < 0,001$), ÖK bürokratik boyutunun ($p < 0,05$), ÖK görev boyutunun ($p < 0,001$) ÖVD nezaket boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmüştür.

Yordayıcı değişken olan örgüt kültürü alt boyutları ile yordanan değişken olan ÖVD nezaket boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; ÖK destek-başarı boyutu ile ÖVD nezaket arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r = 0,421$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu fakat düşük düzeyde olduğu ($r = 0,267$) görülmüştür. ÖK bürokratik boyutu ile ÖVD nezaket arasında olumlu ve düşük ilişkinin ($r = 0,101$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin negatif yönde seyrettiği ve ilişkisizlik durumunun söz konusu olduğu ($r = -0,043$) gözlenmiştir. ÖK görev boyutu ile ÖVD nezaket arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r = 0,359$) olduğu görülmüş, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ise aralarındaki ilişkinin olumlu ancak düşük düzeyde olduğu ($r = 0,126$) gözlenmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre ÖVD Nezaket boyutunu yordayan regresyon (1.41) denklemi şu şekildedir.

$$\text{ÖVD Nezaket} = (0,328 \times \text{ÖK Destek-Başarı Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (-0,040 \times \text{ÖK Bürokratik Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,151 \times \text{ÖK Görev Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (2,034) \quad (1.41)$$

Tablo 115. Örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sportmenlik alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 42	Yordanan değişken: ÖVD sportmenlik						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r

(Constant)	2,722	,106		25,775	,000		
ÖK Destek-Başarı	,163	,028	,135	5,850	,000	,186	,104
ÖK Bürokratik	-,256	,022	-,213	-11,809	,000	-,126	-,207
ÖK Görev	,221	,028	,179	7,911	,000	,212	,141
R= 0,300	R ² =0,09						
F= 102,144	p= 0,000						
Dependent Variable: ÖVD sportmenlik							

ÖVD sportmenlik boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen örgüt kültürü alt boyutlarından; ÖK destek-başarı, ÖK bürokratik, ÖK görev boyutlarının ÖVD sportmenlik boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu örgüt kültürü alt boyutları birlikte anlamlı bir ilişki ($R=0,300$; $R^2=0,09$) sergilemişlerdir ($F=102,144$; $p<0,001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte ÖVD sportmenlik boyutunun % 9' unu açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin ÖVD sportmenlik boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, ÖK görev ($\beta=0,179$), ÖK destek-başarı ($\beta=0,135$), ÖK bürokratik ($\beta=-0,213$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden ÖK destek-başarı boyutunun ($p<0,001$), ÖK bürokratik boyutunun ($p<0,001$), ÖK görev boyutunun ($p<0,001$) ÖVD sportmenlik boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmüştür.

Yordayıcı değişken olan örgüt kültürü alt boyutları ile yordanan değişken olan ÖVD sportmenlik boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; ÖK destek-başarı boyutu ile ÖVD sportmenlik boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,186$) olduğu görülmüş olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu ancak daha düşük düzeyde olduğu ($r=0,104$) görülmüştür. ÖK bürokratik boyutu ile ÖVD sportmenlik boyutu arasında olumsuz (negatif) ve düşük düzeyde ilişkinin ($r=-0,126$) olduğu görülmüş, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin yine olumsuz ve düşük düzeyde olduğu ($r=-0,207$) gözlenmiştir. ÖK görev boyutu ile ÖVD sportmenlik boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,212$) olduğu görülmüş, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu ancak daha düşük düzeyde olduğu ($r=0,141$) ortaya çıkmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre ÖVD Sportmenlik boyutunu yordayan regresyon denklemi(1.42) şu şekildedir.

$$\text{ÖVD Sportmenlik} = (0,163 \times \text{ÖK Destek-Başarı Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (-0,256 \times \text{ÖK Bürokratik Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,221 \times \text{ÖK Görev Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (2,722) \quad (1.42)$$

Tablo 116 Örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı özgecilik alt boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

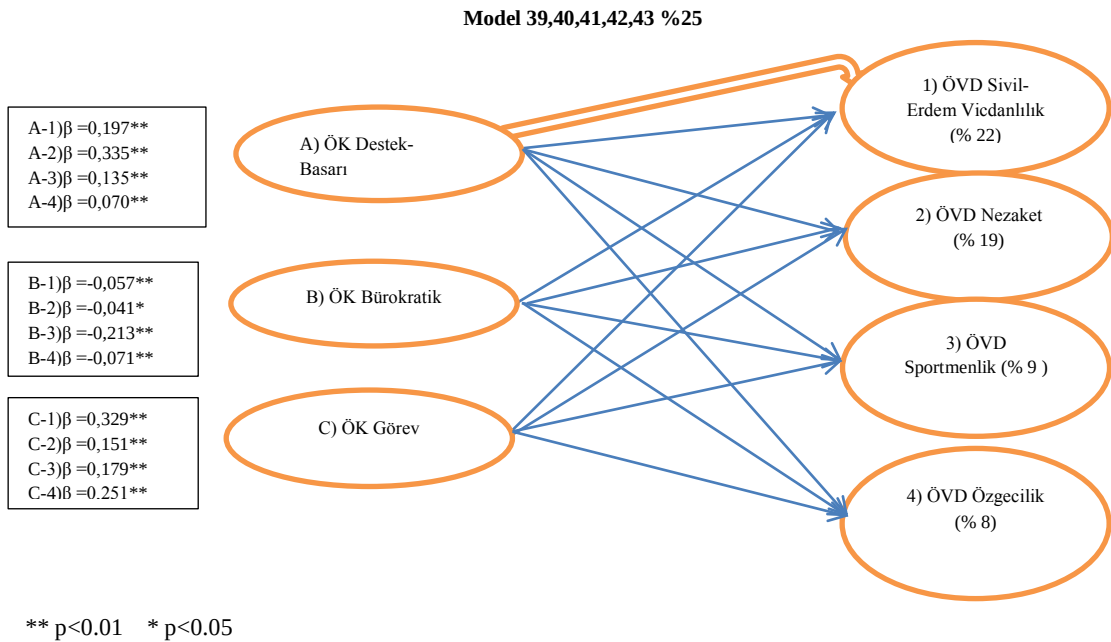
Model 43	Yordanan değişken: ÖVD özgecilik						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	2,887	,096		30,161	,000		
ÖK Destek-Başarı	,077	,025	,070	3,028	,002	,212	,054
ÖK Bürokratik	-,077	,020	-,071	-3,915	,000	,015	-,070
ÖK Görev	,280	,025	,251	11,022	,000	,278	,194
R= 0,289	R ² =0,083						
F= 94,153	p= 0,000						
Dependent Variable: ÖVD özgecilik							

ÖVD özgecilik boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen örgüt kültürü alt boyutlarından; ÖK destek-başarı, ÖK bürokratik, ÖK görev boyutlarının ÖVD özgecilik boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu örgüt kültürü alt boyutları birlikte anlamlı bir ilişki ($R= 0,289$; $R^2=0,083$) sergilemişlerdir ($F= 94,153$; $p<0.001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte ÖVD özgecilik boyutunun %8' ini açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin ÖVD özgecilik boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, ÖK görev ($\beta=0,251$), ÖK destek-başarı ($\beta= 0,070$), ÖK bürokratik ($\beta= -0,071$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden ÖK destek-başarı boyutunun ($p<0,01$), ÖK bürokratik boyutunun ($p<0,001$), ÖK görev boyutunun ($p<0,001$) ÖVD özgecilik boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmüştür.

Yordayıcı değişken olan örgüt kültürü alt boyutları ile yordanan değişken olan ÖVD özgecilik boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; ÖK destek-başarı boyutu ile ÖVD özgecilik arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,212$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı ($r=0,054$) görülmüştür. ÖK bürokratik boyutu ile ÖVD özgecilik arasında ilişkisizlik durumu ($r=0,015$) olduğu görülmekte, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkisizlik durumunun devam ettiği ($r=-0,070$) gözlenmiştir.

ÖK görev boyutu ile ÖVD özgecilik arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,278$) olduğu görülmekte, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu ancak daha düşük düzeyde olduğu ($r=0,194$) görülmüştür. Regresyon analizi sonuçlarına göre ÖVD özgecilik boyutunu yordayan regresyon denklemi (1.43) şu şekildedir.

$$\text{ÖVD Özgecilik} = (0,077 \times \text{ÖK Destek-Başarı Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (-0,077 \times \text{ÖK Bürokratik Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (0,280 \times \text{ÖK Görev Alt Boyutu Ölçek Puanı}) + (2,887) \quad (1.43)$$



Şekil 15 Örgüt kültürü ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutuna etkisi

Örgüt kültürü alt boyutlarının, ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutu üzerine ($R = 0,465$; $R^2 = 0,216$; $p < 0.001$), ÖVD nezaket boyutunu üzerine ($R = 0,437$; $R^2 = 0,19$; $p < 0.001$), ÖVD sportmenlik boyutu üzerine ($R = 0,300$; $R^2 = 0,09$; $p < 0.001$), ÖVD özgecilik boyutu üzerine ($R = 0,289$; $R^2 = 0,083$; $p < 0.001$) birlikte anlamlı bir ilişki sergilemişlerdir. ÖK alt boyutları ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutunun yordayıcısı olup % 22' sini, ÖVD nezaket boyutunun % 19' unu, ÖVD sportmenlik boyutunun % 9' unu, ÖVD özgecilik boyutunun % 8' ini açıkladığı görülmüştür. Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte örgütsel vatandaşlık davranışının % 25' ini açıkladığı gözlenmiştir. ÖVD üç alt boyutunda ÖK görev boyutunun etkisinin birinci sırada yer aldığı ve olumlu yönde etkisi olduğu, bürokratik boyutun ise olumsuz yönde etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algı Düzeylerinin Algılanan Diğer Değişkenler ile İlişkileri

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı algı düzeylerinin, okul müdürlerinin yönetim becerileri, insan kaynakları yönetimi ve örgüt kültürü alt boyutları ile ilişkileri veriler doğrultusunda analiz edilmiştir.

Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algı Düzeylerinin Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi

Okullarda yönetici ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algı düzeylerinin okul müdürlerinin yönetim becerileri ve alt boyutları üzerine etkisine yönelik basit ve çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 117, 118, 119 ve 120’de verilmiştir.

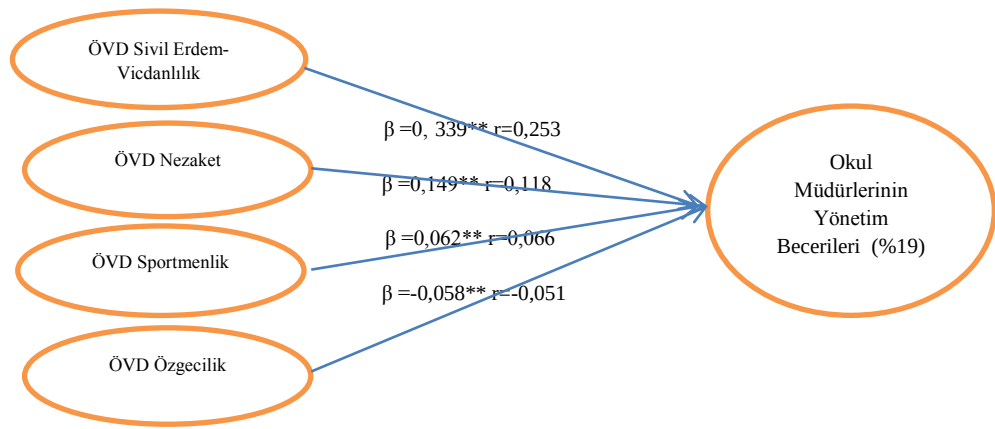
Tablo 117 Örgütsel vatandaşlık davranışının okul müdürlerinin yönetim becerileri üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 44	Yordanan değişken: Okul müdürlerinin yönetim becerileri						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	2,324	,073		31,867	,000		
Sivil erdem-vic.	,331	,023	,339	14,546	,000	,419	,253
Nezaket	,136	,021	,149	6,637	,000	,359	,118
Sportmenlik	,046	,012	,062	3,681	,000	,167	,066
Özgecilik	-,048	,017	-,058	-2,865	,004	,230	-,051
R= 0, 438	R ² =0,192						
F= 184,712	p= 0,000						
Dependent Variable: Yönetim becerileri							

Okul müdürlerinin yönetim becerileri üzerine etkisi olduğu düşünülen örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından; sivil erdem-vicdanlılık, nezaket, sportmenlik ve özgecilik boyutlarının okul müdürlerinin yönetim becerilerini ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu ÖVD alt boyutları birlikte anlamlı bir ilişki ($R= 0,438$; $R^2=0,192$) sergilemişlerdir ($F= 184,712$; $p<0.001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte okul müdürlerinin yönetim becerileri boyutunun % 19’ unu açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin okul müdürlerinin yönetim becerileri değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ($\beta=0,339$), ÖVD nezaket ($\beta= 0,149$), ÖVD sportmenlik ($\beta= 0,062$) ve ÖVD özgeciliktir ($\beta=-0,058$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine

bakıldığında yordayıcı değişkenlerin okul müdürlerinin yönetim becerileri ($p<0,001$) üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmüştür. Regrasyon analizi sonuçlarına göre okul müdürlerinin yönetim becerilerini yordayan regresyon denklemi (1.44) şu şekildedir.

$$\text{Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri} = (0,331 \times \text{ÖVD Sivil Erdem-Vicdanlılık Ölçek Puanı}) + (0,136 \times \text{ÖVD Nezaket Ölçek Puanı}) + (0,046 \times \text{ÖVD Sportmenlik Ölçek Puanı}) + (-0,048 \times \text{ÖVD Özgecilik Ölçek Puanı}) + (2,324) \quad (1.44)$$



$** p<0.01$ $* p<0.05$

Şekil 16 Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının okul müdürlerinin yönetim becerilerine etkisi

Şekil 16'da görüldüğü üzere, yordayıcı değişken olan ÖVD alt boyutları ile yordanan değişken olan okul müdürlerinin yönetim becerileri arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ile okul müdürlerinin yönetim becerileri arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,419$) olduğu görülmüş olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu ve düşük düzeyde olduğu ($r=0,253$) görülmüştür. ÖVD nezaket boyutu ile yönetim becerileri arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,359$) olduğu görülmüş olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu ve düşük düzeyde olduğu ($r=0,118$) gözlenmiştir. ÖVD sportmenlik boyutu ile okul müdürlerinin yönetim becerileri arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,167$) olduğu görülmüş, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde

aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı ($r=0,066$) ortaya çıkmıştır. ÖVD özgecilik boyutu ile okul müdürlerinin yönetim becerileri arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,230$) olduğu görülmüş olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarında olumsuzluk yönünde ilişkisizlik ($r=-0,051$) görülmüştür.

Tablo 118 Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının OMYB sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 45	Yordanan değişken: OMYB sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	2,412	,073		33,048	,000		
Sivil erdem-vic.	,349	,023	,358	15,318	,000	,418	,265
Nezaket	,104	,021	,114	5,066	,000	,340	,091
Sportmenlik	,043	,012	,059	3,494	,000	,161	,063
Özgecilik	-,043	,017	-,053	-2,563	,010	,228	-,046
R= 0,431	R ² =0,186						
F= 177,252	p= 0,000						
Dependent Variable: OMYB sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler							

Okul müdürlerinin yönetim becerileri sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından; sivil erdem-vicdanlılık, nezaket, sportmenlik ve özgecilik boyutlarının OMYB sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu ÖVD alt boyutları birlikte anlamlı bir ilişki ($R= 0,431$; $R^2=0,186$) sergilemişlerdir ($F= 177,252$; $p<0.001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte OMYB sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutunun % 19' unu açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin OMYB sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ($\beta=0,358$), ÖVD nezaket ($\beta= 0,114$), ÖVD sportmenlik ($\beta= 0,059$) ve ÖVD özgeciliktir ($\beta=-0,053$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutunun ($p<0,01$), ÖVD nezaket boyutunun ($p<0,001$), ÖVD sportmenlik boyutunun ($p<0,001$) ve ÖVD özgecilik boyutunun ($p<0,05$) OMYB sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmüştür.

Yordayıcı değişken olan ÖVD alt boyutları ile yordanan değişken olan OMYB sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ile OMYB sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,418$) olduğu görülmüş olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu ve düşük düzeyde olduğu ($r=0,265$) görülmüştür. ÖVD nezaket boyutu ile OMYB sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,340$) olduğu görülmüş olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı ($r=0,091$) gözlenmiştir. ÖVD sportmenlik boyutu ile OMYB sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,161$) olduğu görülmüş, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı ($r=0,063$) görülmüştür. ÖVD özgecilik boyutu ile OMYB sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,228$) olduğu görülmüş olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarında ilişkinin negatif yönde ilişkisizlik ($r=-0,046$) durumunda olduğu gözlenmiştir. Regrasyon analizi sonuçlarına göre OMYB sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutunu yordayan regresyon denklemi (1.45) şu şekildedir.

$$\text{OMYB sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler}=(0,349 \times \text{ÖVD Sivil Erdem-Vicdanlılık Ölçek Puanı})+(0,104 \times \text{ÖVD Nezaket Ölçek Puanı})+(0,043 \times \text{ÖVD Sportmenlik Ölçek Puanı})+(-0,043 \times \text{ÖVD Özgecilik Ölçek Puanı})+(2,412) \quad (1.45)$$

Okul müdürlerinin yönetim becerileri nitelik ve diğer becerileri boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından; sivil erdem-vicdanlılık, nezaket, sportmenlik ve özgecilik boyutlarının OMYB nitelik ve diğer becerileri boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu ÖVD alt boyutları birlikte anlamlı bir ilişki ($R = 0,392$; $R^2 = 0,154$) sergilemişlerdir ($F = 141,138$; $p < 0,001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte OMYB nitelik ve diğer becerileri boyutunun % 15' ini açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin OMYB nitelik ve diğer becerileri değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ($\beta = 0,295$), ÖVD nezaket ($\beta = 0,129$), ÖVD sportmenliktir ($\beta = 0,063$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutunun ($p < 0,01$), ÖVD nezaket boyutunun ($p < 0,001$), ÖVD sportmenlik boyutunun ($p < 0,001$) OMYB nitelik ve diğer becerileri boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu; ÖVD özgecilik boyutunun ($p = 0,072$) anlamlı yordayıcı olmadığı görülmüştür.

Yordayıcı değişken olan ÖVD alt boyutları ile yordanan değişken olan OMYB nitelik ve diğer becerileri boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ile OMYB nitelik ve diğer becerileri boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r = 0,375$) olduğu görülmüş olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu ve düşük düzeyde olduğu ($r = 0,217$) görülmüştür. ÖVD nezaket boyutu ile OMYB nitelik ve diğer becerileri boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r = 0,322$) olduğu görülmüş olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu fakat düşük düzeyde olduğu ($r = 0,100$) gözlenmiştir. ÖVD sportmenlik boyutu ile OMYB nitelik ve diğer becerileri boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r = 0,158$) olduğu görülmüş, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı ($r = 0,066$) görülmüştür. ÖVD özgecilik boyutu ile OMYB nitelik ve diğer becerileri boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r = 0,215$) olduğu görülmüş olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarında ilişkinin negatif yönde ilişkisizlik ($r = -0,032$) durumunda olduğu gözlenmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre OMYB nitelik ve diğer becerileri boyutunu yordayan regresyon denklemi (1.46) şu şekildedir.

$$\text{OMYB Nitelik ve Diğer Becerileri} = (0,335 \times \text{ÖVD Sivil Erdem-Vicdanlılık Ölçek Puanı}) + (0,137 \times \text{ÖVD Nezaket Ölçek Puanı}) + (0,055 \times \text{ÖVD Sportmenlik Ölçek Puanı}) + (-0,036 \times \text{ÖVD Özgecilik Ölçek Puanı}) + (2,241) \quad (1.46)$$

Tablo 120 Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının OMYB başlatma yapısı boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 47	Yordanan değişken: OMYB başlatma yapısı						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	2,185	,081		26,986	,000		
Sivil erdem-vic.	,298	,025	,279	11,812	,000	,380	,207
Nezaket	,202	,023	,202	8,882	,000	,358	,157
Sportmenlik	,045	,014	,056	3,298	,001	,154	,059
Özgecilik	-,074	,019	-,082	-3,969	,000	,198	-,071
R= 0,413	R²=0,170						
F= 159,451	p= 0,000						
Dependent Variable: OMYB başlatma yapısı							

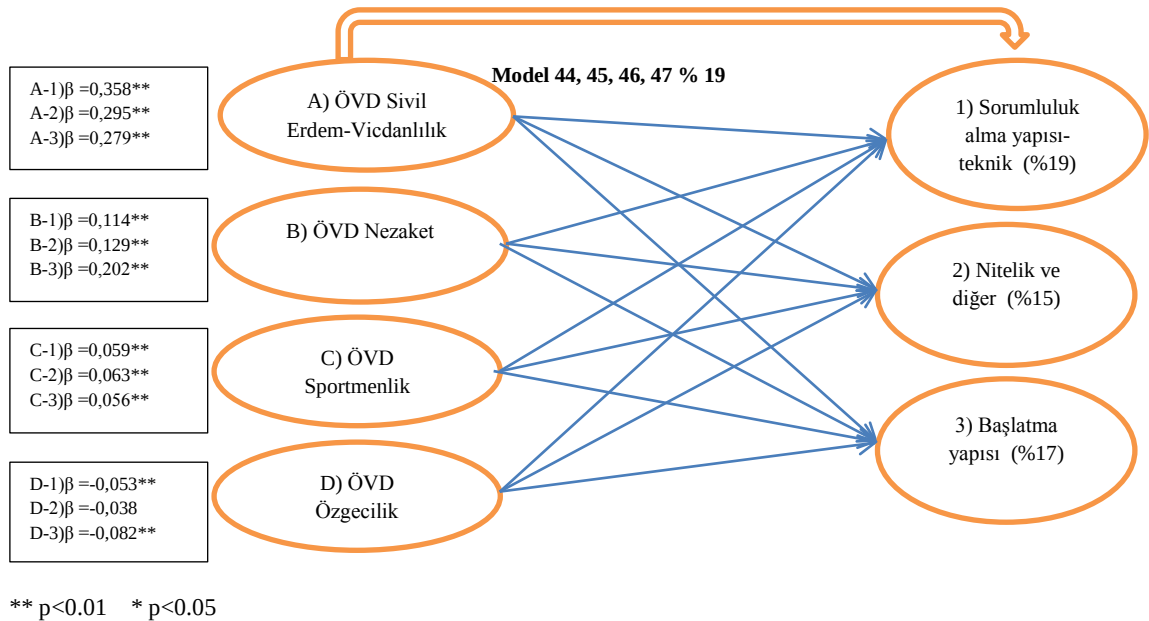
Okul müdürlerinin yönetim becerileri başlatma yapısı boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından; sivil erdem-vicdanlılık, nezaket, sportmenlik ve özgecilik boyutlarının OMYB başlatma yapısı boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu ÖVD alt boyutları birlikte anlamlı bir ilişki ($R= 0,413$; $R^2=0,170$) sergilemişlerdir ($F= 159,451$; $p<0.001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte OMYB başlatma yapısı boyutunun % 17' sini açıkladığı görülmüştür.

Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin OMYB başlatma yapısı değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ($\beta=0,279$), ÖVD nezaket ($\beta= 0,202$), ÖVD sportmenlik ($\beta= 0,056$) ve özgeciliktir ($\beta=-0,082$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutunun ($p<0,01$), ÖVD nezaket boyutunun ($p<0,001$), ÖVD sportmenlik boyutunun ($p<0,001$) ve ÖVD özgecilik boyutunun ($p<0,001$) OMYB başlatma yapısı boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmüştür.

Yordayıcı değişken olan ÖVD alt boyutları ile yordanan değişken olan OMYB başlatma yapısı boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında;

ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ile OMYB başlatma yapısı boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,380$) olduğu; diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu ve düşük düzeyde olduğu ($r=0,207$) görülmüştür. ÖVD nezaket boyutu ile OMYB başlatma yapısı boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,358$) olduğu; diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu fakat düşük düzeyde olduğu ($r=0,157$) gözlenmiştir. ÖVD sportmenlik boyutu ile OMYB başlatma yapısı boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,154$) olduğu; diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı ($r=0,059$) görülmüştür. ÖVD özgecilik boyutu ile OMYB başlatma yapısı boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,198$) olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarında ilişkinin negatif yönde ilişkisizlik ($r=-0,071$) durumunda olduğu gözlenmiştir. Regrasyon analizi sonuçlarına göre OMYB başlatma yapısı boyutunu yordayan regresyon denklemi (1.47) şu şekildedir.

$$\text{OMYB Başlatma Yapısı} = (0,298 \times \text{ÖVD Sivil Erdem-Vicdanlılık Ölçek Puanı}) + (0,202 \times \text{ÖVD Nezaket Ölçek Puanı}) + (0,045 \times \text{ÖVD Sportmenlik Ölçek Puanı}) + (-0,074 \times \text{ÖVD Özgecilik Ölçek Puanı}) + (2,185) \quad (1.47)$$



Şekil 17 Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarına etkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının; okul müdürlerinin yönetim becerileri sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutu üzerine ($R=0,431$; $R^2=0,186$; $p<0.001$), OMYB nitelik ve diğer becerileri boyutu üzerine ($R=0,392$; $R^2=0,154$; $p<0.001$), OMYB başlatma yapısı boyutu üzerine birlikte anlamlı bir ilişki ($R=0,413$; $R^2=0,170$; $p<0.001$) sergilemişlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları okul müdürlerinin yönetim becerileri sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutunun yordayıcısı olup % 19' unu, OMYB nitelik ve diğer becerileri boyutunun % 15' ini, OMYB başlatma yapısı boyutunun % 17' sini, genel ortalama % 19' unu açıkladığı görülmüştür. ÖVD alt boyutları ile yordanan değişken olan OMYB arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ve nezaket boyutları ile OMYB alt boyutları arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki görüldüğü, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu ve fakat düşük düzeyde olduğu gözlenmiştir. ÖVD sportmenlik ve özgecilik boyutları ile OMYB alt boyutları arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu; diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde bu aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı görülmüştür. Ayrıca ÖVD özgecilik boyutu ile OMYB alt boyutları arasındaki ilişkinin olumsuz yönde seyrettiği gözlenmiştir.

Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algı Düzeylerinin İnsan Kaynakları Yönetimi ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi

Okullarda yönetici ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algı düzeylerinin insan kaynakları yönetimi ve alt boyutları üzerine etkisine yönelik basit ve çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 121, 122, 123, 124, 125 ve 126'da verilmiştir.

Tablo 121 Örgütsel vatandaşlık davranışının insan kaynakları yönetimi üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 48	Yordanan değişken: İnsan kaynakları yönetimi						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	2,088	,091		23,031	,000		
Sivil erdem-vic.	,209	,028	,179	7,390	,000	,297	,131
Nezaket	,259	,025	,237	10,165	,000	,321	,179
Sportmenlik	,038	,015	,043	2,456	,014	,124	,044
Özgecilik	-,086	,021	-,089	-4,165	,000	,150	-,075

R= 0,349

R²=0,122

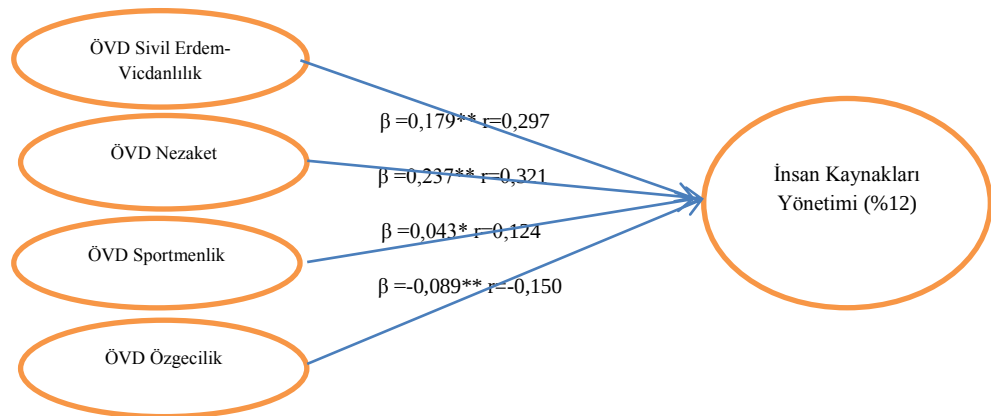
F= 107,457

p= 0,000

Dependent Variable: İnsan kaynakları yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi üzerine etkisi olduğu düşünülen örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından; sivil erdem-vicdanlılık, nezaket, sportmenlik ve özgecilik boyutlarının İKY'yi ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu ÖVD alt boyutları birlikte anlamlı bir ilişki ($R=0,349$; $R^2=0,122$) sergilemiştir ($F=107,457$; $p<0.001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte İKY'nin % 12' unu açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin İKY değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, ÖVD nezaket ($\beta=0,237$), ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ($\beta=0,179$), ÖVD sportmenlik ($\beta=0,043$) ve ÖVD özgeciliktir ($\beta=-0,089$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerin İKY'nin ($p<0,001$; $p<0,05$) üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmüştür. Bakalci'nin (2010) "İşe gönülden adanma ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki ve bir örnek olay" konulu araştırmasında ÖVD özgecilik boyutunun tanımları arasında sıralanan "işe gönülden adanma" düzeyi ile İKY arasında anlamlı ilişki olduğu ve pozitif yönde güçlü bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşe gönülden adanma düzeyindeki bir birim artışın İKY uygulamalarında % 36,7 oranında artışa neden olduğu açıklanmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre İKY'ni yordayan regresyon(1.48) denklemi şu şekildedir.

$$\begin{aligned} \text{İnsan Kaynakları Yönetimi} = & (0,209 \times \text{ÖVD Sivil Erdem-Vicdanlılık Ölçek Puanı}) \\ & + (0,259 \times \text{ÖVD Nezaket Ölçek Puanı}) + (0,038 \times \text{ÖVD Sportmenlik Ölçek Puanı}) + \\ & (-0,086 \times \text{ÖVD Özgecilik Ölçek Puanı}) + (2,088) \end{aligned} \quad (1.48)$$



** p<0.01 * p<0.05

Şekil 18 Örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarının insan kaynakları yönetimine etkisi

Şekil 18’de görüldüğü üzere yordayıcı değişken olan ÖVD alt boyutları ile yordanan değişken olan İKY arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ile İKY arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,297$) olduğu görülmüş olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin aynı olduğu ($r=0,131$) gözlenmiştir. ÖVD nezaket boyutu ile İKY arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,321$) olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu ve düşük düzeyde olduğu ($r=0,179$) görülmüştür. ÖVD sportmenlik boyutu ile İKY arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,124$) olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı ($r=0,044$) gözlenmiştir. ÖVD özgecilik boyutu ile İKY arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,150$) olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarında olumsuzluk yönünde ilişkisizlik ($r=-0,075$) ortaya çıkmıştır. Bozkurt’ un (2010) tezinde; insan kaynakları uygulamalarının niteliği ile ÖVD arasındaki ilişkinin korelasyonunun 0,207 ve pozitif yönlü olduğu, ÖVD’nın boyutları ile uygulamaların niteliği arasındaki ilişkinin korelasyonunun ise; 0,091 ile 0,194 arasında pozitif yönde olduğu ve bu araştırmanın sonuçları ile de aynı yönde olduğunu görülmüştür.

Tablo 122 Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi gelişim boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 49	Yordanan değişken: İKY gelişim						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	1,828	,101		18,051	,000		
Sivil erdem-vic.	,240	,032	,184	7,588	,000	,308	,135
Nezaket	,265	,028	,217	9,297	,000	,322	,165
Sportmenlik	,055	,017	,055	3,167	,002	,139	,057
Özgecilik	-,065	,023	-,059	-2,782	,005	,174	-,050
R= 0,352	R ² =0,124						
F= 109,851	p= 0,000						
Dependent Variable: İKY gelişim							

İnsan kaynakları yönetimi gelişim boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından; sivil erdem-vicdanlılık, nezaket, sportmenlik ve özgecilik boyutlarının İKY gelişim boyutunu ne şekilde yordadığını

ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu ÖVD alt boyutları birlikte anlamlı bir ilişki ($R= 0,352$; $R^2=0,124$) sergilemiştir ($F= 109,851$; $p<0.001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte İKY gelişim boyutunun % 12' sini açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin İKY gelişim boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, ÖVD nezaket ($\beta= 0,217$), ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ($\beta=0, 184$), ÖVD sportmenlik ($\beta= 0,055$) ve ÖVD özgeciliktir ($\beta=-0,059$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında ÖVD alt boyutları değişkenlerinin İKY gelişim boyutu ($p<0,001$; $p<0,05$) üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmüştür.

Yordayıcı değişken olan ÖVD alt boyutları ile yordanan değişken olan İKY gelişim boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ile İKY gelişim boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,308$) olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu fakat düşük düzeyde olduğu ($r=0,135$) gözlenmiştir. ÖVD nezaket boyutu ile İKY gelişim boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,322$) olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu ve fakat düşük düzeyde olduğu ($r=0,165$) görülmüştür. ÖVD sportmenlik boyutu ile İKY gelişim boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,139$) olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı ($r=0,057$) gözlenmiştir. ÖVD özgecilik boyutu ile İKY gelişim boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0, 174$) olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarında olumsuzluk yönünde ilişkisizlik ($r=-0,075$) durumunun ortaya çıktığı görülmüştür. Regresyon analizi sonuçlarına göre İKY gelişim boyutunu yordayan regresyon (1.49) denklemi şu şekildedir.

$$\text{İKY Gelişim Boyutu} = (0, 240 \times \text{ÖVD Sivil Erdem-Vicdanlılık Ölçek Puanı}) + (0, 265 \times \text{ÖVD Nezaket Ölçek Puanı}) + (0,055 \times \text{ÖVD Sportmenlik Ölçek Puanı}) + (-0,065 \times \text{ÖVD Özgecilik Ölçek Puanı}) + (1,828) \quad (1.49)$$

Tablo 123 Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi ücret yönetimi boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 50	Yordanan değişken: İKY ücret yönetimi						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	2,680	,127		21,088	,000		
Sivil erdem-vic.	,012	,040	,008	,304	,761	,097	,005
Nezaket	,351	,036	,240	9,828	,000	,179	,174
Sportmenlik	-,051	,022	-,043	-2,357	,018	-,006	-,042
Özgecilik	-,137	,029	-,105	-4,714	,000	,017	-,084
R= 0,205	R²=0,042						
F= 34,198	p= 0,000						
Dependent Variable: İKY ücret yönetimi							

İnsan kaynakları yönetimi ücret yönetimi boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından; sivil erdem-vicdanlılık, nezaket, sportmenlik ve özgecilik boyutlarının İKY ücret yönetimi boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu ÖVD alt boyutları birlikte anlamlı bir ilişki ($R = 0,205$; $R^2 = 0,042$) sergilemiştir ($F = 34,198$; $p < 0,001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte İKY ücret yönetimi boyutunun % 4' ünü açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin İKY ücret yönetimi boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, ÖVD nezaket ($\beta = 0,240$), ÖVD sportmenlik ($\beta = 0,043$) ve ÖVD özgeciliktir ($\beta = -0,105$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden ÖVD nezaket boyutunun ($p < 0,001$), ÖVD sportmenlik boyutunun ($p < 0,05$) ve ÖVD özgecilik boyutunun ($p < 0,001$) İKY ücret yönetimi boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu, ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutunun ($p = 0,761$) anlamlı yordayıcı olmadığı görülmüştür.

Yordayıcı değişken olan ÖVD alt boyutları ile yordanan değişken olan İKY ücret yönetimi boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ile İKY ücret yönetimi boyutu arasında ilişkisizlik durumu ($r = 0,097$; $r = 0,005$) olduğu görülmüştür. ÖVD nezaket boyutu ile İKY ücret yönetimi boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r = 0,179$) olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin yine olumlu ve düşük düzeyde olduğu ($r = 0,174$) görülmüştür. ÖVD sportmenlik boyutu ($r = -0,006$; $r = -0,042$) ve ÖVD özgecilik boyutu ($r = 0,017$; $r = -0,084$) ile İKY ücret yönetimi boyutu arasında ilişkisizlik durumunun ortaya çıktığı gözlenmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre İKY ücret yönetimi boyutunu yordayan regresyon (1.50) denklemi şu şekildedir.

$$\begin{aligned} \text{İKY Ücret Yönetimi Boyutu} = & (0,012 \times \text{ÖVD Sivil Erdem-Vicdanlılık Ölçek Puanı}) \\ & + (0,351 \times \text{ÖVD Nezaket Ölçek Puanı}) + (-0,051 \times \text{ÖVD Sportmenlik Ölçek Puanı}) + \\ & (-0,137 \times \text{ÖVD Özgecilik Ölçek Puanı}) + (2,680) \end{aligned} \quad (1.50)$$

Tablo 124 Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının insan kaynağının sağlanması boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 51	Yordanan değişken: İK'nın sağlanması						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	1,857	,105		17,771	,000		
Sivil erdem-vic.	,255	,033	,191	7,817	,000	,298	,139
Nezaket	,229	,029	,183	7,794	,000	,298	,139
Sportmenlik	,073	,018	,072	4,099	,000	,150	,073
Özgecilik	-,063	,024	-,057	-2,653	,008	,166	-,048
R= 0,336	R²=0,113						
F= 98,599	p= 0,000						
Dependent Variable: İK'nın sağlanması							

İnsan kaynağının sağlanması boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından; sivil erdem-vicdanlılık, nezaket, sportmenlik ve özgecilik boyutlarının insan kaynağının sağlanması boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu ÖVD alt boyutları birlikte anlamlı bir ilişki ($R= 0,336$; $R^2=0,113$) sergilemiştir ($F= 98,599$; $p<0,001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte insan kaynağının sağlanması boyutunun % 11' ini açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin insan kaynağının sağlanması boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ($\beta=0,191$), ÖVD nezaket ($\beta= 0,183$), ÖVD sportmenlik ($\beta= 0,072$) ve ÖVD özgeciliktir ($\beta=-0,057$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında ÖVD alt boyutları değişkenlerinin insan kaynağının sağlanması boyutu ($p<0,001$) üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmüştür.

Yordayıcı değişken olan ÖVD alt boyutları ile yordanan değişken olan insan kaynağının sağlanması boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ve nezaket boyutu ile insan kaynağının sağlanması boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,298$) olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin yine olumlu ve düşük düzeyde olduğu ($r=0,139$) gözlenmiştir. ÖVD sportmenlik

boyutu ile insan kaynağının sağlanması boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,150$) olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı ($r=0,073$) gözlenmiştir. ÖVD özgecilik boyutu ile insan kaynağının sağlanması boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,166$) olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarında olumsuzluk yönünde ilişkisizlik ($r=-0,048$) durumunun ortaya çıktığı görülmüştür. Regresyon analizi sonuçlarına göre insan kaynağının sağlanması boyutunu yordayan regresyon (1.51) denklemi şu şekildedir.

$$\text{İnsan Kaynağının Sağlanması Boyutu} = (0,255 \times \text{ÖVD Sivil Erdem-Vicdanlılık Ölçek Puanı}) + (0,229 \times \text{ÖVD Nezaket Ölçek Puanı}) + (0,073 \times \text{ÖVD Sportmenlik Ölçek Puanı}) + (-0,063 \times \text{ÖVD Özgecilik Ölçek Puanı}) + (1,857) \quad (1.51)$$

Tablo 125 Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi yöneltme boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 52	Yordanan değişken: İKY yöneltme						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	2,405	,129		18,618	,000		
Sivil erdem-vic.	,131	,040	,082	3,243	,001	,176	,058
Nezaket	,231	,036	,155	6,364	,000	,201	,113
Sportmenlik	,019	,022	,016	,868	,385	,068	,016
Özgecilik	-,031	,030	-,024	-1,064	,287	,109	-,019
R= 0,210	R ² =0,044						
F= 35,878	p= 0,000						
Dependent Variable: İKY Yöneltme							

İnsan kaynakları yönetimi yöneltme boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından; sivil erdem-vicdanlılık, nezaket, sportmenlik ve özgecilik boyutlarının İKY yöneltme boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu ÖVD alt boyutları birlikte anlamlı bir ilişki ($R= 0,210$; $R^2=0,044$) sergilemiştir ($F= 35,878$; $p<0.001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte İKY yöneltme boyutunun % 4' ünü açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin İKY yöneltme boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, ÖVD nezaket ($\beta= 0,155$), ÖVD sivil erdem-vicdanlılıktır ($\beta= 0,082$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden ÖVD nezaket boyutunun ($p<0,001$), ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ($p<0,001$) boyutunun İKY yöneltme boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu; ÖVD

sportmenlik boyutunun ($p=0,385$) ve ÖVD özgecilik boyutunun ($p=0,287$) İKY yöneltme boyutunu açıklamadığı görülmüştür.

Yordayıcı değişken olan ÖVD alt boyutları ile yordanan değişken olan İKY yöneltme boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ile İKY yöneltme boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,179$) olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı ($r=0,058$) görülmüştür. ÖVD nezaket boyutu ile İKY yöneltme boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,201$) olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin yine olumlu ve düşük düzeyde devam ettiği ($r=0,113$) gözlenmiştir. ÖVD sportmenlik boyutu ($r=0,068$; $r=0,016$) ile İKY yöneltme boyutu arasında ilişkisizlik durumu ortaya çıkmıştır. ÖVD özgecilik boyutu ($r=0,109$) ile İKY yöneltme boyutu arasında düşük ve orta düzeyde ilişki olduğu; diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarında negatif yönde ilişkisizlik durumu gözlenmiştir ($r=-0,019$). Regresyon analizi sonuçlarına göre İKY yöneltme boyutunu yordayan regresyon (1.52) denklemi şu şekildedir.

$$\begin{aligned} \text{İKY Yöneltme Boyutu} = & (0,131 \times \text{ÖVD Sivil Erdem-Vicdanlılık Ölçek Puanı}) \\ & + (0,231 \times \text{ÖVD Nezaket Ölçek Puanı}) + (0,019 \times \text{ÖVD Sportmenlik Ölçek Puanı}) + \\ & (-0,031 \times \text{ÖVD Özgecilik Ölçek Puanı}) + (2,405) \end{aligned} \quad (1.52)$$

Tablo 126 Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi çalışma ilişkileri boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

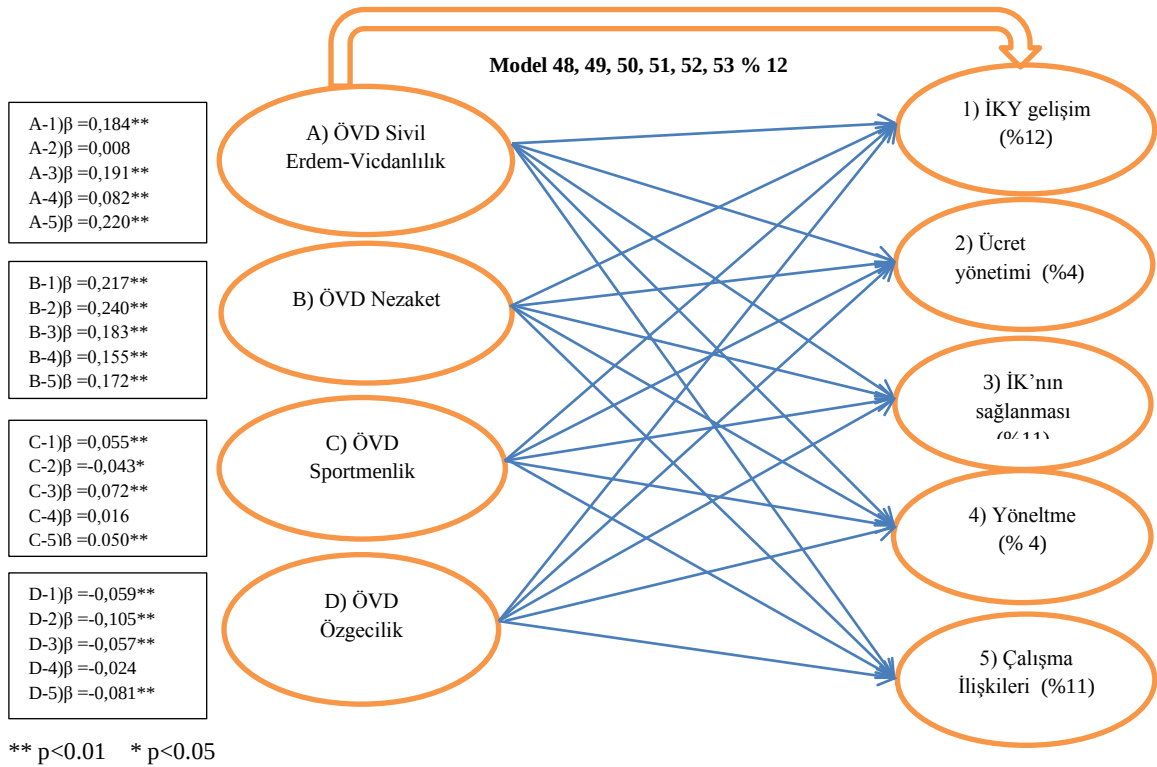
Model 53	Yordanan değişken: İKY çalışma ilişkileri						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	2,032	,102		19,822	,000		
Sivil erdem-vic.	,288	,032	,220	9,002	,000	,300	,159
Nezaket	,210	,029	,172	7,297	,000	,288	,130
Sportmenlik	,050	,017	,050	2,862	,004	,127	,051
Özgecilik	-,089	,023	-,081	-3,771	,000	,148	-,068
R= 0,332	R ² =0,110						
F= 95,863	p= 0,000						
Dependent Variable: İKY çalışma ilişkileri							

İnsan kaynakları yönetimi çalışma ilişkileri boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından; sivil erdem-vicdanlılık, nezaket, sportmenlik ve özgecilik boyutlarının İKY çalışma ilişkileri boyutunu ne

şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu ÖVD alt boyutları birlikte anlamlı bir ilişki ($R = 0,332$; $R^2 = 0,110$) sergilemiştir ($F = 95,863$; $p < 0,001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte İKY çalışma ilişkileri boyutunun % 11' ini açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin İKY çalışma ilişkileri boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ($\beta = 0,220$), ÖVD nezaket ($\beta = 0,172$), ÖVD sportmenlik ($\beta = 0,050$), ÖVD özgeciliktir ($\beta = -0,081$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerin ($p < 0,001$) İKY çalışma ilişkileri boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmüştür.

Yordayıcı değişken olan ÖVD alt boyutları ile yordanan değişken olan İKY çalışma ilişkileri boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ile İKY çalışma ilişkileri boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r = 0,300$) olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu fakat düşük düzeyde olduğu ($r = 0,159$) görülmüştür. ÖVD nezaket boyutu ile İKY çalışma ilişkileri boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r = 0,288$) olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin yine olumlu ve düşük düzeyde devam ettiği ($r = 0,130$) gözlenmiştir. ÖVD sportmenlik boyutu ($r = 0,127$; $r = 0,051$) ve ÖVD özgecilik boyutu ($r = 0,148$; $r = -0,068$) ile İKY çalışma ilişkileri boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde ilişkinin olduğu; diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarında ilişkinin ortadan kalktığı görülmüştür. Regresyon analizi sonuçlarına göre İKY çalışma ilişkileri boyutunu yordayan regresyon (1.53) denklemi şu şekildedir.

$$\begin{aligned} \text{İKY Çalışma İlişkileri Boyutu} = & (0,288 \times \text{ÖVD Sivil Erdem-Vicdanlılık Ölçek Puanı}) \\ & + (0,210 \times \text{ÖVD Nezaket Ölçek Puanı}) + (0,050 \times \text{ÖVD Sportmenlik Ölçek Puanı}) + \\ & (-0,089 \times \text{ÖVD Özgecilik Ölçek Puanı}) + (2,032) \end{aligned} \quad (1.53)$$



Şekil 19 Örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi alt boyutlarına etkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının; İKY gelişim boyutu üzerine ($R = 0,352$; $R^2 = 0,124$; $p < 0,001$), İKY ücret yönetimi boyutu üzerine ($R = 0,205$; $R^2 = 0,042$; $p < 0,001$), insan kaynağının sağlanması boyutu üzerine ($R = 0,336$; $R^2 = 0,113$; $p < 0,001$), İKY yöneltilme boyutu üzerine ($R = 0,210$; $R^2 = 0,044$; $p < 0,001$), İKY çalışma ilişkileri boyutu üzerine ($R = 0,332$; $R^2 = 0,110$; $p < 0,001$), genel ortalamaya ($R = 0,349$; $R^2 = 0,122$; $p < 0,001$) birlikte anlamlı bir ilişki sergilemişlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları İKY gelişim boyutunun yordayıcısı olup % 12' sini, İKY ücret yönetimi boyutunun % 4' ünü, insan kaynağının sağlanması boyutunun % 11' ini, İKY yöneltilme boyutunun % 4' ünü, İKY çalışma ilişkileri boyutunun % 11' ini, genel ortalamanın %12' sini açıkladığı görülmüştür.

Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin İKY gelişim boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, ÖVD nezaket ($\beta = 0,217$), ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ($\beta = 0,184$), ÖVD sportmenlik ($\beta = 0,055$) ve ÖVD özgencilik ($\beta = -0,059$) boyutları olarak anlamlı yordayıcı olduğu görülmüştür. Yordayıcı değişkenlerin İKY ücret yönetimi boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, ÖVD nezaket ($\beta = 0,240$), ÖVD sportmenlik ($\beta = 0,043$) ve ÖVD

özgecilik ($\beta=-0,105$) boyutları olarak anlamlı yordayıcı olduğu, ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutunun ($p=0,761$) anlamlı yordayıcı olmadığı görülmüştür. Yordayıcı değişkenlerin insan kaynağının sağlanması boyutu değişkeni düzeyindeki görelî önem sırası, ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ($\beta=0,191$), ÖVD nezaket ($\beta=0,183$), ÖVD sportmenlik ($\beta=0,072$) ve ÖVD özgecilik ($\beta=-0,057$) boyutları olarak anlamlı yordayıcı olduğu görülmüştür. Yordayıcı değişkenlerin İKY yöneltme boyutu değişkeni düzeyindeki görelî önem sırası, ÖVD nezaket ($\beta=0,155$), ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ($\beta=0,082$) boyutlarında anlamlı yordayıcı olduğu; ÖVD sportmenlik boyutunun ($p=0,385$) ve ÖVD özgecilik boyutunun ($p=0,287$) anlamlı yordayıcı olmadığı gözlenmiştir. Yordayıcı değişkenlerin İKY çalışma ilişkileri boyutu değişkeni düzeyindeki görelî önem sırası, ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ($\beta=0,220$), ÖVD nezaket ($\beta=0,172$), ÖVD sportmenlik ($\beta=0,050$), ÖVD özgecilik ($\beta=-0,081$) boyutları anlamlı yordayıcı olduğu görülmüştür.

Yordayıcı değişken olan ÖVD alt boyutları ile yordanan değişken olan İKY alt boyutları arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutu ile İKY gelişim ve İKY çalışma ilişkileri boyutları arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu fakat düşük düzeyde olduğu; İnsan kaynağının sağlanması boyutu arasındaki ilişkinin olumlu ve düşük düzeyde olduğu; İKY ücret yönetimi arasında ilişkisizlik durumu olduğu, İKY yöneltme boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde olan ilişkinin diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ortadan kalktığı görülmüştür. ÖVD nezaket boyutu ile İKY gelişim boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu ve düşük düzeyde olduğu, İKY ücret yönetimi, İK'nın sağlanması, İKY yöneltme ve İKY çalışma ilişkileri boyutları arasında olumlu ve düşük düzeyde ilişki olduğu gözlenmiştir. ÖVD sportmenlik boyutu ve ÖVD özgecilik boyutu ile İKY gelişim boyutu, İK'nın sağlanması ve İKY çalışma ilişkileri boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde ilişkinin olduğu; diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarında ilişkinin ortadan kalktığı, İKY yöneltme ve İKY ücret yönetimi boyutu ile aralarında ilişkisizlik durumu görüldüğü görülmüştür.

Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel vatandaşlık davranışı Algı Düzeylerinin Örgüt Kültürü ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi

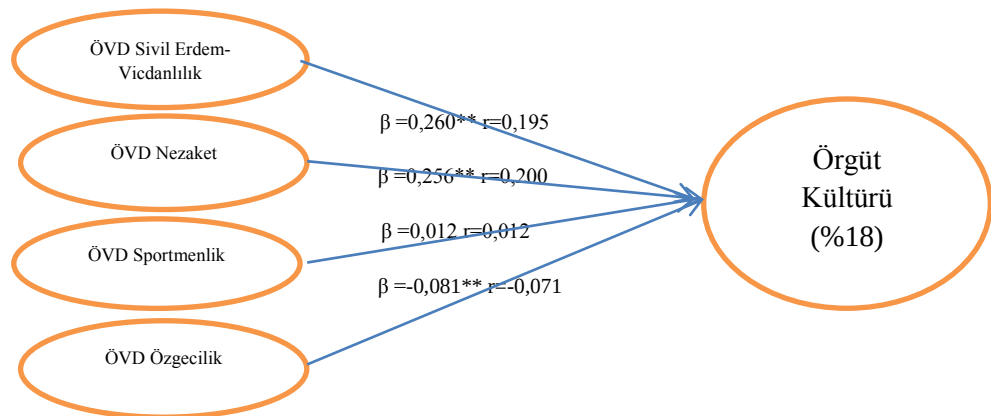
Okullarda yönetici ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algı düzeylerinin ve örgüt kültürü ve alt boyutları üzerine etkisine yönelik basit ve çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 127, 128, 129 ve 130’da verilmiştir.

Tablo 127 Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt kültürü üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 54	Yordanan değişken: Örgüt kültürü						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	2,376	,065		36,699	,000		
Sivil erdem-vic.	,224	,020	,260	11,107	,000	,386	,195
Nezaket	,207	,018	,256	11,352	,000	,389	,200
Sportmenlik	,008	,011	,012	,685	,493	,118	,012
Özgecilik	-,059	,015	-,081	-3,974	,000	,206	-,071
R= 0,429	R ² =0,184						
F= 175,457	p= 0,000						
Dependent Variable: Örgüt kültürü							

Örgüt kültürü üzerine etkisi olduğu düşünülen örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından; sivil erdem-vicdanlılık, nezaket, sportmenlik ve özgecilik boyutlarının örgüt kültürünü ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu ÖVD alt boyutları, birlikte anlamlı bir ilişki ($R= 0,429$; $R^2=0,184$) sergilemiştir ($F= 175,457$; $p<0.001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte ÖK’nün % 18’ ini açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin örgüt kültürü değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ($\beta=0,260$), ÖVD nezaket ($\beta= 0,256$), ÖVD sportmenlik ($\beta= 0,012$) ve ÖVD özgeciliktir ($\beta=-0,081$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutunun ($p<0,01$), ÖVD nezaket boyutunun ($p<0,001$), ÖVD özgecilik boyutunun ($p<0,001$) örgüt kültürü üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu, ÖVD sportmenlik boyutunun ($p=0,493$) yordayıcı olmadığı görülmüştür. Regresyon analizi sonuçlarına göre örgüt kültürünü yordayan regresyon (1.54) denklemi şu şekildedir.

$$\text{Örgüt Kültürü} = (0,224 \times \text{ÖVD Sivil Erdem-Vicdanlılık Ölçek Puanı}) + (0,207 \times \text{ÖVD Nezaket Ölçek Puanı}) + (0,008 \times \text{ÖVD Sportmenlik Ölçek Puanı}) + (-0,059 \times \text{ÖVD Özgecilik Ölçek Puanı}) + (2,376) \quad (1.54)$$



** p<0.01 * p<0.05

Şekil 20 Örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarının örgüt kültürüne etkisi

Şekil 20’de görüldüğü üzere, yordayıcı değişken olan ÖVD alt boyutları ile yordanan değişken örgüt kültürü arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ile ÖK arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,386$) olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu fakat düşük düzeyde olduğu ($r=0,195$) görülmüştür. ÖVD nezaket boyutu ile ÖK arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,389$) olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu ve düşük düzeyde olduğu ($r=0,200$) gözlenmiştir. ÖVD sportmenlik boyutu ile ÖK arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,118$) olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı ($r=0,012$); ÖVD özgecilik boyutu ile ÖK arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,206$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarında olumsuzluk yönünde ilişkisizlik ($r=-0,071$) olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 128 Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının örgüt kültürü destek-başarı boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

[illegible]

Örgüt kültürü destek-başarı boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından; sivil erdem-vicdanlılık, nezaket, sportmenlik ve özgecilik boyutlarının örgüt kültürü destek-başarı boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu ÖVD alt boyutları, birlikte anlamlı bir ilişki ($R = 0,458$; $R^2 = 0,210$) sergilemiştir ($F = 206,093$; $p < 0,001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte ÖK destek-başarı boyutunun % 21'ini açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin örgüt kültürü destek-başarı boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası ÖVD nezaket ($\beta = 0,302$), ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ($\beta = 0,226$), ÖVD sportmenlik ($\beta = 0,080$) ve ÖVD özgeciliktir ($\beta = -0,096$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutunun ($p < 0,01$), ÖVD nezaket boyutunun ($p < 0,001$), ÖVD özgecilik boyutunun ($p < 0,001$), ÖVD sportmenlik boyutunun ($p < 0,001$) örgüt kültürü destek-başarı boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmüştür.

Yordayıcı değişken olan ÖVD alt boyutları ile yordanan değişken örgüt kültürü destek-başarı boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ile ÖK destek-başarı boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r = 0,391$) olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu fakat düşük düzeyde olduğu ($r = 0,173$) görülmüştür. ÖVD nezaket boyutu ile ÖK destek-başarı boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r = 0,421$) olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu ve düşük düzeyde olduğu ($r = 0,237$) gözlenmiştir. ÖVD sportmenlik boyutu ile ÖK destek-başarı boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r = 0,186$) olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı ($r = 0,086$) görülmüştür. ÖVD özgecilik boyutu ile ÖK destek-başarı boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r = 0,212$) olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarında olumsuzluk yönünde ilişkisizlik ($r = -0,085$) durumunun ortaya çıktığı görülmüştür. Regresyon analizi sonuçlarına göre örgüt kültürünü yordayan regresyon (1.55) denklemi şu şekildedir.

$$\text{Örgüt Kültürü Destek-Başarı Boyutu} = (0,246 \times \text{ÖVD Sivil Erdem-Vicdanlılık Ölçek Puanı}) + (0,308 \times \text{ÖVD Nezaket Ölçek Puanı}) + (0,066 \times \text{ÖVD Sportmenlik Ölçek Puanı}) + (-0,088 \times \text{ÖVD Özgecilik Ölçek Puanı}) + (1,906) \quad (1.55)$$

Tablo 129 Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının örgüt kültürü bürokratik boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 56	Yordanan değişken: ÖK bürokratik						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	3,343	,090		37,268	,000		
Sivil erdem-vic.	,091	,028	,083	3,255	,001	,088	,058
Nezaket	,118	,025	,115	4,696	,000	,101	,084
Sportmenlik	-,134	,015	-,161	-8,766	,000	-,126	-,155
Özgecilik	-,053	,021	-,057	-2,567	,010	,015	-,046
R= 0,195	R²=0,038						
F= 30,747	p= 0,000						
Dependent Variable: ÖK bürokratik							

Örgüt kültürü bürokratik boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından; sivil erdem-vicdanlılık, nezaket, sportmenlik ve özgecilik boyutlarının örgüt kültürü bürokratik boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu ÖVD alt boyutları, birlikte anlamlı bir ilişki ($R = 0,195$; $R^2 = 0,038$) sergilemiştir ($F = 30,747$; $p < 0,001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte ÖK bürokratik boyutunun % 4' ünü açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin örgüt kültürü bürokratik boyutu değişkeni düzeyindeki görece önem sırası ÖVD nezaket ($\beta = 0,115$), ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ($\beta = 0,083$), ÖVD sportmenlik ($\beta = -0,161$) ve ÖVD özgeciliktir ($\beta = -0,057$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutunun ($p < 0,01$), ÖVD nezaket boyutunun ($p < 0,001$), ÖVD sportmenlik boyutunun ($p < 0,001$), ÖVD özgecilik boyutunun ($p < 0,05$), örgüt kültürü bürokratik boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmüştür.

Yordayıcı değişken olan ÖVD alt boyutları ile yordanan değişken örgüt kültürü bürokratik boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ile ÖK bürokratik boyutu arasında ($r = 0,088$; $r^2 = 0,058$) ve ÖVD özgecilik boyutu ile ÖK bürokratik boyutu arasında ($r = 0,015$; $r^2 = -0,046$) ilişkisizlik durumu gözlenmiştir. ÖVD nezaket boyutu ile ÖK bürokratik boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r = 0,101$) olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı

($r=0,084$) görülmüştür. ÖVD sportmenlik boyutu ile ÖK bürokratik boyutu arasında olumsuz ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=-0,126$; $r=-0,155$) olduğu görülmüştür. Regresyon analizi sonuçlarına göre örgüt kültürünü yordayan regresyon (1.56) denklemi şu şekildedir.

$$\text{Örgüt Kültürü Bürokratik Boyutu} = (0,091 \times \text{ÖVD Sivil Erdem-Vicdanlılık Ölçek Puanı}) + (0,118 \times \text{ÖVD Nezaket Ölçek Puanı}) + (-0,134 \times \text{ÖVD Sportmenlik Ölçek Puanı}) + (-0,053 \times \text{ÖVD Özgecilik Ölçek Puanı}) + (3,343) \quad (1.56)$$

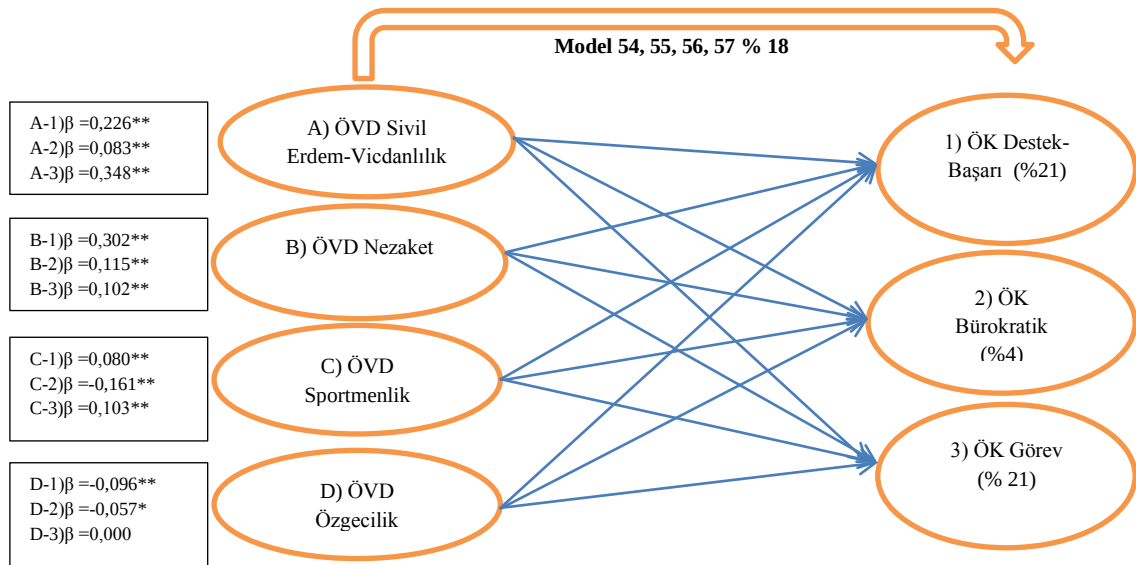
Tablo 130 Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının örgüt kültürü görev boyutu üzerine olan çoklu regresyon sonuçları

Model 57	Yordanan değişken: ÖK görev						
Yordayıcı değişken	B	Std. Error	β	t	P	İkili r	Kısmi r
(Constant)	2,019	,079		25,574	,000		
Sivil erdem-vic.	,373	,025	,348	15,131	,000	,441	,262
Nezaket	,102	,022	,102	4,594	,000	,359	,082
Sportmenlik	,084	,013	,103	6,239	,000	,212	,111
Özgecilik	,000	,018	,000	-,019	,985	,278	,000
R= 0,460	R ² =0,212						
F= 208,509	p= 0,000						
Dependent Variable: ÖK görev							

Örgüt kültürü görev boyutu üzerine etkisi olduğu düşünülen örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından; sivil erdem-vicdanlılık, nezaket, sportmenlik ve özgecilik boyutlarının örgüt kültürü görev boyutunu ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu ÖVD alt boyutları, birlikte anlamlı bir ilişki ($R= 0,460$; $R^2=0,212$) sergilemişlerdir ($F= 208,509$; $p<0.001$). Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte ÖK görev boyutunun % 21' ini açıkladığı görülmüştür. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin örgüt kültürü görev boyutu değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ($\beta=0,348$), ÖVD sportmenlik ($\beta= 0,103$), ÖVD nezaket ($\beta= 0,102$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında yordayıcı değişkenlerden ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutunun ($p<0,01$), ÖVD nezaket boyutunun ($p<0,001$), ÖVD sportmenlik boyutunun ($p<0,001$), örgüt kültürü görev boyutu üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu; ÖVD özgecilik boyutunun ($p=0,985$) ÖK görev boyutunu açıklamadığı görülmüştür.

Yordayıcı değişken olan ÖVD alt boyutları ile yordanan değişken örgüt kültürü görev boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ile ÖK görev boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde ilişki olduğu ($r=0,441$); diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu fakat düşük düzeyde olduğu ($r=0,262$) görülmüştür. ÖVD nezaket boyutu ile ÖK görev boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,359$) olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı ($r=0,082$) gözlenmiştir. ÖVD sportmenlik boyutu ile ÖK görev boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,212$) olduğu; diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin yine olumlu ve düşük düzeyde olduğu ($r=0,111$) görülmüştür. ÖVD özgecilik boyutu ile ÖK görev boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=0,278$) olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı ($r=0,00$) olduğu gözlenmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre örgüt kültürü görev boyutunu yordayan regresyon (1.57) denklemi şu şekildedir.

$$\begin{aligned} \text{Örgüt Kültürü Görev Boyutu} = & (0,373 \times \text{ÖVD Sivil Erdem-Vicdanlılık Ölçek Puanı}) \\ & + (0,102 \times \text{ÖVD Nezaket Ölçek Puanı}) + (0,084 \times \text{ÖVD Sportmenlik Ölçek Puanı}) + \\ & (0,00 \times \text{ÖVD Özgecilik Ölçek Puanı}) + (2,019) \end{aligned} \quad (1.57)$$



** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

Şekil 21 Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarına etkisi

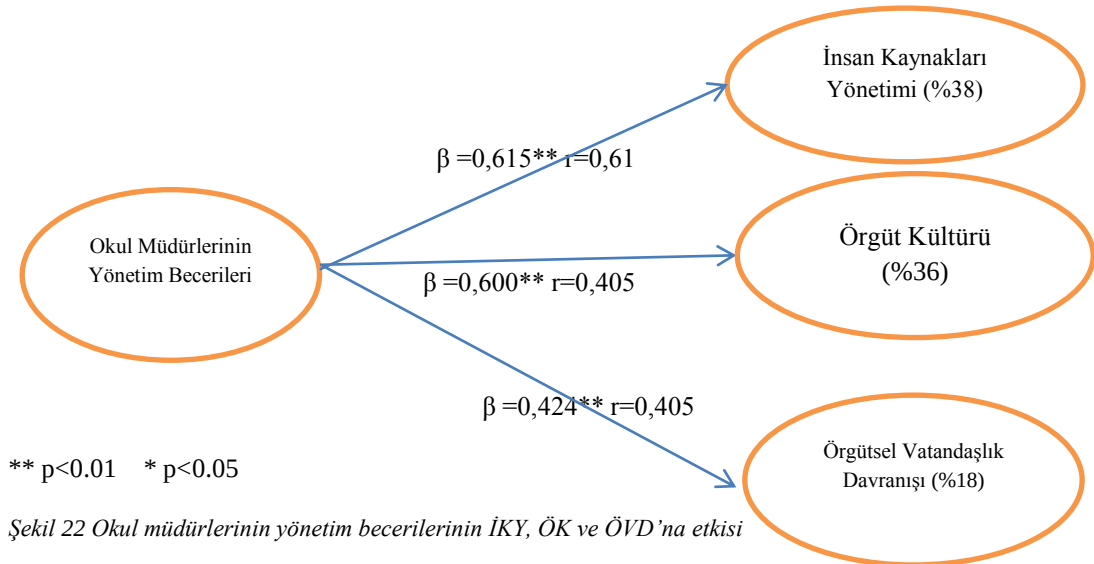
Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının; örgüt kültürü destek-başarı boyutu üzerine ($R = 0,352$; $R^2 = 0,124$; $p < 0.001$), örgüt kültürü destek-başarı boyutu üzerine ($R = 0,458$; $R^2 = 0,210$; $p < 0.001$), örgüt kültürü bürokratik boyutu üzerine ($R = 0,195$; $R^2 = 0,038$; $p < 0.001$), örgüt kültürü görev boyutu üzerine ($R = 0,460$; $R^2 = 0,212$; $p < 0.001$), genel ortalamaya ($R = 0,429$; $R^2 = 0,184$; $p < 0.001$) birlikte anlamlı bir ilişki sergilemişlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ÖK destek-başarı boyutunun yordayıcısı olup % 21' ini, ÖK bürokratik boyutunun % 4' ünü, ÖK görev boyutunun % 21' ini, genel ortalamanın % 18' ini açıkladığı görülmüştür.

Yordayıcı değişken olan ÖVD alt boyutları ile yordanan değişken örgüt kültürü alt boyutları arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutu ile ÖK destek-başarı ve ÖK görev boyutları arasında olumlu ve orta düzeyde ilişki olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu fakat düşük düzeyde olduğu görülmüştür. ÖVD nezaket boyutları ile ÖK destek-başarı boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde ilişki olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumlu fakat düşük düzeyde olduğu, ÖK görev boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde ilişki olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin ortadan kalktığı görülmüştür.

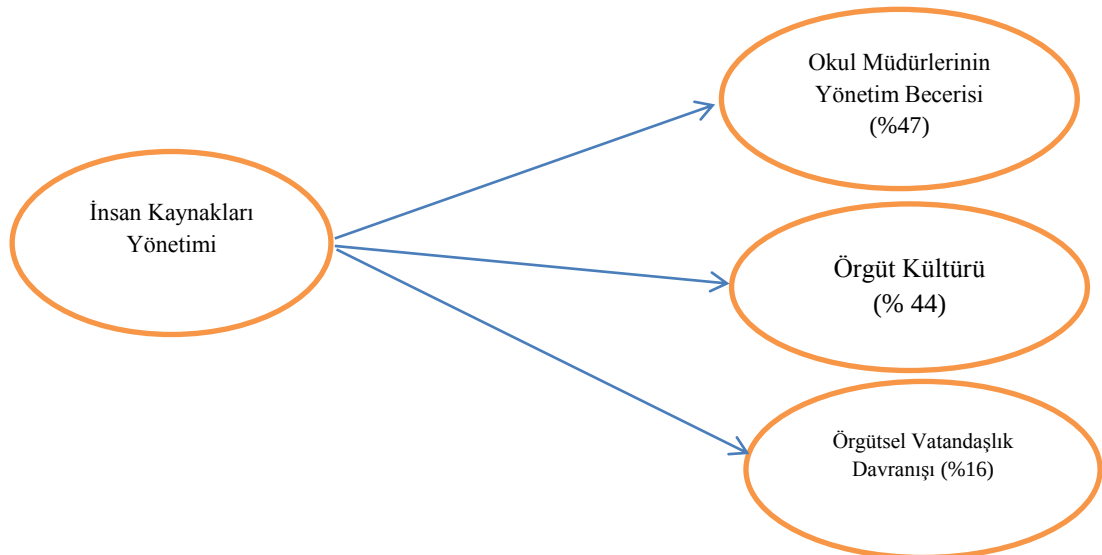
ÖVD ile ÖK bürokratik boyutu arasında sivil erdem-vicdanlılık, nezaket ve özgecilik boyutları arasında ilişkisizlik durumunun olduğu; sportmenlik boyutu ile ise negatif yönde olumsuz ve düşük ilişki olduğu gözlenmiştir. Bürokratik boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışını arttırıcı etkisi olmadığı söylenebilir. ÖVD sportmenlik boyutu ile ÖK destek başarı boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde ilişkinin olduğu; diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarında ilişkinin ortadan kalktığı, ÖK görev boyutu ile aralarında düşük düzeyde olumlu ilişki olduğu görülmüştür. ÖVD özgecilik boyutu ile ÖK destek başarı ve ÖK görev boyutu, arasında olumlu ve düşük düzeyde ilişkinin olduğu; diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarında ilişkinin ortadan kalktığı görülmüştür. ÖVD özgecilik boyutunun örgüt kültürüne ile ilişkisizlik durumu olduğu ortaya çıkmıştır.

Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri, Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkenlerinin Karşılıklı Etkisi

Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okullarda insan kaynakları yönetimi, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışının yordayıcısı olduğu görülmüştür. “Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri” değişkeni İKY değişkeninin % 38’ ini, ÖK değişkeninin % 36’ sını, ÖVD değişkeninin % 18’ ini açıklamaktadır. İnsan kaynakları yönetimini ve örgüt kültürü üzerine etkisi oldukça önemlidir, ancak insan kaynakları yönetimine etkisi daha fazladır. OMYB’nin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi önemli düzeyde olmakla birlikte, insan kaynakları yönetimi ve örgüt kültürüne yaptığı etki ile dolaylı yönden de etkisi bulunmuştur.



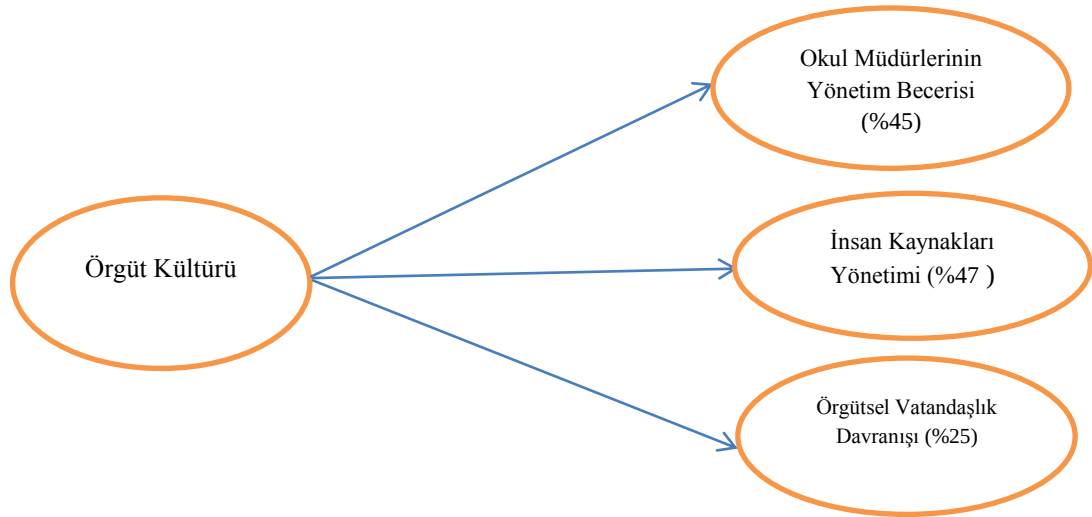
Okullarda insan kaynakları yönetiminin okul müdürlerinin yönetim becerileri, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışının yordayıcıları olduğu görülmüştür. “İnsan kaynakları yönetimi” değişkeni OMYB değişkeninin %47’ sini, ÖK değişkeninin %44’ ünü, ÖVD değişkeninin % 16’ sını açıkladığı görülmüştür.



** p<0.01 * p<0.05

Şekil 23 Okullarda insan kaynakları yönetiminin OMYB, ÖK ve ÖVD'na etkisi

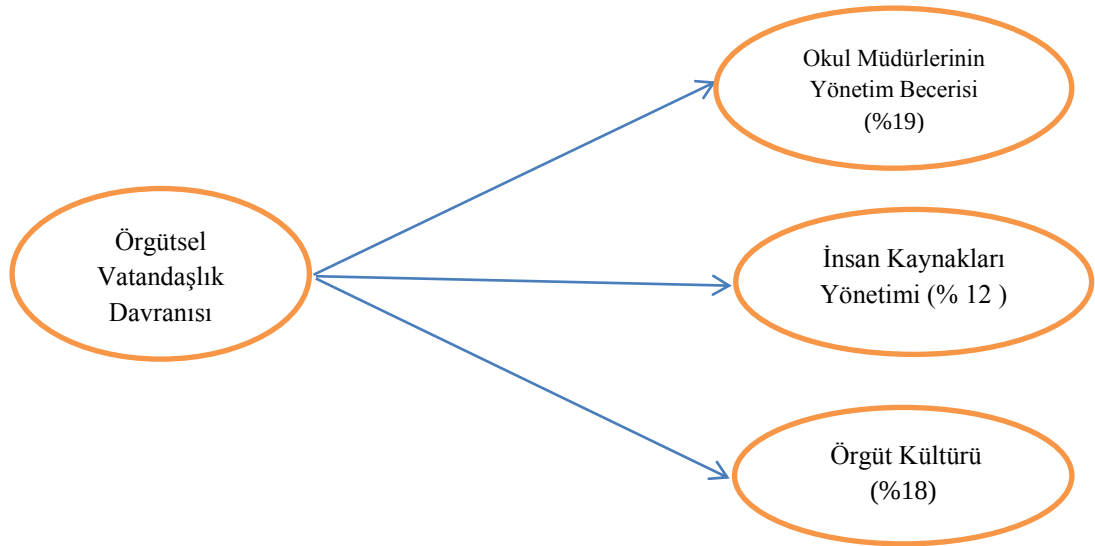
Okullarda örgüt kültürünün okul müdürlerinin yönetim becerileri, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışının yordayıcısı olduğu görülmüştür. “Örgüt kültürü” değişkeni OMYB değişkeninin %45’ ini, İKY değişkeninin %47’ sini, ÖVD değişkeninin % 25’ ini açıkladığı görülmüştür.



** p<0.01 * p<0.05

Şekil 24 Okullarda insan kaynakları yönetiminin OMYB, ÖK ve ÖVD'na etkisi

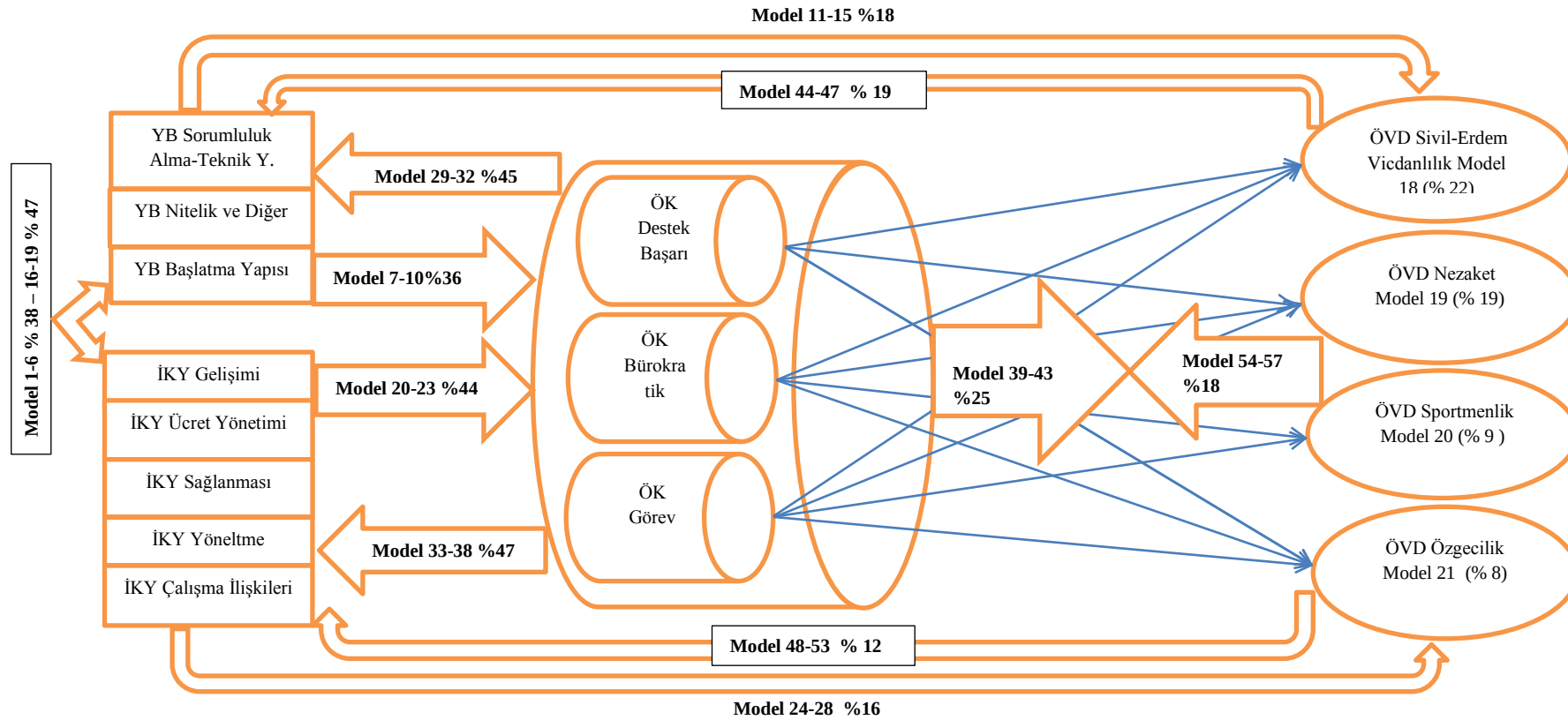
Okullarda örgütsel vatandaşlık davranışının okul müdürlerinin yönetim becerileri, insan kaynakları yönetimi ve örgüt kültürünün yordayıcısı olduğu görülmüştür. “Örgütsel vatandaşlık davranışı” değişkeni OMYB değişkeninin %45’ ini, İKY değişkeninin % 12’ sini, ÖK değişkeninin % 18’ ini açıkladığı görülmüştür.



** p<0.01 * p<0.05

Şekil 25 Okullarda örgütsel vatandaşlık davranışının OMYB, ÖK ve İKY'ne etkisi

Aşağıda Şekil 26' da görüldüğü üzere; “Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin, insan kaynakları yönetiminin ve örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi” ni açıklamaya yönelik yapılan araştırmada karşılıklı etkileri gösterilmiştir.



Şekil 26 Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin, insan kaynakları yönetiminin ve örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi

Yönetici ve Öğretmenlerin “Okullarda İnsan Kaynakları Yönetiminin, Örgüt Kültürünün, Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerinin ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışını İlişkisinin Belirlenmesi” Konusundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, yönetici ve öğretmenlerin “Okullarda insan kaynakları yönetiminin, örgüt kültürünün, okul müdürlerinin yönetim becerilerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkisinin belirlenmesi” konusundaki görüşlerine yönelik bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde yönetici ve öğretmenlere on bir farklı soru yöneltilmiştir. Bu sorular; “Okuldaki örgüt kültürünün, çalışanların okul faydasına davranışlarına etkilerini”, “Okuldaki örgüt kültürünün, okuldaki insan kaynağı uygulamalarına etkilerini”, “Okuldaki örgüt kültürünün, okul müdürünün yönetim becerisine etkilerini”, “Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okulun kültürüne etkilerini”, “Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okuldaki çalışanların davranışlarına etkilerini”, “Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okuldaki insan kaynağı yönetimi uygulamalarına etkilerini”, “Okullarda insan kaynağı yönetiminin, okuldaki çalışanların davranışlarına etkilerini”, “Okullarda insan kaynağı yönetiminin okuldaki örgüt kültürüne etkilerini”, “Okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okul kültürüne etkilerini”, “Okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okuldaki insan kaynakları yönetimini uygulamalarına etkilerini” ve “Okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okul müdürlerinin yönetim becerilerine etkilerini” sorgulamaktadır. Aşağıda yönetici ve öğretmenlere yöneltilen on bir adet soru ve bu sorulara yönelik görüşleri sırasıyla sunulmuştur. Bulgular ise bölümlere göre, frekans dağılımları ile birlikte tablo halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Okuldaki Örgüt Kültürünün, Çalışanların Okul Faydasına Davranışlarına Etkilerine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın amaçları doğrultusunda geliştirilen nitel sorulardan birincisi “Okuldaki örgüt kültürünün, çalışanların okul faydasına davranışlarını etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?” sorusudur. Katılımcıların, bu soruya yönelik yanıtlarından elde edilen görüşler ise Tablo 131’de sunulmuştur.

Tablo 131 Okuldaki örgüt kültürünün, çalışanların okul faydasına davranışlarına etkisi

Okuldaki örgüt kültürünün, çalışanların okul faydasına davranışlarını etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?	Yönetici		Öğretmen		Toplam
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	
	E: 1	E:10	E:6	E:5	E:22
	H:1	H:0	H:0	H:0	H:1
	K:0	K:0	K:0	K:1	K:1
	f	f	f	f	f
EVET					
1. İnsanlar yazılı olmayan bu kurallara genellikle uyma eğilimi gösterirler, biz olarak hareket edilmesini sağlar, kuralların uygulanması okulun faydasıdır.	1	2	2	3	8
2. Örgütün devamlılığı için işbirliği ve ekip ruhu gereklidir; Örgüt kültürü ekip ruhu ile çalışmaya ve ekibe faydalı olma düşüncesi ile hareket etmeye yönlendirmektedir.	1	5	3	1	10
3. Örgüt kültürü veli öğrenci ve çalışan odaklı olduğunda onların davranışlarını da etkiler			1		1
4. Okul kültürü okulun başarısı, verimliliği için gerekli davranışları da artıracaktır.		4	1	1	6
5. Kuruma aidiyet duygusu kazandırır beraberinde sahiplenmeyi getirir ve personeli olumlu yönde etkiler.		1	1	1	3
6. Örgüt kültürün olumlu ve olumsuz taraflarının çalışanlar üzerindeki sorumluluğu, ciddiyeti, olaylara bakışı, yaşanan olayları anlamlandırma, değerlendirme, gerekli tedbirleri alma, müdahale etme ve sorun çözüme açısından etkiler.		1		2	3
7. Huzurlu ve mutlu bir çalışma ortamı, çalışanların verimini artırır.				2	2
HAYIR					
8. Çalışanların bireysel farklılıklarına göre farklı etkileri olabilir.	1				1
KISMEN					
9. Bazı örgütlerde herkes kendi hakkını gözetirken, bazılarında herkes birbirinin hakkını gözetir.				1	1
Toplam	3	13	8	11	35

Tabloda görüldüğü gibi “Okuldaki örgüt kültürünün, çalışanların okul faydasına davranışlarını etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?” görüşme sorusunu, 24 kişiden 22’si evet, 1’i hayır ve 1’i kısmen şeklinde yanıtlamıştır. Katılımcıların çoğunluğu “Örgütün devamlılığı için işbirliği ve ekip ruhu gereklidir; örgüt kültürü ekip ruhu ile çalışmaya ve ekibe faydalı olma düşüncesi ile hareket etmeye yönlendirmektedir.” (f:10) şeklinde cevap vermişlerdir. Bunu “İnsanlar yazılı olmayan bu kurallara genellikle uyma

eğilimi gösterirler, bu biz olarak hareket edilmesini sağlar, kuralların uygulanması okulun faydasıdır.” (f:8) ve “Okul kültürü okulun başarısı, verimliliği için gerekli davranışları da artıracaktır.” (f:6) şeklinde cevaplar olarak takip etmiştir. Çalışmada bir kadın yönetici “Çalışanların bireysel farklılıklarına göre farklı etkileri olabilir.” şeklinde okuldaki örgüt kültürünün, çalışanların okul faydasına davranışlarını etkilemediğini belirtmiş, bir erkek öğretmen ise “Bazı örgütlerde herkes kendi hakkını gözetirken, bazılarında herkes birbirinin hakkını gözetir” şeklinde ifadesi ile kısmen etkilediğini belirtmiştir. Soruya, 35 tekrarlanan değerinde birbirine yakın anlamda gruplandırılmış dokuz farklı görüş sunulmuştur. Aşağıda yönetici ve öğretmenlere ait görüşlerden alıntılar yer almaktadır.

“Çalışanlar, paylaştıkları anlamlı amaçları içtenlikle öğretim sürecine taşırlar; bu da Okul kültürü ile ilgili olumlu durumların öğretmenlerin davranışlarını genel olarak olumlu etkilediği, öğretmenlerin motive olduğu ya da daha aktif çalıştığını gösterir.” (YE-8)

“Ortak değerler etrafında oluşan bir örgüt kültürü ve tüm çalışanların bu kültürü benimsemesi mutlaka onların davranışlarına da yansımacaktır.” (ÖK-6).

Çalışmanın nicel analizinden elde edilen ve Tablo 112’de verilen bulgulara bakıldığında; yapılan regresyon analizi sonucu örgüt kültürünün alt boyutlarıyla birlikte ÖVD ile anlamlı bir ilişki sergilediği ve ÖK’nün, ÖVD’nin % 25’ ini açıkladığı görülmektedir. Yordayıcı değişkenlerin ÖVD değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, görev boyutu, destek-başarı boyutu, bürokratik boyutu olarak sıralanmaktadır. Yordayıcı değişkenin alt boyutları birlikte ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutunun yordayıcısı olup % 22’ sini (tablo 113), ÖVD nezaket boyutunun % 19’ unu (tablo 114), ÖVD sportmenlik boyutunun % 9’ unu (tablo 115), ÖVD özgecilik boyutunun % 8’ ini (tablo 116) açıkladığı görülmüştür. Nitel sorularla alınan görüşler değerlendirildiğinde ÖK’nün, ÖVD’ni etkilediğine dair en sık tekrarlanan görüşün “Örgütün devamlılığı için işbirliği ve ekip ruhu gereklidir; örgüt kültürü ekip ruhu ile çalışmaya ve ekibe faydalı olma düşüncesi ile hareket etmeye yönlendirmektedir.” (f:10) şeklinde olması ve bu görüşlerin ÖVD ölçeği sivil erdem ve nezaket boyutlarında yer alan önermelere yakın görüşler olduğu görüldüğünden, nicel veriler ile nitel verilerin birbirini desteklediği söylenebilir.

Okuldaki örgüt kültürünün, çalışanların okul faydasına davranışlarına ilişkin katılımcı görüşleri, Miles ve Huberman (1994)’ın araştırmacı görüşleri uzlaşma güvenilirliği hesabı doğrultusunda:

1. Araştırmacı			2. Araştırmacı		
Evet	Hayır	Kısmen	Evet	Hayır	Kısmen
22	1	1	21	0	3
% 91,6	% 4,16	% 4,16	% 87,5	0	%12,5

Görüş Ayrılığı: $(91,6-87,5) + (4,16) + (12,5-4,16) = 16,6$

Görüş Birliği: $100-16,6 = 83,4$

$$Güvenirlilik = \frac{Görüş Birliği}{Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı} \times 100 = \frac{83,4}{83,4 + 16,6} \times 100 = 83,6' \text{ dir.}$$

Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Okuldaki Örgüt Kültürünün, Okuldaki İnsan Kaynağı Uygulamaları Etkilerine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın amaçları doğrultusunda geliştirilen nitel sorulardan ikincisi “Okuldaki örgüt kültürünün, okuldaki insan kaynağı uygulamalarını etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?” sorusudur. Katılımcıların, bu soruya yönelik yanıtlarından elde edilen görüşler ise Tablo 132’de sunulmuştur.

Tablo 132 Okuldaki örgüt kültürünün, okuldaki insan kaynağı uygulamalarına etkisi

Okuldaki örgüt kültürünün, okuldaki insan kaynağı uygulamalarını etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?	Yönetici		Öğretmen		Toplam
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	
	E:0	E:8	E:6	E:6	E:20
	H:2	H:1	H:0	H:0	H:3
	K:0	K:1	K:0	K:0	K:1
	f	f	f	f	f
EVET					
1. Örgüt kültürü çerçevesindeki insanları geliştirir, değiştirir ve beklentiyi karşılayan insan tipi ortaya çıkar.		1	1	2	4
2. Aranılan insan kaynağının özelliklerini bu kültür belirler.			2	1	3
3. Çalışan ve emek veren personelin performansını takdir edilmesi ve insan haklarına saygı ile sağlanır			2		2
4. Olumlu, yapıcı bir kültür ortamı öğretmenlerin daha mutlu olmasını sağlayıp başarıyı artıracaktır.			1	2	3
5. Güvenilir ve olumlu ortamlarda insan kaynakları uygulamalarının verimli, tersi durumlarda ise sonucun negatif olacağıdır.		4		2	6
6. Birlikte eşgüdüm halinde hareket etme becerisi okuldaki insan kaynağı uygulamalarını etkiler.		3		2	5

7. İş bölümü, krize müdahale, sorumluluk alma, problem çözme, sosyal, sportif, kültürel etkinlikleri planlama ve uygulama noktasında olumlu ya da olumsuz etkiler.	2	1	3		
8. Çalıştığı ortamda birlikte hareket eden, çalışma arkadaşlarına değer veren kişiler kurumun başarısına ve niteliğine destek verir.	1	2	3		
9. Okuldaki örgüt kültürü, insan kaynağını davranışsal ve iletişimsel yönden etkilemektedir.	1	1	2		
10. Etik kuralların uygulanmasını pozitif yönde etkiler.		1	1		
HAYIR					
11. Okul yönetimi belirlemediğinden etkilememektedir	1	1	2		
12. Güç ve statü insanları acımasız yapmaktadır, kamu kurumlarında bunu yapmak zordur.	1		1		
KISMEN					
13. Örgüt kültürü öğrenciyi ve veliyi bu örgüt kültürüne ait olma duygusuna yönlendirerek etkili olur.	1		1		
Toplam	2	13	7	14	36

Tablo 132’de görüldüğü üzere “Okuldaki örgüt kültürünün, okuldaki insan kaynağı uygulamalarını etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?” görüşme sorusuna 24 kişiden 20’si evet, 3’ü hayır ve 1’i kısmen şeklinde yanıt vermiştir. Katılımcılar arasında en fazla tekrarlanan görüş “Güvenilir ve olumlu ortamlarda insan kaynakları uygulamalarının verimli, tersi durumlarda ise sonucun negatif olacağıdır.” (f:6) şeklindedir. Bunu “Birlikte eşgüdüm halinde hareket etme becerisi okuldaki insan kaynağı uygulamalarını etkiler.” (f:5) ve “Örgüt kültürü çerçevesindeki insanları geliştirir, değiştirir ve beklentiyi karşılayan insan tipi ortaya çıkar.” (f:4) şeklindeki görüşler takip etmiştir. Görüşme yapılan iki kadın ve bir erkek yönetici soruyu “hayır” diyerek cevaplamış ve nedenini; “İnsan kaynağını okul yönetimi belirlemediğinden etkilememektedir.”, “Güç ve statü insanları acımasız yapmaktadır, kamu kurumlarında bunu yapmak zordur.” Şeklinde açıklamışlardır. Bir erkek yönetici ise “Örgüt kültürü öğrenciyi ve veliyi bu örgüt kültürüne ait olma duygusuna yönlendirerek etkili olur.” şeklinde ifadesi ile okuldaki örgüt kültürünün, okuldaki insan kaynağı uygulamalarını kısmen etkilediğini belirtmiştir. Soruya, 36 tekrarlanan değerde, birbirine yakın anlamda gruplandırılmış 10 olumlu, iki olumsuz ve bir kısmen şeklinde 13 farklı görüş sunulmuştur. Aşağıda yönetici ve öğretmenlere ait görüşlerden alıntılar yer almaktadır.

“Yapılan işlere bakış acısı ve mesleki etik kurallarının uygunluğu, uygulama noktasında pozitif ve ileri yönde dönüt sağlar.” (ÖE-5)

“Bireyin özelliklerine uygun faaliyetlere yönlendirilmesinde katkı sağlar.” (ÖE-6).

Çalışmanın nicel analizinden elde edilen ve Tablo 106’da verilen bulgulara bakıldığında; yapılan regresyon analizi sonucu örgüt kültürünün alt boyutlarıyla birlikte İKY ile anlamlı bir ilişki sergilediği ve ÖK’nün, İKY’nin % 47’ sini açıkladığı görülmektedir. Yordayıcı değişkenlerin İKY değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, destek-başarı boyutu ve bürokratik boyut olarak sıralanmaktadır. Yordayıcı değişkenin alt boyutları birlikte İKY gelişim boyutunun % 43’ ünü (tablo 107), ücret yönetimi boyutunun %24’ünü (tablo 108), İK’nın sağlanması boyutunun % 34’ ünü (tablo 109), yöneltme boyutunun % 20’ sini (tablo 110), çalışma ilişkileri boyutunun % 44’ ünü (tablo 111) açıkladığı görülmüştür. Nitel sorularla alınan görüşler değerlendirildiğinde ÖK’nün, İKY’ni etkilediğine dair en sık tekrarlanan görüşlerin “Güvenilir ve olumlu ortamlarda insan kaynakları uygulamalarının verimli, tersi durumlarda ise sonucun negatif olacağıdır.” (f:6), “Birlikte eşgüdüm halinde hareket etme becerisi okuldaki insan kaynağı uygulamalarını etkiler.” (f:5) ve “Örgüt kültürü çerçevesindeki insanları geliştirir, değiştirir ve beklentiyi karşılayan insan tipi ortaya çıkar.” (f:4) şeklinde olması ve bu görüşlerin İKY ölçeği gelişim boyutu ve çalışma ilişkileri boyutunda yer alan önermelere benzer görüşler olduğu; olumsuz görüş olarak belirtilen “Güç ve statü insanları acımasız yapmaktadır, kamu kurumlarında bunu yapmak zordur.” şeklindeki görüşün ÖK bürokrasi boyutunun İKY çalışma ilişkileri boyutu üzerine negatif ilişkili durumuyla örtüştüğü görüldüğünden, araştırmanın nicel verileri ile nitel verilerinin birbirini desteklediği söylenebilir.

Okuldaki örgüt kültürünün, okuldaki insan kaynağı uygulamalarına etkilerine ilişkin katılımcı görüşleri, Miles ve Huberman (1994)’ın araştırmacı görüşleri uzlaşma güvenilirliği hesabı doğrultusunda:

1. Araştırmacı			2. Araştırmacı		
Evet	Hayır	Kısmen	Evet	Hayır	Kısmen
20	3	1	18	3	3
% 83,3	% 12,5	% 4,16	% 75	%12,5	% 12,5

Görüş Ayrılığı: $(83,3-75) + (12,5-4,16) = 16,64$

Görüş Birliği: $100-16,64 = 83,36$

$$\text{Güvenirlilik} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}} \times 100 = \frac{83,36}{83,36 + 16,64} \times 100 = 83,36' \text{ dır.}$$

Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Okuldaki Örgüt Kültürünün, Okul Müdürünün Yönetim Becerisini Etkilerine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın amaçları doğrultusunda geliştirilen nitel sorulardan üçüncüsü “Okuldaki örgüt kültürünün, okul müdürünün yönetim becerisini etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?” sorusudur. Katılımcıların, bu soruya yönelik yanıtlarından elde edilen görüşler ise Tablo 133’de sunulmuştur.

Tablo 133 Okuldaki örgüt kültürünün, okul müdürünün yönetim becerisine etkisi

Okuldaki örgüt kültürünün, okul müdürünün yönetim becerisini etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?	Yönetici		Öğretmen		Toplam
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	
	E:1	E:8	E:3	E:6	E:18
	H:1	H:2	H:1	H:0	H:4
	K:0	K:0	K:2	K:0	K:2
	f	f	f	f	f
EVET					
1. Olumlu okul kültüründe öğretmenler arasındaki etkili iletişim okul müdürünün kedisini yönetim açısından geliştirmesini sağlamaktadır.	1	2	2	1	6
2. Kurumun kültürünü anlayan, yaşayan müdür oluşmuş ve oturmuş bir okul kültüründe farklı bir yönetim biçimi ortaya koyar.		2		1	3
3. Örgüt kültürünün sağlam olması idarecinin yönetim becerisini olumlu olarak etkilemektedir.		3	3	3	9
4. Örgüt kültürü okul müdürü üzerinde baskı oluşturabilir ve karar alma süreçlerini etkiler	1	1		1	3
5. Okul kültürüne uygun davranan yöneticiler sorunları daha kolay çözer, uygun davranmaması durumunda çatışma yaşar.				1	1
6. Örgüt kültürü üyelerine kimlik duygusu verir, davranış tutarlılığı sağlar. Bu durum yöneticilerin de gelişmesine de destek olur.			2	2	4
7. Yönetimin istikrar ve kararlılığı ile motivasyonunu geliştirir.				1	1
HAYIR					
8. Örgüt kültürünü daha çok yöneticiler oluşturabilir, bunun için yönetim becerisi iyi bir yönetici örgüt kültürünün oluşturulmasına yardım eder.			1		1
9. Kuruma sonradan dâhil olan okul müdürünün yönetim becerisine kurum kültürünün etkili olacağını düşünmüyorum, hatta var olan kurum kültürü ile okul müdürünün var olduğunu düşündüğü yönetim becerisi ile çatışmalara neden olacaktır.	1	1			2
10. Okul yöneticiliğinin eğitimi olmadığı için okul müdürü kendi edindiği becerileri kurum kültürüne dayatacağını düşünüyorum.	1	1			2

KISMEN					
11. İyi bir yöneticinin liderlik özellikleri doğuştan gelmektedir, örgüt kültürü ikinci aşamada etkilemektedir.	1			1	
12. Okul müdürün yönetim becerisi kişiliği ile ilgilidir, örgüt kültürüne önem veriyorsa o kültürden etkilenmektedir.	1			1	
13. Yönetim becerisinden ziyade yönetimde uyguladığı teknikleri etkileyebilir.	1			1	
Toplam	4	10	11	10	35

Tablo 133’de görüldüğü üzere “Okuldaki örgüt kültürünün, okul müdürünün yönetim becerisini etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?” görüşme sorusunu 24 kişiden 18’i evet, 4’ü hayır ve 2’si kısmen şeklinde yanıtlamıştır. Katılımcılar arasında en fazla tekrarlanan görüş “Örgüt kültürünün sağlam olması idarecinin yönetim becerisini olumlu olarak etkilemektedir.” (f:9) şeklinde tanımlanmıştır. Bunu “Olumlu okul kültüründe öğretmenler arasındaki etkili iletişim, okul müdürünün kedisini yönetim açısından geliştirmesini sağlamaktadır.” (f:6) ve “Örgüt kültürü üyelerine kimlik duygusu verir, davranış tutarlılığı sağlar. Bu durum yöneticilerin de gelişmesine de destek olur.” (f:4) şeklindeki görüşler takip etmiştir. Bir kadın öğretmen “Örgüt kültürünü daha çok yöneticiler oluşturabilir, bunun için yönetim becerisi iyi bir yönetici örgüt kültürünün oluşturulmasına yardım eder.”; iki erkek, bir kadın yönetici ise “Kuruma sonradan dâhil olan okul müdürünün yönetim becerisine kurum kültürünün etkili olacağını düşünmüyorum, hatta var olan kurum kültürü ile okul müdürünün var olduğunu düşündüğü yönetim becerisi ile çatışmalara neden olacaktır.” ve “Okul yöneticiliğinin eğitimi olmadığı için okul müdürü kendi edindiği becerileri kurum kültürüne dayatacağını düşünüyorum.” şeklinde etkilemediğini belirtmişlerdir. İki kadın öğretmen “İyi bir yöneticinin liderlik özellikleri doğuştan gelmektedir, örgüt kültürü ikinci aşamada etkilemektedir.”, “Okul müdürün yönetim becerisi kişiliği ile ilgilidir, örgüt kültürüne önem veriyorsa o kültürden etkilenmektedir.” ve “Yönetim becerisinden ziyade yönetimde uyguladığı teknikleri etkileyebilir.” şeklinde görüşleri ile okuldaki örgüt kültürünün, okul müdürünün yönetim becerisini kısmen etkilediğini belirtmişlerdir. Soruya, 35 tekrarlanan değerde birbirine yakın anlamda gruplandırılmış olumlu yedi, olumsuz üç ve kısmen üç olmak üzere on üç farklı görüş sunulmuştur. Aşağıda yönetici ve öğretmenlere ait görüşmelerden alıntılar yer almaktadır.

“Örgüt kültürü okul müdürüne yol gösterici bir etkiye sahiptir.” (ÖK-4).

“Kuruma sonradan dâhil olan okul müdürünün yönetim becerisine kurum kültürünün etkili olacağını düşünmüyorum, hatta var olan kurum kültürü ile okul müdürünün var olduğunu düşündüğü yönetim becerisi ile çatışmalara neden olacaktır.” (YK-2, YE-3).

Çalışmanın nicel analizinden elde edilen ve Tablo 102’de verilen bulgulara bakıldığında; yapılan regresyon analizi sonucu örgüt kültürünün alt boyutlarıyla birlikte okul müdürlerinin yönetim becerileri ile anlamlı bir ilişki sergilediği ve ÖK’nün, okul müdürlerinin yönetim becerilerinin % 45’ ini açıkladığı görülmektedir. Yordayıcı değişkenlerin OMYB düzeyindeki göreceli önem sırası, destek-başarı boyutu, görev boyutu ve bürokratik boyut olarak sıralanmaktadır. Yordayıcı değişkenin alt boyutları birlikte OMYB sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikleri alt boyutunun % 38’ ini (tablo 103), nitelik-diğer becerileri alt boyutunun % 47’ sini (tablo 104), başlatma yapısı alt boyutunun % 38’ ini (tablo 105), açıkladığı görülmüştür. Nitel sorularla alınan görüşler değerlendirildiğinde ÖK’nün, okul müdürlerinin yönetim becerilerini etkilediğine dair en sık tekrarlanan görüşlerin “Örgüt kültürünün sağlam olması idarecinin yönetim becerisini olumlu olarak etkilemektedir.” (f:9), “Olumlu okul kültüründe öğretmenler arasındaki etkili iletişim, okul müdürünün kedisini yönetim açısından geliştirmesini sağlamaktadır.” (f:6) ve “Örgüt kültürü üyelerine kimlik duygusu verir, davranış tutarlılığı sağlar. Bu durum yöneticilerin de gelişmesine de destek olur.” (f:4) şeklinde olması ve bu görüşlerin OMYB ölçeğinde yer alan önermelere benzer görüşler olduğu görüldüğünden, araştırmanın nicel verileri ile nitel verilerinin birbirini desteklediği söylenebilir.

Okuldaki örgüt kültürünün, okul müdürünün yönetim becerisine etkilerine ilişkin katılımcı görüşleri, Miles ve Huberman (1994)’ın araştırmacı görüşleri uzlaşma güvenilirliği hesabı doğrultusunda:

1. Araştırmacı			2. Araştırmacı		
Evet	Hayır	Kısmen	Evet	Hayır	Kısmen
18	4	2	17	4	3
% 75	% 16,6	% 8,3	% 70,8	% 16,6	% 8,3

Görüş Ayrılığı: 75-70,8 =4,2

Görüş Birliği: 100- 4,2= 95,8

$$\text{Güvenirlik} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}} \times 100 = \frac{95,8}{95,8 + 4,2} \times 100 = 95,8' \text{ dir.}$$

Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerinin Okuldaki Örgüt Kültürüne Etkilerine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın amaçları doğrultusunda geliştirilen nitel sorulardan dördüncüsü “Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okulun kültürünü etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?” sorusudur. Katılımcıların, bu soruya yönelik yanıtlarından elde edilen görüşler ise Tablo 134’te sunulmuştur.

Tablo 134 Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okulun kültürüne etkisi

Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okuldaki örgüt kültürünü etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?	Yönetici		Öğretmen		Toplam
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	
	E:0	E:10	E:6	E:6	E:22
	H:1	H:0	H:0	H:0	H:1
	K:1	K:0	K:0	K:0	K:1
	f	f	f	f	f
EVET					
1. Yönetici her yönüyle okuldaki kültürü ve iklimi etkiler. Bir yöneticinin yönetim becerisi, organize gücü güdüleme başarısı örgütün her kademesini etkilemektedir.		4	3	2	9
2. Mevzuatı ve insan ilişkilerinden anlayan bir yönetici kurumunda huzur, çalışan motivasyonu sağlar, aksi durumlarda sürekli sorun kargaşa ve şüphe hakimdir.			1		1
3. Karşılıklı iletişim ile etkileşim olacaktır.		1	1	2	4
4. Yönetim becerileri yüksek bir müdür kurum kültürüne olumlu anlamda katkı sağlarken, yönetim becerileri düşük bir müdür ise kurum kültürünü olumsuz etkiler, kurumda oturmuş bir kültürün zayıflamasına veya ortadan kalkmasına yol açabilir.		4	1	3	8
5. Müdürlerin yönetim becerilerinin okul kültürünün oluşmasına, oluşan kültürün devam etmesine ve yerleşik hale gelmesine katkı sağlar.		3	1	3	7
6. Okul müdürü model olduğu için etkiler.		1		1	2
HAYIR					
7. Okul müdürünün yönetim becerisi çok iyi olsa da yetkisi sınırlı olduğundan etkili olamamaktadır.	1				1
KISMEN					
8. Okul müdürünün yönetim becerisine göre farklılık gösterir.	1				1
Toplam	2	13	7	11	33

Tablo 134’te görüldüğü üzere “Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okuldaki örgüt kültürünü etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?” görüşme sorusunu 24 kişiden 22’si evet, 1’i hayır ve 1’i kısmen şeklinde yanıtlamıştır. Katılımcıların çoğunluğu “Yönetici her yönüyle okuldaki kültürü ve iklimi etkiler. Bir yöneticinin yönetim becerisi, organize gücü güdüleme başarısı örgütün her kademesini etkilemektedir.” (f:9) şeklinde

belirtmişlerdir. Bunu “Yönetim becerileri yüksek bir müdür kurum kültürüne olumlu anlamda katkı sağlarken, yönetim becerileri düşük bir müdür ise kurum kültürünü olumsuz etkiler, kurumda oturmuş bir kültürünün zayıflamasına veya ortadan kalkmasına yol açabilir.” (f:8); “Müdürlerin yönetim becerilerinin okul kültürünün oluşmasına, oluşan kültürün devam etmesine ve yerleşik hale gelmesine katkı sağlar.” (f:6) ve “Karşılıklı iletişim ile etkileşim olacaktır.” (f:4) şeklindeki görüşler takip etmiştir. Ayrıca bir kadın yönetici “Okul müdürünün yönetim becerisi çok iyi olsa da yetkisi sınırlı olduğundan etkili olamamaktadır.” şeklinde okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okulun kültürünü etkilemediği şeklinde görüş belirtmiş, diğer bir kadın yönetici ise “Okul müdürünün yönetim becerisine göre farklılık gösterir.” şeklindeki sözleri ile kısmen etkilediğini ifade etmiştir. Soruya, 33 tekrarlanan değerde birbirine yakın anlamda gruplandırılmış olumlu altı, olumsuz bir ve kısmen bir olmak üzere sekiz farklı görüş sunulmuştur. Aşağıda yönetici ve öğretmenlere ait görüşmelerden alıntılar yer almaktadır.

“Okul müdüründen başlayan, öğretmene ve öğrenciye yansıyan hiyerarşik yapıda gömleğin ilk düğmesinin doğru iliklenmesi gerekir” (ÖE-4). “Sonuçta okul müdürü yönetimin başıdır, aldığı kararlar ve uygulamaları ile okul kültürünü şekillendiren en başta kişilerdendir.” (ÖK-3).

Çalışmanın nicel analizinden elde edilen ve Tablo 80’de verilen bulgulara bakıldığında; yapılan regresyon analizi sonucu okul müdürlerinin yönetim becerilerinin alt boyutlarıyla birlikte ÖK ile anlamlı bir ilişki sergilediği ve ÖK’nün, okul müdürlerinin yönetim becerilerinin %36’ sını açıkladığı görülmektedir. Yordayıcı değişkenin alt boyutları birlikte ÖK destek başarı boyutunun % 45’ ini (tablo 81), görev boyutunun % 35’ ini (tablo 83), bürokratik boyutunun %3’ ünü (tablo 82) açıkladığı görülmüştür. Nitel sorularla alınan görüşler değerlendirildiğinde okul müdürlerinin yönetim becerilerini ÖK’nü etkilediğine dair en sık tekrarlanan görüşlerin “Yönetici her yönüyle okuldaki kültürü ve iklimi etkiler. Bir yöneticinin yönetim becerisi, organize gücü güdüleme başarısı örgütün her kademesini etkilemektedir.” (f:9), “Yönetim becerileri yüksek bir müdür kurum kültürüne olumlu anlamda katkı sağlarken, yönetim becerileri düşük bir müdür ise kurum kültürünü olumsuz etkiler, kurumda oturmuş bir kültürünün zayıflamasına veya ortadan kalkmasına yol açabilir.” (f:8) şeklinde olması ve bu görüşlerin okul müdürlerinin yönetim becerileri ölçeği nitelik ve diğer becerileri boyutu ve başlatma yapısında yer alan önermeleri tamamlayan genel görüşler olduğu görüldüğünden araştırmanın nicel verileri ile nitel verilerinin birbirini desteklediği söylenebilir.

Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okulun kültürüne etkilerine ilişkin katılımcı görüşleri, Miles ve Huberman (1994)'ın araştırmacı görüşleri uzlaşma güvenilirliği hesabı doğrultusunda:

1. Araştırmacı			2. Araştırmacı		
Evet	Hayır	Kısmen	Evet	Hayır	Kısmen
22	1	1	21	1	2
% 91,6	% 4,16	% 4,16	% 87,5	% 4,16	%8,33

Görüş Ayrılığı: $(91,6-87,5) + (8,33-4,16) = 8,27$

Görüş Birliği: $100-8,27 = 91,73$

$$\text{Güvenirlilik} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}} \times 100 = \frac{91,73}{91,73 + 8,27} \times 100 = 91,73' \text{ dür.}$$

Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerinin Okuldaki Çalışanların Davranışlarına Etkilerine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın amaçları doğrultusunda geliştirilen nitel sorulardan beşincisi “Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okuldaki çalışanların davranışlarını etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?” sorusudur. Katılımcıların, bu soruya yönelik yanıtlarından elde edilen görüşler ise Tablo 135’te sunulmuştur.

Tablo 135 Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okuldaki çalışanların davranışlarına etkisi

Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okuldaki çalışanların davranışlarını etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?	Yönetici		Öğretmen		Toplam
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	
	E:1	E:10	E:6	E:6	
	H:1	H:0	H:0	H:0	
	K:0	K:0	K:0	K:0	
	f	f	f	f	f
EVET					
1. Okul müdürlerinin yönetim becerileri çalışanları doğrudan etkiler ve çalışanları bu beceriler etrafında toplayıp, yetiştirerek kurumu ileriye taşıyabilirler.		4	1	4	9
2. Örgüt çalışanlarının motivasyonu üzerine etkilidir.		3	4	2	9
3. Sorunlara çözüm bulamayan, dışarıdan yardım alan yönetici çalışanların davranışını olumsuz, sorunları yerinde çözebilen ise olumlu etkiler.			1		1
4. Yönetimin olumlu uygulamaları pozitif, olumsuz uygulamaları ise negatif yönde etkiler.	1	3	1	6	11
5. Yöneticilerin yönetmeliğe uygun, olaylara ciddiyle yaklaşmaları ve sorumluluk bilinci ile hareket etmelerinin; öğretmenlerde, çalışanlarda hatta		1		1	2

öğrencilerde de benzer metotların oluşmasına ve gelişmesine neden olur					
6. Donanımlı ve insan ilişkilerinde iyi olan bir müdür varsa herkes belli bir huzur içerisinde yaşamak için gerekli olan özveriye gösterir.	1	1			2
7. Yeniliklere açık olması, inisiyatif alması, adil olması çalışanların davranışlarını etkileyecektir.	1	1		1	3
8. Otorite okul müdüründe olduğu için etkiler.		1			1
9. Çalışanların okul kültürüne bağlılığını artırır.				2	2
HAYIR					
10. Değişim ve gelişime direnenler olduğundan etkilememektedir.	1				1
Toplam	3	14	8	16	41

Tablo 135’te görüldüğü üzere “Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okuldaki çalışanların davranışlarını etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?” görüşme sorusunu, 24 kişiden 23’ü evet, 1’i hayır şeklinde yanıtlamıştır. Katılımcıların çoğunluğu “Yönetimin olumlu uygulamaları pozitif, olumsuz uygulamaları ise negatif yönde etkiler.” (f:11) şeklinde görüş sunmuşlardır. Bunu “Okul müdürlerinin yönetim becerileri çalışanları doğrudan etkiler ve çalışanları bu beceriler etrafında toplayıp, yetiştirerek kurumu ileriye taşıyabilirler.” (f:9), “Örgüt çalışanlarının motivasyonu üzerine etkilidir.” (f:9) şeklindeki görüşler takip etmiştir. Bir kadın yönetici “Değişim ve gelişime direnenler olduğundan etkilememektedir.” Şeklindeki görüşü ile okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okuldaki çalışanların davranışlarını etkilemediğini belirtmiştir. Soruya 41 tekrarlanan değerde birbirine yakın anlamda gruplandırılmış biri olumsuz on farklı görüş sunulmuştur. Aşağıda yönetici ve öğretmenlere ait görüşmelerden alıntılar yer almaktadır.

“Okul müdürünün tutum ve davranışları çalışanları olumlu ve olumsuz yönde etkiler. Çalışanların motivasyonunu artırıcı ve azaltıcı yönde olabilir.” (ÖK-4) “Okul müdürünün yeterliliği, okul bünyesindeki tüm çalışanların hepsinin işini severek yapıp yapmamasını etkiler” (ÖE-6).

“Memur zihniyetiyle hareket edenler değişim ve gelişime direndiklerinde etkilememektedir.” (YK-2).

Çalışmanın nicel analizinden elde edilen ve Tablo 84’te verilen bulgulara bakıldığında; yapılan regresyon analizi sonucu okul müdürlerinin yönetim becerilerinin ÖVD ile anlamlı bir ilişki sergilediği ve okul müdürlerinin yönetim becerilerinin ÖVD’nin %18’ ini açıkladığı görülmektedir. Yordayıcı değişkenin alt boyutları birlikte Sivil Erdem-Vicdanlılık boyutunun % 18’ini (tablo 85), Nezaket boyutunun % 14’ünü (tablo 86), Özgecilik boyutunun % 5 ve Sportmenlik boyutunun % 3’ünü (tablo 87) açıkladığı

görülmüştür. Nitel sorularla alınan görüşler değerlendirildiğinde okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okul çalışanlarının davranışlarını etkilediğine dair en sık tekrarlanan görüşler arasında “Yönetimin olumlu uygulamaları pozitif, olumsuz uygulamaları ise negatif yönde etkiler.” (f:11) ve “Örgüt çalışanlarının motivasyonu üzerine etkilidir.” (f:9) şeklinde genel görüşler olduğunun görüldüğü ve araştırmanın nicel verileri ile nitel verilerinin birbirini desteklediği söylenebilir.

Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okuldaki çalışanların davranışlarına etkilerine ilişkin katılımcı görüşleri, Miles ve Huberman (1994)’ın araştırmacı görüşleri uzlaşma güvenilirliği hesabı doğrultusunda:

1. Araştırmacı			2. Araştırmacı		
Evet	Hayır	Kısmen	Evet	Hayır	Kısmen
23	1	0	21	1	2
% 95,8	% 4,16	0	% 87,5	% 4,16	% 8,33

Görüş Ayrılığı: $(95,8-87,5) + (8,33) = 16,8$

Görüş Birliği: $100-16,8 = 83,2$

$$Güvenirlik = \frac{Görüş Birliği}{Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı} \times 100 = \frac{83,2}{83,2 + 16,8} \times 100 = 83,2' \text{ dir.}$$

Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerinin Okuldaki İnsan Kaynağı yönetimi Uygulamalarına Etkilerine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın amaçları doğrultusunda geliştirilen nitel sorulardan altıncısı “Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okuldaki insan kaynağı yönetimi uygulamalarını etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?” sorusudur. Katılımcıların, bu soruya yönelik yanıtlarından elde edilen görüşler ise Tablo 136’da sunulmuştur.

Tablo 136 Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okuldaki insan kaynağı yönetimi uygulamalarına etkisi

Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okuldaki insan kaynağı yönetimi uygulamalarını etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?	Yönetici		Öğretmen		Toplam
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	
	E:1	E:7	E:5	E:6	E:19
	H:1	H:3	H:0	H:0	H:4
	K:0	K:0	K:1	K:0	K:1
f					
EVET					
1. Okul müdürleri kendilerine verilen yetkileri etkili ve yerinde kullandıklarında etkili olacaktır.		1	2	2	5

2. Yönetim sürecini bilmeyen yöneticiler var olan düzeni de bozabilirler.	1	1	1	3	
3. Yönetimin iyi çalışması, insan kaynağının da kendisini geliştirmesine katkı sağlayacaktır.		1	2	3	
4. Yüksek becerili yöneticiler, insan kaynağı yönetim uygulamalarının daha verimli çalışmasını sağlayacaktır.		4	1	2	7
5. Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okulda ki iş bölümü ve planlama üzerinde etkilidir.				1	1
6. Kararların hedefine ulaşabilmesi yönünde insan kaynağı uygulamaları etkilenecektir.		1			1
7. Ödül ve cezaları yerinde kullanabilmesi, insan kaynağının yönetimi üzerinde etkili olacaktır.				1	1
8. Yönetimdeki beceri okulda sağlıklı bir iklim oluşturur ve okulun verimli olmasını sağlar.				4	4
HAYIR					
9. Yöneticinin yetkisinde olmayan durumlar bulunmaktadır.	1	3			4
KISMEN					
10. Yönetim becerileri insan kaynağı yönetimiyle doğrudan ilişkili değildir; çünkü her yönetim becerisi gelişmiş yönetici, insan kaynağı yönetiminde başarılı olamayabilir.			1		1
Toplam	2	11	7	10	30

Tablo 136’da görüldüğü üzere “Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okuldaki insan kaynağı yönetimi uygulamalarını etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?” görüşme sorusunu, 24 kişiden 19’u evet, 4’ü hayır ve 1’i kısmen şeklinde yanıtlamıştır. Katılımcılar arasında en fazla tekrarlanan görüş “Yüksek becerili yöneticiler, insan kaynağı yönetim uygulamalarının daha verimli çalışmasını sağlayacaktır.” (f:7) şeklinde tanımlanmıştır. Bunu “Okul müdürleri kendilerine verilen yetkileri etkili ve yerinde kullandıklarında etkili olacaktır.” (f:5) ve “Yönetimdeki beceri okulda sağlıklı bir iklim oluşturur ve okulun verimli olmasını sağlar.” (f:4) şeklindeki görüşler takip etmiştir. Bunun yanında üç erkek ve bir kadın yönetici “Yöneticinin yetkisinde olmayan durumlar bulunmaktadır.” (f:4) şeklindeki görüşleri ile okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okuldaki insan kaynağı yönetimi uygulamalarını etkilemediğini belirterek, olumsuz görüş sunmuşlardır. Ayrıca bir kadın öğretmen “Yönetim becerileri insan kaynağı yönetimiyle doğrudan ilişkili değildir; çünkü her yönetim becerisi gelişmiş yönetici, insan kaynağı yönetiminde başarılı olamayabilir.” sözleri ile kısmen etkilediğini belirtmiştir. Soruya, 30 tekrarlanan değerde birbirine yakın anlamda gruplandırılmış sekiz olumlu bir olumsuz, bir kısmen olmak üzere on farklı görüş sunulmuştur.

Çalışmanın nicel analizinden elde edilen ve Tablo 74’te verilen bulgulara bakıldığında; yapılan regresyon analizi sonucu okul müdürlerinin yönetim becerilerinin İKY ile anlamlı bir ilişki sergilediği ve okul müdürlerinin yönetim becerilerinin İKY değişkeninin %38’ ini açıkladığı görülmektedir. Yordayıcı değişkenin alt boyutları birlikte İKY-Gelişim boyutunun % 34’ ünü (tablo 75), ücret yönetimi boyutunun % 14’ ünü (tablo 76), İK’nın sağlanması boyutunun % 26’ sını (tablo 77), yöneltme boyutunun % 17’ sini (tablo 78), çalışma ilişkileri boyutunun %46’ sını (tablo 79) açıkladığı görülmüştür. Nitel sorularla alınan görüşler değerlendirildiğinde okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okuldaki insan kaynağı yönetimi uygulamalarını etkilediğine dair en sık tekrarlanan görüşler arasında “Yüksek becerili yöneticiler, insan kaynağı yönetim uygulamalarının daha verimli çalışmasını sağlayacaktır.” (f:7), “Okul müdürleri kendilerine verilen yetkileri etkili ve yerinde kullandıklarında etkili olacaktır.” (f:5) ve “Yönetimdeki beceri okulda sağlıklı bir iklim oluşturur ve okulun verimli olmasını sağlar.” (f:4) şeklinde genel görüşler olup ve bu görüşlerin daha çok İKY ölçeği gelişim boyutu ile çalışma ilişkileri boyutunda yer alan önermelere yakın görüşler olduğu görüldüğünden araştırmanın nicel verileri ile nitel verilerinin birbirini desteklediği söylenebilir.

Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okuldaki insan kaynağı yönetimi uygulamalarına etkilerine ilişkin katılımcı görüşleri, Miles ve Huberman (1994)’ın araştırmacı görüşleri uzlaşma güvenirliliği hesabı doğrultusunda:

1. Araştırmacı			2. Araştırmacı		
Evet	Hayır	Kısmen	Evet	Hayır	Kısmen
19	4	1	18	4	2
% 79,1	% 16,6	% 4,16	% 75	%16,6	% 8,33

Görüş Ayrılığı: (79,1-75) + (8,33-4,16) =8,18

Görüş Birliği: 100-8,18= 91,82

$Güvenirlik = \frac{Görüş Birliği}{Görüş Birliği+Görüş Ayrılığı} \times 100 = \frac{91,82}{91,82+8,18} \times 100 = 91,82'$ dir.

Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Okullarda İnsan Kaynağı Yönetiminin, Okullarındaki Çalışanların Davranışlarına Etkilerine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın amaçları doğrultusunda geliştirilen nitel sorulardan yedincisi “Okullarda insan kaynağı yönetiminin, okullarındaki çalışanların davranışlarını etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?” sorusudur. Katılımcıların, bu soruya yönelik yanıtlarından elde edilen görüşler ise Tablo 137’de sunulmuştur.

Tablo 137 Okullarda insan kaynağı yönetiminin, okullarındaki çalışanların davranışlarına etkisi

Okullarda insan kaynağı yönetiminin, okullarındaki çalışanların davranışlarını etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?	Yönetici		Öğretmen		Toplam
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	
	E:1	E:9	E:4	E:6	
	H:1	H:1	H:2	H:0	
	K:0	K:0	K:0	K:0	
	f	f	f	f	f
EVET					
1. Yasal güçlerinin yanında bazı yazılı olmayan etik kuralların da uygulanmasıyla etkili olduğuna inanıyorum		1	1		2
2. İnsan kaynağı yönetimi istenilir bir şekilde oluşturulduğunda, çalışanların davranışları da o ölçüde nitelik kazanır.		3	1	2	6
3. İnsan kaynağı yönetiminin; çalışanlar üzerindeki baskıcı yapısı olumsuz, ortaya çıkacak ürün kalitesini, iş ortamına duyulan aidiyet duygusunu ve mesleki doyumu ile de olumlu etkileyecektir.	1	3	3	3	10
4. Çalışanların motivasyonu üzerine etkilidir.	1	4	1	2	8
5. Ödül ve cezaları yerinde kullanabilmesi, insan kaynağının yönetimi üzerinde etkili olacaktır.				1	1
6. Düzen, disiplin ve sağlıklı bir çalışma ortamı örgütün çalışanlarını da etkiler.				1	1
HAYIR					
7. Bu konuda farkındalık olmadığı için etkilediğini düşünmüyorum.		1	2		3
8. Yöneticinin yetkisinde olmayan durumlar bulunmaktadır.		1			1
9. Çalışanların kişilik özellikleri daha etkilidir.	1				1
Toplam	3	13	8	9	33

Tablo 137’de görüldüğü üzere “Okullarda insan kaynağı yönetiminin, okullarındaki çalışanların davranışlarını etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?” görüşme sorusunu 24 kişiden 20’si evet, 4’ü hayır şeklinde yanıtlamıştır. Katılımcılar arasında en fazla tekrarlanan görüş “İnsan kaynağı yönetiminin; çalışanlar üzerindeki baskıcı yapısı olumsuz, ortaya çıkacak ürün kalitesini, iş ortamına duyulan aidiyet duygusunu ve mesleki doyumu ile de olumlu etkileyecektir.” (f:10) şeklinde tanımlanmıştır. Bunu “Çalışanların

motivasyonu üzerine etkilidir.” (f:8) “İnsan kaynağı yönetimi istenilir bir şekilde oluşturulduğunda, çalışanların davranışları da o ölçüde nitelik kazanır.” (f:6) şeklindeki görüşler takip etmiştir. Bunun yanında bir kadın yönetici, bir erkek yönetici ve iki kadın öğretmen “Bu konuda farkındalık olmadığı için etkilediğini düşünmüyorum.” (f:3), “Yöneticinin yetkisinde olmayan durumlar bulunmaktadır.” (f:1) ve “Çalışanların kişilik özellikleri daha etkilidir.” (f:1) Şeklinde olumsuz görüşleriyle okullarda insan kaynağı yönetiminin, okullarındaki çalışanların davranışlarını etkilemediğini belirtmişlerdir. Soruya 33 tekrarlanan değerde birbirine yakın anlamda gruplandırılmış altı olumlu ve üç olumsuz olmak üzere dokuz farklı görüş sunulmuştur. Aşağıda yönetici ve öğretmenlere ait görüşmelerden alıntılar yer almaktadır.

“Saygı üzerine kurulmuş bir yönetim şekli çalışanın davranışlarını destekler, hükmetme yetkisi ile hareket edildiğinde olumsuz etkiler.” (ÖK-3).

Çalışmanın nicel analizinden elde edilen ve Tablo 97’de verilen bulgulara bakıldığında; yapılan regresyon analizi sonucu okullarda İnsan Kaynağı Yönetiminin alt boyutlarıyla birlikte ÖVD ile anlamlı bir ilişki sergilediği ve İKY’nin, ÖVD’nin % 16’ sını açıkladığı görülmektedir. Yordayıcı değişkenin ÖVD değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, İKY gelişimi, İK’nın sağlanması, İKY çalışma ilişkileri ve İKY ücret yönetimi olarak sıralanmaktadır. Yordayıcı değişkenin alt boyutları birlikte ÖVD-Sivil erdem-vicdanlılık boyutunun % 14’ ünü (tablo 98), nezaket boyutunun % 12’ sini (tablo 99), sportmenlik boyutunun % 4’ ünü (tablo 100), özgecilik boyutunun % 5’ ini (tablo 101) açıkladığı görülmüştür. Nitel sorularla alınan görüşler değerlendirildiğinde İKY’nin ÖVD’ni etkilediğine dair en sık tekrarlanan görüşlerin “İnsan kaynağı yönetiminin; çalışanlar üzerindeki baskıcı yapısı olumsuz, ortaya çıkacak ürün kalitesini, iş ortamına duyulan aidiyet duygusunu ve mesleki doyumu ile de olumlu etkileyecektir.” (f:10) ve “Çalışanların motivasyonu üzerine etkilidir.” (f:8) şeklindeki görüşlerin daha çok ÖVD ölçeği vicdanlılık ve nezaket boyutundaki önermelere benzer görüşler olduğu görüldüğünden, araştırmanın nicel verileri ile nitel verilerinin birbirini desteklediği söylenebilir.

Okullarda insan kaynağı yönetiminin, okullarındaki çalışanların davranışlarına etkilerine ilişkin katılımcı görüşleri, Miles ve Huberman (1994)’ın araştırmacı görüşleri uzlaşma güvenirliği hesabı doğrultusunda:

1. Araştırmacı			2. Araştırmacı		
Evet	Hayır	Kısmen	Evet	Hayır	Kısmen
20	4	0	19	4	1
% 83,33	% 16,6	0	% 79,1	% 16,6	% 4,16

Görüş Ayrılığı: (83,33-79,1) + (4,16) =8,39

Görüş Birliği: 100-8,39= 91,61

$$Güvenirlilik = \frac{Görüş Birliği}{Görüş Birliği+Görüş Ayrılığı} \times 100 = \frac{91,61}{91,61+8,39} \times 100 = 91,61' \text{ dir.}$$

Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Okullarda İnsan Kaynağı Yönetiminin Okuldaki Örgüt Kültürüne Etkilerine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın amaçları doğrultusunda geliştirilen nitel sorulardan sekizincisi “Okullarda insan kaynağı yönetiminin okuldaki örgüt kültürünü etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?” sorusudur. Katılımcıların, bu soruya yönelik yanıtlarından elde edilen görüşler ise Tablo 138’de sunulmuştur.

Tablo 138 Okullarda insan kaynağı yönetiminin okuldaki örgüt kültürüne etkisi

Okullarda insan kaynağı yönetiminin okuldaki örgüt kültürünü etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?	Yönetici		Öğretmen		Toplam
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	
	E:0	E:7	E:5	E:5	
	H:2	H:2	H:0	H:1	
	K:0	K:1	K:1	K:0	
	f	f	f	f	f
EVET					
1.Yönetimde insan yaklaşımı odaklı çalışıldığında etkili olacaktır.		2	3		5
2. Olumlu veya olumsuz yönetim her iki durumda da örgüt kültürünü aynı doğrudan etkiler.		5	3	3	11
3. Öğrencilerin hazır bulunuşluk durumunun, velilerinin ise sosyolojik yapısının tanınmasının kurum kültürüne uyumda etkili olacağını düşünüyorum.		1			1
4. İnsan kaynağı yönetiminin planlı bir şekilde ve çalışanların niteliğine göre uygulanması durumunda okuldaki örgüt kültürüne olumlu etkiler.		3		2	5
5. İnsan kaynakları sağlıklı yönetilmediğinde çatışmalar doğar ve bu durum kurum kültürü olumsuz etkiler.				2	2
6. Yönetimin, kuralları herkese aynı biçimde uygulamasıyla örgüt kültürü güçlü olacaktır.				1	1
HAYIR					
7. Yöneticinin yetkisinde olmayan durumlar bulunmaktadır.	1	2			3

8. Okullarda işler yapılıyor gibi görünmektedir.	1	1	2
KISMEN			
9. Dolaylı etkileyebileceğini düşünüyorum.	1	1	2
Toplam	2	14	32

Tablo 138’de görüldüğü üzere “Okullarda insan kaynağı yönetiminin okuldaki örgüt kültürünü etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?” görüşme sorusunu, 24 kişiden 17’si evet, 5’i hayır ve 2’si kısmen şeklinde yanıtlamıştır. Katılımcılar arasında en fazla tekrarlanan görüş “Olumlu veya olumsuz yönetim her iki durumda da örgüt kültürünü aynı doğrudan etkiler.” (f:11) şeklinde tanımlanmıştır. Bunu “Yönetimde insan yaklaşımı odaklı çalışıldığında etkili olacaktır.” (f:5) ve “İnsan kaynağı yönetiminin planlı bir şekilde ve çalışanların niteliğine göre uygulanması durumunda okuldaki örgüt kültürüne olumlu etkiler.” (f:5) şeklindeki görüşler takip etmiştir. Bunun yanında iki kadın yönetici, iki erkek yönetici ve bir erkek öğretmen “Yöneticinin yetkisinde olmayan durumlar bulunmaktadır.” (f:3); “Okullarda işler yapılıyor gibi görünmektedir.” (f:2) şeklinde olumsuz görüş sunarak okullarda insan kaynağı yönetiminin okuldaki örgüt kültürünü etkilemediğini belirtmişlerdir. Ayrıca bir erkek yönetici ve bir kadın öğretmen ise “Dolaylı etkileyebileceğini düşünüyorum.” (f:2) şeklinde ifadeleri ile kısmen etkilediğini söylemiştir. Soruya 32 tekrarlanan değerle birbirine yakın anlamda gruplandırılmış altı olumlu, iki olumsuz ve bir kısmen olmak üzere dokuz farklı görüş sunulmuştur. Aşağıda yönetici ve öğretmenlere ait görüşmelerden alıntılar yer almaktadır.

“Planlamanın çalışanların nitelikleri göz ardı edilerek yapılması durumunda okul kültürü olumsuz etkilenir.” (ÖE-4).

“Yönetim aşamalarının her birinin örgüte birebir etkisi vardır. Ben HAWTORN un Yönetimde insan unsuru anlayışını göz önüne alan kuramını destekliyorum. HAWTORN un yönetimde insan unsuru anlayışını göz önüne alan kuramın etkisi olduğunu düşünüyor ve savunuyorum. Yönetimde insan yaklaşımı odaklı çalışıldığında sadece örgüt değil tüm toplum değiştirilebilir ve etkilenir.” (YE-2).

Çalışmanın nicel analizinden elde edilen ve Tablo 93’de verilen bulgulara bakıldığında; yapılan regresyon analizi sonucu okullarda İnsan Kaynağı Yönetiminin alt boyutlarıyla birlikte ÖK ile anlamlı bir ilişki sergilediği ve İKY’nin, ÖK’nün % 44’ ünü açıkladığı görülmektedir. Yordayıcı değişkenin ÖK değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, İKY Çalışma İlişkileri, İKY Gelişimi, İK’nın sağlanmasıdır. Yordayıcı değişkenin alt boyutları birlikte örgüt kültürü destek-başarı boyutunun % 50’sini (tablo 94), örgüt kültürü bürokratik boyutunun % 15’ini (tablo 95), örgüt kültürü görev boyutunun

%30'unu (tablo 96) açıkladığı görülmüştür. Nitel sorularla alınan görüşler değerlendirildiğinde İKY'nin ÖK'nü etkilediğine dair en sık tekrarlanan görüşlerin “Olumlu veya olumsuz yönetim her iki durumda da örgüt kültürünü aynı doğrudan etkiler.” (f:11), “Yönetimde insan yaklaşımı odaklı çalışıldığında etkili olacaktır.” (f:5) ve “İnsan kaynağı yönetiminin planlı bir şekilde ve çalışanların niteliğine göre uygulanması durumunda okuldaki örgüt kültürüne olumlu etkiler.” (f:5) şeklindeki görüşlerin ÖK ölçeği destek-başarı ve görev boyutundaki önermelere yakın görüşler olduğu görüldüğünden, araştırmanın nicel verileri ile nitel verilerinin birbirini desteklediği söylenebilir.

Okullarda insan kaynağı yönetiminin okuldaki örgüt kültürüne etkilerine ilişkin katılımcı görüşleri, Miles ve Huberman (1994)'ın araştırmacı görüşleri uzlaşma güvenirliliği hesabı doğrultusunda:

1. Araştırmacı			2. Araştırmacı		
Evet	Hayır	Kısmen	Evet	Hayır	Kısmen
17	5	2	15	5	4
% 70,83	% 20,83	% 8,33	% 62,5	% 20,83	%16,6

Görüş Ayrılığı: (70,83-62,5) + (8,3) =16,63

Görüş Birliği: 100-16,63= 83,37

$$Güvenirlilik = \frac{Görüş Birliği}{Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı} \times 100 = \frac{83,37}{83,37 + 16,63} \times 100 = 83,37' \text{ dir.}$$

Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Okul Faydasına Karşılık Beklemeden Çalışan Yönetici ve Öğretmen Davranışlarının Okuldaki Örgüt Kültürüne Etkilerine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın amaçları doğrultusunda geliştirilen nitel sorulardan dokuzuncusu “Okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okul kültürünü etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?” sorusudur. Katılımcıların, bu soruya yönelik yanıtlarından elde edilen görüşler ise Tablo 139’da sunulmuştur.

Tablo 139 Okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okul kültürüne etkisi

Okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okuldaki örgüt	Yönetici		Öğretmen		Toplam
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	

<i>kültürünü etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?</i>	E:0	E:8	E:6	E:6	E:20
	H:2	H:2	H:0	H:0	H:4
	K:0	K:0	K:0	K:0	K:0
	f	f	f	f	f
EVET					
1. Karşılık beklemeden yapılan çalışmalar okul içinde okul kültürünü olumlu yönde etkiler.		2	4	5	11
2. Okul, iş değil sorumluluk olarak görüldüğünde kurum kültürü de ona göre şekillenir.		1	1		2
3. Karşılık beklemeden çalışan öğretmen ve yöneticiler okulda motivasyonu yükseltir ve diğer çalışanların çalışma isteğini olumlu yönde etkiler.		5	1	3	9
4. Aidiyet duygusunun gelişmesini sağlar.		3		2	5
5. Okuldaki işleyiş üzerinde olumlu katkı sağlayarak, diğer çalışanların fayda açısından benzer faaliyetlerde ve özveride bulunmalarına öncülük ederek veya çalışanlar üzerinde baskı oluşturarak etkiler.			2	1	3
6. Örgüt psikolojisini tümünden etkiler.				1	1
7. Kurum kültürüne olumlu pekiştirecek görevi yapar.				1	1
HAYIR					
8. Yöneticinin yetkisinde olmayan durumlar bulunmaktadır.	1	2			3
9. Çalışmak istemeyenler hiç bir şekilde etkilenmemektedir.	1				1
Toplam	2	13	8	13	36

Tablo 139’da görüldüğü üzere “Okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okul kültürünü etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?” görüşme sorusunu, 24 kişiden 20’si evet, 4’ü hayır şeklinde yanıtlamıştır. Katılımcılar arasında en fazla tekrarlanan görüş “Karşılık beklemeden yapılan çalışmalar okul içinde okul kültürünü olumlu yönde etkiler.” (f:11) şeklinde tanımlanmıştır. Bunu “Karşılık beklemeden çalışan öğretmen ve yöneticiler okulda motivasyonu yükseltir ve diğer çalışanların çalışma isteğini olumlu yönde etkiler.” (f:9), “Aidiyet duygusunun gelişmesini sağlar.” (f:5) ve “Okuldaki işleyiş üzerinde olumlu katkı sağlayarak, diğer çalışanların fayda açısından benzer faaliyetlerde ve özveride bulunmalarına öncülük ederek veya çalışanlar üzerinde baskı oluşturarak etkiler.” (f:3) şeklindeki görüşler takip etmiştir. Bunun yanında iki kadın yönetici ve iki erkek yönetici “Yöneticinin yetkisinde olmayan durumlar bulunmaktadır.” (f:3) ve “Çalışmak istemeyenler hiç bir şekilde etkilenmemektedir.” (f:1) şeklindeki görüşleriyle okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okul kültürünü etkilemediğini belirtmişlerdir. Soruya 36 tekrarlanan değerle birbirine yakın anlamda gruplandırılmış yedi olumlu ve iki

olumsuz olmak üzere dokuz farklı görüş sunulmuştur. Aşağıda yönetici ve öğretmenlere ait görüşmelerden alıntılar yer almaktadır.

“Fedakârlık eğitimin vazgeçilmez bir parçasıdır. Yönetici ve öğretmenlerin bu yöndeki tutumları okul kültürünü de olumlu etkiler ve sürekliliği sağlar.” (ÖE-6).

Çalışmanın nicel analizinden elde edilen ve Tablo 127’de verilen bulgulara bakıldığında; yapılan regresyon analizi sonucu okullarda ÖVD alt boyutlarıyla birlikte ÖK ile anlamlı bir ilişki sergilediği ve ÖVD’nin, ÖK’nün % 18’ ini açıkladığı görülmektedir. Yordayıcı değişkenin ÖK değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, ÖVD sivil erdem- vicdanlılık, ÖVD nezaket, ÖVD sportmenlik ve ÖVD özgeciliktir. Yordayıcı değişkenin alt boyutları birlikte ÖK destek-başarı boyutunun yordayıcısı olup % 21’ ini (tablo 128), ÖK bürokratik boyutunun % 4’ ünü (tablo 129), ÖK görev boyutunun % 21’ ini (tablo 130) açıkladığı görülmüştür. Nitel sorularla alınan görüşler değerlendirildiğinde ÖVD’nin ÖK’nü etkilediğine dair en sık tekrarlanan görüşlerin “Karşılık beklemeden yapılan çalışmalar okul içinde okul kültürünü olumlu yönde etkiler.” (f:11) , “Karşılık beklemeden çalışan öğretmen ve yöneticiler okulda motivasyonu yükseltir ve diğer çalışanların çalışma isteğini olumlu yönde etkiler.” (f:9) ve “Aidiyet duygusunun gelişmesini sağlar.” (f:5) şeklindeki genel görüşlerin ÖK ölçeği destek-başarı ve görev boyutundaki önermelere yakın görüşler olduğu görüldüğünden, araştırmanın nicel verileri ile nitel verilerinin birbirini desteklediği söylenebilir.

Okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okul kültürüne etkilerine ilişkin katılımcı görüşleri, Miles ve Huberman (1994)’ın araştırmacı görüşleri uzlaşma güvenilirliği hesabı doğrultusunda:

1. Araştırmacı			2. Araştırmacı		
Evet	Hayır	Kısmen	Evet	Hayır	Kısmen
20	4	0	20	4	0
% 83,33	% 16,66	0	% 83,33	%16,66	0

Görüş Ayrılığı: 0

Görüş Birliği: 100

$$Güvenirlik = \frac{Görüş Birliği}{Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı} \times 100 = \frac{100}{100 + 0} \times 100 = 100' \text{ dür.}$$

Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Okul Faydasına Karşılık Beklemeden Çalışan Yönetici ve Öğretmen Davranışlarının Okuldaki İnsan Kaynakları Yönetimini Uygulamalarına Etkilerine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın amaçları doğrultusunda geliştirilen nitel sorulardan onuncusu “Okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okuldaki insan kaynakları yönetimini uygulamalarını etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?” sorusudur. Katılımcıların, bu soruya yönelik yanıtlarından elde edilen görüşler ise Tablo 140’da sunulmuştur.

Tablo 140 Okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okuldaki insan kaynakları yönetimine etkisi

Okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okuldaki insan kaynakları yönetimini uygulamalarını etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?	Yönetici		Öğretmen		Toplam
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	
	E:0	E:7	E:5	E:6	
	H:2	H:2	H:0	H:0	
	K:0	K:1	K:1	K:0	
	f	f	f	f	f
EVET					
1. İşler kolaylaşır, paylaşım artar, dayanışma ve yardımlaşma ile birliktelik ön plana çıkar ve yönetim kolaylaşır.		4	1	2	7
2. Olumlu şekilde bir değişim oluşturabilirler.			3	2	5
İnsan kaynakları uygulamalarının daha rahat çalışmasına olanak verir.		2	1	1	4
3. Okul faydasına karşılık beklemeden çalışan idareci ve öğretmenlerin diğer çalışanlar üzerinde sorumluluk alma, yardımlaşma, fayda sağlama, yararlı olma, aidiyet duygusu gibi diğer meslektaşlarına da örnek olacak çalışmalarla etkileyecek ve benzer beceriler geliştireceklerdir.		3	1	2	6
4. Fedakârlık yaparak çalışanlar yönetimde de ön plana çıkarlar.				1	1
HAYIR					
5. Yöneticinin yetkisinde olmayan durumlar bulunmaktadır.	1	2			3
6. Çalışanların mesleki saygısı ile ilgili bir durumdur.	1				1
KISMEN					
7. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarını doğrudan etkilemeyecektir, daha çok kurumun kültürünü etkileyerek dolaylı olarak etkili olacaktır.		1	1		2
Toplam	2	12	7	8	29

Tablo 140’da görüldüğü üzere “Okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okuldaki insan kaynakları yönetimini uygulamalarını etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?” görüşme sorusunu 24 kişiden 18’i evet, 4’ü hayır ve 2’si kısmen şeklinde yanıtlamıştır. Katılımcılar arasında en fazla tekrarlanan görüş “İşler kolaylaşır, paylaşım artar, dayanışma ve yardımlaşma ile birliktelik ön plana çıkar ve yönetim kolaylaşır.” (f:7) şeklinde tanımlanmıştır. Bunu “Okul faydasına karşılık beklemeden çalışan idareci ve öğretmenlerin diğer çalışanlar üzerinde sorumluluk alma, yardımlaşma, fayda sağlama, yararlı olma, aidiyet duygusu gibi diğer meslektaşlarına da örnek olacak çalışmalarla etkileyecek ve benzer beceriler geliştireceklerdir.” (f:6), “Olumlu şekilde bir değişim oluşturabilirler.” (f:5) ve “İnsan kaynakları uygulamalarının daha rahat çalışmasına olanak verir.” (f:4) şeklindeki görüşler takip etmiştir. Bunun yanında iki kadın yönetici ve iki erkek yönetici “Yöneticinin yetkisinde olmayan durumlar bulunmaktadır.” (f:3), “Çalışanların mesleki saygısı ile ilgili bir durumdur.” (f:1) şeklinde olumsuz görüşleriyle okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okuldaki insan kaynakları yönetimini etkilemediğini belirtmiş, bir erkek yönetici ile bir kadın öğretmen ise “İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarını doğrudan etkilemeyecektir, daha çok kurumun kültürünü etkileyerek dolaylı olarak etkili olacaktır.” şeklindeki ifadeleri ile kısmen etkilediğini ifade etmişlerdir. Soruya, 29 tekrarlanan değerde birbirine yakın anlamda gruplandırılmış dört olumlu, 2 olumsuz ve 1 kısmen olmak üzere yedi farklı görüş sunulmuştur. Aşağıda yönetici ve öğretmenlere ait görüşmelerden alıntılar yer almaktadır.

“Her okulda bir ya da birkaç tane bu anlayışla çalışan meslektaşlarımızın olması gerekmektedir. Öğretmenlik sadece derse girip çıkmak değildir. Yetenekleri ortaya çıkarmak öğrencilerimizin gelişimlerine artı değerler katmaktır. Bu alan da hazırladığım eğitim projelerim etkinliklerim mevcuttur. Diğer meslektaşlarım bu çalışmalarımın örnek olarak kendileri de benzer çalışmalar icra etmişlerdir” (ÖK-2).

Çalışmanın nicel analizinden elde edilen ve Tablo 121’de verilen bulgulara bakıldığında; yapılan regresyon analizi sonucu okullarda ÖVD alt boyutlarıyla birlikte İKY ile anlamlı bir ilişki sergilediği ve ÖVD’nın, İKY’nün % 12’ sini açıkladığı görülmektedir. Yordayıcı değişkenin İKY değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, ÖVD nezaket, ÖVD sivil erdem-vicdanlılık, ÖVD sportmenlik ve ÖVD özgeciliktir. Yordayıcı değişkenin alt boyutları birlikte İKY gelişim boyutunun yordayıcısı olup % 12’ sini (tablo 122), İKY ücret yönetimi boyutunun % 4’ ünü (tablo 123), insan kaynağının sağlanması boyutunun %

11' ini (tablo 124), İKY yöneltme boyutunun % 4' ünü (tablo 125), İKY çalışma ilişkileri boyutunun % 11' ini (tablo 126) açıkladığı görülmüştür. Nitel sorularla alınan görüşler değerlendirildiğinde ÖVD'nın İKY'ni etkilediğine dair en sık tekrarlanan görüşlerin “İşler kolaylaşır, paylaşım artar, dayanışma ve yardımlaşma ile birliktelik ön plana çıkar ve yönetim kolaylaşır.” (f:7) ve “Okul faydasına karşılık beklemeden çalışan idareci ve öğretmenlerin diğer çalışanlar üzerinde sorumluluk alma, yardımlaşma, fayda sağlama, yararlı olma, aidiyet duygusu gibi diğer meslektaşlarına da örnek olacak çalışmalarla etkileyecek ve benzer beceriler geliştireceklerdir.” (f:6) şeklindeki genel görüşlerin İKY ölçeği gelişim ve çalışma ilişkileri boyutundaki önermelere yakın görüşler olduğu görüldüğünden, araştırmanın nicel verileri ile nitel verilerinin birbirini desteklediği söylenebilir.

Okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okuldaki insan kaynakları yönetimine etkilerine ilişkin katılımcı görüşleri, Miles ve Huberman (1994)'ın araştırmacı görüşleri uzlaşma güvenilirliği hesabı doğrultusunda:

1. Araştırmacı			2. Araştırmacı		
Evet	Hayır	Kısmen	Evet	Hayır	Kısmen
18	4	2	17	4	3
% 75	% 16,66	% 8,33	% 70,83	% 16,66	%12,5

Görüş Ayrılığı: (75-70,83) + (4,16) =8,33

Görüş Birliği: 100-8,33= 91,67

$$\text{Güvenirlik} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}} \times 100 = \frac{91,67}{91,67 + 8,33} \times 100 = 91,67' \text{ dir.}$$

Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Okul Faydasına Karşılık Beklemeden Çalışan Yönetici ve Öğretmen Davranışlarının Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerine Etkilerine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın amaçları doğrultusunda geliştirilen nitel sorulardan on birincisi “Okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okul müdürlerinin yönetim becerilerini etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?” sorusudur. Katılımcıların, bu soruya yönelik yanıtlarından elde edilen görüşler ise Tablo 141’de sunulmuştur.

Tablo 141 Okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okul müdürlerinin yönetim becerilerine etkisi

Okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okul müdürlerinin yönetim becerilerini etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?	Yönetici		Öğretmen		Toplam
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	
	E:0	E:7	E:4	E:5	
	H:2	H:3	H:2	H:0	
	K:0	K:0	K:0	K:1	
	f	f	f	f	f
EVET					
1. Bu davranışlar okul müdürünün yönetim becerilerini etkileyerek daha ileri düzeyde çalışmalar yapmaya yönelik güdüleyici bir etki oluşturacaktır.		7	4	5	16
2. Karşılıksız beklenti içinde olmadan yapılan davranışlar, yönetimin görevini daha rahat icra etmesini sağlayacaktır.		2		4	6
3. Paydaşlar tarafından oluşturulacak sinerji ile topyekûn bir birliktelik oluşmasına sebebiyet vererek okul müdürünün yönetim becerilerini de olumlu yönde etkileyecektir.		2		1	3
4. Özverili çalışmalar, yöneticilerin iş yükünü hafifleterek, onlara yeni projeler üretmek için zaman ve motivasyon kaynağı olacaktır.			1	1	2
5. Yöneticilerin daha özverili çalışmalarını ve kendilerini yenilemelerini sağlar.			1	1	2
HAYIR					
6. Daha çok yönetimin gönüllülüğe katkısı olur.			1		1
7. Doğrudan ya da dolaylı etkileşim olacağına inanmıyorum.			1		1
8. Yönetim becerisinin kişisel çabaya bağlı olarak gelişebileceğini, karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmenlerin davranışlarının okul müdürünün yönetim becerisini geliştirmeyi zorlayıcı bir unsur olmadığını düşünüyorum.	1	2			3
9. Yönetim becerisinin ancak merkezi yönetim tarafından uygulanacak hizmet içi eğitim ve sonunda uygulanacak değerlendirme yöntemleri ile gelişebileceğini düşünüyorum.		1			1
10. Okul müdürleri okulun faydasından çok popüler olma yönünde hareket ettiklerinden etkilemeyecektir.	1				1
KISMEN					
11. Karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi ve okul kültürü üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu ve bu nedenle de dolaylı olarak okul müdürünün yönetim becerilerini de etkileyeceğini düşünüyorum.				1	1
Toplam	2	12	8	15	37

Tablo 141’de görüldüğü üzere “Okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okul müdürlerinin yönetim becerilerini etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden?” görüşme sorusunu 24 kişiden 16’sı evet, 7’si hayır ve 1’i kısmen şeklinde yanıtlamıştır. Katılımcıların çoğunluğu “Bu davranışlar okul müdürünün

yönetim becerilerini etkileyerek daha ileri düzeyde çalışmalar yapmaya yönelik güdüleyici bir etki oluşturacaktır.” (f:16) şeklindedir. Bunu “Karşılıksız beklenti içinde olmadan yapılan davranışlar, yönetimin görevini daha rahat icra etmesini sağlayacaktır.” (f:6) ve “Paydaşlar tarafından oluşturulacak sinerji ile topyekûn bir birliktelik oluşmasına sebebiyet vererek okul müdürünün yönetim becerilerini de olumlu yönde etkileyecektir.” (f:3) şeklindeki görüşler takip etmiştir. Bunun yanında üç erkek yönetici ve iki kadın yönetici “Yönetim becerisinin kişisel çabaya bağlı olarak gelişebileceğini, karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmenlerin davranışlarının okul müdürünün yönetim becerisini geliştirmeyi zorlayıcı bir unsur olmadığını düşünüyorum.” (f:3), “Yönetim becerisinin ancak merkezi yönetim tarafından uygulanacak hizmet içi eğitim ve sonunda uygulanacak değerlendirme yöntemleri ile gelişebileceğini düşünüyorum.” (f:1), “Okul müdürleri okulun faydasından çok popüler olma yönünde hareket ettiklerinden etkilemeyecektir.” (f:1) şeklinde ve iki kadın öğretmen “Daha çok yönetimin gönüllülüğe katkısı olur.” (f:1), “Doğrudan ya da dolaylı etkileşim olacağına inanmıyorum.” (f:1) şeklinde olumsuz görüşleriyle okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okul müdürlerinin yönetim becerilerini etkilemediğini belirtmişler. Bir erkek öğretmen ise “Karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi ve okul kültürü üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu ve bu nedenle de dolaylı olarak okul müdürünün yönetim becerilerini de etkileyeceğini düşünüyorum.” şeklinde ifadesi ile kısmet etkilediğini ifade etmiştir. Soruya, 37 tekrarlanan değerle birbirine yakın anlamda gruplandırılmış beş olumlu, beş olumsuz ve bir kısmen olmak üzere on bir farklı görüş sunulmuştur. Aşağıda yönetici ve öğretmenlere ait görüşmelerden alıntılar yer almaktadır.

“Yöneticilerin daha özverili çalışmalarını ve kendilerini yenilemelerini sağlar.” (ÖE-6, ÖK-4).

Çalışmanın nicel analizinden elde edilen ve Tablo 117’de verilen bulgulara bakıldığında; yapılan regresyon analizi sonucu okullarda ÖVD alt boyutlarıyla birlikte OMYB ile anlamlı bir ilişki sergilediği ve ÖVD’nin, OMYB’nin % 19’ unu açıkladığı görülmektedir. Yordayıcı değişkenin OMYB değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, ÖVD sivil erdem-vicdanlılık, ÖVD nezaket, ÖVD sportmenlik ve ÖVD özgeciliktir. Yordayıcı değişkenin alt boyutları birlikte OMYB sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler boyutunun yordayıcısı olup % 19’ unu (tablo 118), OMYB nitelik ve diğer becerileri boyutunun % 15’ ini (tablo 119), OMYB başlatma yapısı boyutunun % 17’ sini

(tablo 120) açıkladığı görülmüştür. Nitel sorularla alınan görüşler değerlendirildiğinde ÖVD'nin OMYB'ni etkilediğine dair en sık tekrarlanan görüşlerin “Bu davranışlar okul müdürünün yönetim becerilerini etkileyerek daha ileri düzeyde çalışmalar yapmaya yönelik güdüleyici bir etki oluşturacaktır.” (f:16), “Karşılıksız beklenti içinde olmadan yapılan davranışlar, yönetimin görevini daha rahat icra etmesini sağlayacaktır.” (f:6) ve “Paydaşlar tarafından oluşturulacak sinerji ile topyekûn bir birliktelik oluşmasına sebebiyet vererek okul müdürünün yönetim becerilerini de olumlu yönde etkileyecektir.” (f:3) şeklindeki genel görüşlerin OMYB ölçeği sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikler, nitelik ve diğer becerileri ve başlatma yapısı boyutundaki önermelere yakın görüşler olduğu görüldüğünden, araştırmanın nicel verileri ile nitel verilerinin birbirini desteklediği söylenebilir.

Okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okul müdürlerinin yönetim becerilerine etkilerine ilişkin katılımcı görüşleri, Miles ve Huberman (1994)'ın araştırmacı görüşleri uzlaşma güvenirliği hesabı doğrultusunda:

1. Araştırmacı			2. Araştırmacı		
Evet	Hayır	Kısmen	Evet	Hayır	Kısmen
16	7	1	16	7	1
% 66,66	% 29,16	% 4,16	% 66,66	% 29,16	% 4,16

Görüş Ayrılığı: 0

Görüş Birliği: 100

$$Güvenirlik = \frac{Görüş Birliği}{Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı} \times 100 = \frac{100}{100 + 0} \times 100 = 100' \text{ dür.}$$

BÖLÜM V

Tartışma

Tezin bu bölümünde verilerin analizinden elde edilen bulguların yorumlanması ve literatür ile karşılaştırılması yapılmıştır.

Bağımsız Değişkenlere İlişkin Algı Düzeyleri

Devlet okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; “cinsiyet, çalışma bölgesi, görev türü, kıdem aralığı, okul türü, öğrenim durumu, okuldaki öğretmen sayısı, yaş aralığı” değişkenlerine göre ÖVD, OMYB, ÖK, İKY uygulamalarına yönelik önermelerine ve alt boyutlarına göre algılarının literatür ile karşılaştırması yapılmıştır.

Cinsiyet Değişkenlerin İlişkin Algı Düzeyleri

ÖVD alt boyutlarından farklılık gösteren “Sivil erdem-vicdanlılık”, “Sportmenlik”, “Özgecilik” alt boyutlarını kadın öğretmen ve yöneticilerin erkeklere göre daha olumlu değerlendirdikleri gözlenmiştir. Polat’ın (2007) “Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkisi” konulu doktora tezinde; öğretmenlerin kişisel özelliklerinden olan; “cinsiyet, yaş, kıdem değişkenleri ve görev yaptıkları okulların özelliklerinden olan; “okul türü, okuldaki öğretmen sayısı” değişkenlerine göre; öğretmenlerin ÖVD ve alt boyutlarında yer alan davranışlara yönelik algılarında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Yılmaz (2010) “Kamu ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili görüşleri” adlı çalışmasında; öğretmenlerin okullarının örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili olarak olumlu görüşlere sahip olduğunu, ÖVD'nin cinsiyet, branş, yaş ve kıdem değişkenlerine göre değişirken; eğitim durumuna göre değişmediği sonucuna ulaşmıştır. Söz konusu araştırmaların bu araştırma ile aynı yönde ve tersi yönde bulgulara sahip olduğu söylenebilir.

OMYB önermelerinden farklılık gösteren “Öğretmenler arasındaki çatışmaları rekabeti geliştirecek biçimde yönlendirir”, “Bireylerin ve grupların davranışlarını etkiler” önermelerini erkek öğretmen ve yöneticiler kadınlara göre daha olumlu

değerlendirmişlerdir. Tahaoğlu ve Gedikoğlu'nun (2009) benzer araştırmalarında, ilköğretim okulu öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul müdürlerinin liderlik rollerini daha olumlu gördükleri şeklindedir. Bu araştırmanın OMYB'de yer alan bu önermelerine dair verilerin Tahaoğlu ve Gedikoğlu'nun araştırma sonuçlarını desteklediği görülmektedir.

ÖK önermelerinden farklılık gösteren “Hiyerarşiye önem verilir” önermesini erkek öğretmen ve yöneticiler kadınlara göre daha olumlu değerlendirmişlerdir. Yaprak Kaya'nın (2015) çalışmasında da okul kültürüne yönelik cinsiyet değişkenine göre farklılıklar görülmekte olup erkek öğretmenlerin ortalama puanlarının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmektedir.

İKY önermelerinden “Yöneticiler, alanının uzmanı kişilerdir” önermesini kadın öğretmen ve yöneticilerin erkek öğretmen ve yöneticilere göre daha olumlu değerlendirdikleri ve gruplar arası farklılıklar olduğu görülmüştür. Argon ve Demirer (2015) araştırmalarında, yöneticilerin insan kaynaklarını yönetme yeterlikleri farklı boyutlarda cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini belirttiklerinden sonuçlar birbirini destekler niteliktedir.

Çalışma Bölgesi Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri

Yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları bölge değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerine ve alt boyutlarına bakışları arasında istatistiki olarak her bölgelerin birbirlerinden farklı algılara sahip olduğu görülmüştür. Şekerci'nin (2006) ve Gezer'in (2015) çalışmasında da yerleşim yeri ve eğitim bölgesi değişkenleri arasında anlamlı farklılıkların ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Böylelikle bölgeler arası algı farklılığına yönelik araştırmaların birbirini desteklediği söylenebilir.

Görev Türü Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri

Görev türü değişkenine göre öğretmenlerle yöneticilerin ÖVD alt boyutları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, “Sivil erdem-vicdanlılık”, “Nezaket”, “Sportmenlik” ve “Özgecilik” alt

boyutlarında farklılık olduğu gözlenmiştir. Mann Whitney U testi sonucu Mean Rank puanlarına göre öğretmenler ÖVD “Sivil erdem-vicdanlılık”, “Nezaket”, “Sportmenlik” ve “Özgecilik” boyutlarını yöneticilere göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirmişlerdir. Uslu (2011) “İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları” konulu çalışmasında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının orta düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Korkmaz (2011) “İlköğretim ve ortaöğretim okulları öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık algıları” konulu çalışmasında öğretmenlerin kendilerini örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileyenler olarak gördükleri sonucuna ulaşmıştır. Her iki araştırmada da öğretmenlerin ÖVD algılarının olumlu yönde olduğu ve bu araştırmanın sonuçları ile de kısmen örtüştüğü söylenebilir.

Görev türü değişkenine göre insan kaynakları yönetimine bakışlarında farklılık gösteren önermelere yönelik, Mann-Whitney U testi sonucunda; yöneticilerin öğretmenlere göre sıra ortalamalarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Önermelerin ortalama puanlarına bakıldığında farklılık gösteren önermelerin yöneticiler tarafından öğretmenlere göre daha yüksek puanla değerlendirdikleri görülmüştür. Cent’in (2007) çalışmasında da İKY uygulamaları ile ilgili olarak yönetici ve öğretmenlerin olumlu görüşe sahip oldukları ancak yöneticilerin öğretmenlere göre daha olumlu görüş belirttikleri sonucuna ulaştıkları görülmüştür. Karaca (2009) araştırmasında, öğretmenlerin yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine yönelik görüşlerinin “orta” düzeyde seyrederken, yöneticiler bu konudaki görüşlerinin “yüksek” düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Daha önce yapılan çalışmaların bu araştırmanın sonuçlarını desteklediği görülmektedir.

Kıdem Aralığı Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri

Kıdem aralığı 26 yıl ve üzeri olan yönetici ve öğretmenlerin ÖVD alt boyutlarından “Sivil erdem-vicdanlılık” boyutunu kıdem aralığı 1-10 ve 11-25 yıl arası olanlara göre daha olumlu “Nezaket” boyutunu kıdem aralığı 11-25 yıl arası olanlara göre daha olumlu; “Özgecilik” boyutunu ise kıdem aralığı 1-10 yıl arası olanlara göre yüksek puanla ve yüksek düzeyde değerlendirdikleri gözlenmiştir. Bu durum Samancı’nın (2006) araştırmasında ortaya çıkan; örgüt içerisinde kıdem arttıkça, öğretmenlerde sorumluluk ve görevi yerine getirme ve ÖVD gösterme yöneliminin arttığı sonucu ile birbirini destekler niteliktedir. Gökmen (2011) “İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları

ve bu davranışların okul etkililiği üzerindeki etkisine ilişkin algıları” adlı çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenme sıklığına ilişkin görüşleri ile hizmet yılı değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunduğunu belirtmiştir. Titrek, Bayrakçı ve Zafer’in (2009) araştırma bulgularının da bu araştırmanın ilgili bulgusu ile paralellik gösterdiği söylenebilir.

Kıdem aralığı değişkenine göre Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri alt boyutları “Sorumluluk Alma Teknik”, “Nitelik ve Diğer” ve “Başlatma Yapısı” arasında istatistiki olarak 0,01 ve 0,05 anlamlılık düzeylerinde farklılık bulunmamıştır. Yarba (2003) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri” başlıklı araştırmasında, öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmiş olup tespitlerinin bu araştırma ile aynı yönde olduğu görülmektedir.

Kıdem aralığı 1-10 yıl arası olan yönetici ve öğretmenlerin “Bürokratik” boyutunu kıdem yılı 11-25 yıl arası olanlara göre daha olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. “Görev” boyutunu ise kıdem aralığı 1-10 yıl arası olan yönetici ve öğretmenlerin kıdem aralığı 11-25 yıl arası olanlar ile 26 ve üzeri olanlara göre daha düşük ancak puan ortalaması yüksek düzeyde değerlendirdikleri gözlenmiştir. Bu durum, Narsap’ın (2006) araştırmasında, uzun süredir aynı okulda görev yapan öğretmenlerin yeni katılan öğretmenlere göre, yöneticilerin öğretmenlere göre okulda daha olumlu algılama eğiliminde oldukları bulgusuyla paralellik göstermektedir. Allard’ın araştırmasında (2010) uzun yıllar çalışanların örgüt kültürüne uyumun daha yüksek olduğu sonucu da araştırmanın ÖK görev boyutu sonucu ile örtüşmektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin kıdem aralığı değişkenine göre İKY alt boyutlarına bakışları arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. 1-10 yıl arası kidede sahip olan yönetici ve öğretmenlerin “Ücret yönetimi” boyutunu ve “İK’nın sağlanması” boyutunu kıdem aralığı 11-25 yıl arası olanlara göre daha olumlu ve yüksek puan ortalaması ile değerlendirdikleri görülmüştür. Yine kıdem aralığı 1-10 yıl arası olan yönetici ve öğretmenlerin “İKY Yönetme” boyutunu kıdem aralığı 11-25 ile 26 yıl ve üzeri olanlara göre daha olumlu değerlendirdikleri gözlenmiştir. Kıdem aralığı 11-25 ile 26 yıl ve üzeri olan yönetici ve öğretmenlerin okullarda insan kaynakları yönetimi ücret

yönetimi boyutundaki önermelere yönelik algılarının orta düzeyde olduğu söylenebilir. Argon ve Demirer'in (2015) araştırmalarında, okul yöneticilerinin bilgi yönetimi ve insan kaynaklarını yönetimi yeterliklerine ilişkin görüşlerinde kıdem değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini belirtmişlerdir. Bu araştırma da kıdem değişkenine göre farklılıklar tespit edilmiştir.

Okul Türü Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri

İlkokulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; “Sivil erdem-vicdanlılık” boyutunda, “Nezaket” boyutunda ve “Özgecilik” boyutunda ortaokul ve liselerde görev yapanlara göre daha yüksek puanla ve yüksek düzeyde puan aralığında olumlu değerlendirdikleri gözlenmiştir. Kepenek'in (2008) “Öğretmenlik meslek etik ilkelerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi” konulu araştırmasında; ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin, diğer öğretmenlerine göre daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşmış olduğunun görüldüğü ve bu araştırmanın sonuçları ile örtüştüğü söylenebilir.

Ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okullarında örgüt kültürü algılarının yüksek düzeyde ve olumlu olduğu; aynı şekilde ilkokullarda görev yapanların da okullarında örgüt kültürü algılarının yüksek düzeyde ve olumlu olduğu görülmüştür. Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okullarında örgüt kültürü önermelerini diğer gruplara göre daha düşük puanla değerlendirmekle birlikte puan ortalamalarının yüksek düzeyde olduğu ve olumlu algıya sahip oldukları görülmüştür. İpek (2012) ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görev yaptıkları okullara ilişkin çalışmasında öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının, geleneksel örgüt kültürü boyutunda görev yaptıkları okul türüne göre (meslek liseleri lehine) istatistiksel olarak farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. İpek'in araştırması ile bu çalışmada okul türüne göre tespit edilen farklılıklar birbirini de destekler nitelikte olsa da; İpek araştırmasını sadece ortaöğretim kurumlarında gerçekleştirilmiş olup bu araştırma ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kurumlarının tümünde yapılarak değerlendirilmiştir.

Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; “Destek-başarı” boyutunu diğer gruplara göre daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde puan aralığında değerlendirdikleri

görülmüştür. İlkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “Bürokratik” boyutunu ortaokul ve liselerde görev yapanlara göre daha düşük puanla orta düzeyde değerlendirdikleri gözlenmiştir. “Görev” boyutuna yönelik ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin algılarının birbirlerine göre anlamlı farklılık göstermekte olduğu, çok yüksek düzeyde puanla olumlu algıya sahip grubun ilkokullarda görev yapanlar olduğu; daha sonra yüksek düzeyde olumlu algıya sahip olan grupların ortaokul ve liselerde görev yapanlar olduğu gözlenmiştir. Terzi (2005) tarafından yapılan çalışmada ilköğretim kurumlarındaki kültürel yapısı incelendiğinde, en etkili boyutun görev kültürü olduğu, bunun ardından sırasıyla başarı ve bürokratik kültür, son olarak da destek kültürü geldiği bulunmuştur. Bu araştırmada da aritmetik ortalamalara bakıldığında sırasıyla en etkili boyutun görev boyutu, destek-başarı boyutu ve bürokratik boyut olduğu görülmüştür. Aynı şekilde Esinbay’ın (2008) araştırmasında da ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmen görüşleri doğrultusunda en baskın kültürel boyutun görev kültürü olduğu, yöneticilerin görüşlerine göre; görev kültüründen sonra sırasıyla, başarı kültürü, destek kültürü ve bürokratik kültür geldiği; öğretmenlerin görüşlerine göre ise okullarda görev kültüründen sonra sırasıyla, destek, başarı ve bürokratik kültürün yoğun olduğu belirtilmiştir.

“Öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapmaları desteklenir” önermesini ilkokullarda görev yapanlara göre daha yüksek puanla yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür. Bu önerme okul düzeyinde değerlendirildiğinde, ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin haftanın her günü mecburi dersleri olduğundan lisan üstü eğitim için gerekli zamanın sağlanmasında zorluklar yaşandığı bilinmektedir. Branş öğretmenlerinin görev yaptığı liselerde, ders planlamalarının diğer gruba göre daha esnek olduğu ve önermeyi ilkokullara göre olumlu değerlendirmeleri, araştırma bulgularının uygulamadaki gerçeklerle örtüştüğünü göstermektedir.

Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri

Öğrenim durumu değişkenine göre öğretmenlerle yöneticilerin okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerine bakışlarında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda, altı önermede farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Mann Whitney U Testi sonucu Mean Rank puanlarına göre lisans düzeyinde

öğrenime sahip olan yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerini yüksek lisans düzeyinde öğrenime sahip olanlara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. Şekerci'nin (2006) çalışmasında da öğrenim düzeyi değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıktığını tespit edilmiş ve bu araştırmanın sonuçlarını desteklediği görülmüştür.

Okullardaki Öğretmen Sayısı Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri

Öğretmen sayısı 1-10 arası olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “Sivil erdem-vicdanlılık” boyutunu öğretmen sayısı 30 üzeri olanlara göre daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür. Yine öğretmen sayısı 1-10 arası olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenler “Sportmenlik” boyutunu öğretmen sayısı 11-30 ve 30 üzeri olanlara göre daha düşük puanla orta düzeyde değerlendirdikleri gözlenmiştir. “Özgecilik” alt boyutunu ise öğretmen sayısı 30 üzeri olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, öğretmen sayısı 1-10 arası ve 11-30 arası olan okullarda görev yapanlara göre daha yüksek puanla ve yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür. Öğretmen sayısı 30 üzeri olan okulların ÖVD algılarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu, öğretmen sayısı 1-10 ve 11-30 arası olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin sportmenlik boyutuna yönelik algılarının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Öğretmen sayısı 11-30 arası olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin OMYB alt boyutlarından “Sorumluluk alma-teknik yeterlilikler” alt boyutunu ve “Başlatma yapısı” alt boyutunu öğretmen sayısı 1-10 arası olan okullarda görev yapanlara göre daha yüksek puanla ve yüksek düzeyde olumlu değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Öğretmen sayısı 1-10 arası olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “Görev” alt boyutunu öğretmen sayısı 11-30 ve 30 üzeri olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere göre daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür. Her üç grubun da puan ortalamalarının yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir.

Öğretmen sayısı 30 üzeri olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “İKY Gelişim”, “İKY Ücret yönetimi”, “İK'nın sağlanması” alt boyutlarına bakışında öğretmen sayısı 11-30 arası olan okullarda görev yapanlara göre daha düşük puanla “ücret

yönetimi” boyutunu orta, diğer boyutları yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür. Öğretmen sayısı 30 üzeri olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “İKY yöneltme” alt boyutunu öğretmen sayısı 1-10 arası ve 11-30 arası olan okullarda görev yapanlara göre daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde değerlendirdikleri gözlenmiştir. Öğretmen sayısı 11-30 arası olan okullarda yani orta sınıf kalabalık okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin İKY’ne yönelik algılarının daha az öğretmenli ve daha fazla öğretmenli okullarda görev yapanlara göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Yaş Aralığı Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri

Yaş aralığı 22-32 olan yönetici ve öğretmenlerin “ÖVD Sivil erdem-vicdanlılık”, “ÖVD Özgecilik” alt boyutlarını yaş aralığı 33-40 arası ile 41 ve üzeri olanlara göre daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür. Yaş aralığı 22-32 olan yönetici ve öğretmenlerin “ÖVD Nezaket” alt boyutunu yaş aralığı 41 ve üzeri olanlara göre daha düşük puanla fakat yüksek düzeyde değerlendirdikleri gözlenmiştir. Yaş yükseldikçe ÖVD sergileme durumunun da yükseldiği söylenebilir.

Yönetici ve öğretmenlerin yaş aralığı değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerine bakışları arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmuştur. OMYB önermelerinden “Öğretmenlere görev verir” önermesini yaş aralığı 22-32 arası olanların 33-40 arası olanlara göre anlamlı farklılık düzeyinde ve daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür. Her üç grubun da önermeyi yüksek puanla değerlendirdikleri ancak yaşı daha genç olanların diğerlerine göre daha düşük puanla değerlendirdikleri gözlenmiştir. Tahaoğlu ve Gedikoğlu’nun (2009) araştırmasında yaş değişkenine göre 51 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin, diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere göre okul müdürlerinin liderlik rollerini daha olumlu değerlendirdikleri görüldüğünden her iki araştırmanın birbirini desteklediği söylenebilir.

Yaş aralığı 22-32 arası olanların “İKY ücret yönetimi”, “İKY yöneltme” alt boyutlarını yaş aralığı 33-40 arası ile 41 ve üzeri olanlara göre daha yüksek puanla yüksek düzeyde olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. Ayrıca, yaş aralığı 22-32 arası olanların “İK’nın sağlanması” alt boyutunu yaş aralığı 41 ve üzeri olanlara göre daha yüksek puanla yüksek düzeyde olumlu değerlendirdikleri gözlenmiştir. Palabaş’ın (2013) “İlköğretim

okul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterlilikleri Çaycuma ilçesi örneği” konulu araştırmasında, “Etkileme Yeterlilikleri” düzeyi ile ilgili olarak; öğretmenlerin yaş değişkenlerine göre 51 ve üzeri yaşta olan öğretmenler ile 46 ve üzeri yaşta olan öğretmenlerin bu yeterliliklere diğer yaş gruplarına göre daha fazla katıldıkları sonucuna ulaştığı görülmüştür. Argon ve Demirer (2015) araştırmalarında, okul yöneticilerinin bilgi yönetimi ve insan kaynaklarını yönetimi yeterliklerine ilişkin görüşlerinde yaş değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği belirtilmiştir. Bu araştırma da ise ilgili yönetme boyutunda 22-32 yaş arası katılımcıların daha fazla katıldığı gözlenmiştir.

Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri, Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkileri

Okul yöneticilerinin yönetim becerileri, insan kaynakları yönetimi, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri ile alt boyutları arasındaki ilişki düzeylerinin literatür ile karşılaştırması yapılmıştır.

Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri Algı Düzeylerinin Algılanan Diğer Değişkenler ile İlişkileri

Okul müdürlerinin yönetim becerileri değişkeni, İKY gelişim alt boyutunun % 34’ ünü, İKY ücret yönetimi boyutunun % 14’ ünü, İK’nın sağlanması boyutunun % 26’ sını, İKY yönetme boyutunun % 17’ sini, İKY çalışma ilişkileri boyutunun %46’ sını, genel olarak İKY değişkeninin % 38’ ini açıklamakta olduğu gözlenmiştir. Türkmen (2008) araştırmasında, okul müdürlerinin öğretmen ve diğer çalışanların mesleki yeterliliklerini geliştirme ihtiyacını belirlemeyi, okulda çalışanların moralini yükseltmek için çalışma yapmayı, çalışanların geliştirilmesi için hizmetiçi eğitimler düzenlemeyi nadiren yaptıklarını belirtilmiştir. Araştırmaların açıklama oranları değerlendirildiğinde her iki araştırmanın birbirlerini destekler nitelikte oldukları söylenebilir.

Okul müdürlerinin yönetim becerileri değişkeni, ÖK destek başarı boyutunun % 45’ini, ÖK bürokratik boyutunun % 3’ünü, ÖK görev boyutunun % 35’ ini, genel olarak örgüt kültürü değişkeninin % 36’ ini açıklamakta olduğu gözlenmiştir. Gök’ün (2007) araştırma sonuçlarına göre; örgütlerde yöneticilerin iş görenlerden bekledikleri örgütsel

vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi için uygun örgüt kültürünün yaratılması gerekliliğine önem vermeleri şeklinde önerilerde bulunarak değişkenler arasındaki ilişkiyi vurgulamaktadır. Stolp (1994) çalışmasında okul müdürünün eylemlerinin diğer çalışanlar tarafından örnek alındığı ve bu yönüyle yeni bir örgüt kültürü oluşturulduğunu ileri sürmüştür (Stolp, 1994, Aktaran: Ayık, 2007). Ogbonna ve Harris (2000) çalışmalarında, örgüt kültürünün örgüt başarısında etkili olduğu, örgüt kültürünün oluşumu ve geliştirilmesinde örgüt liderlerinin önemli bir rolünün bulunduğunu belirtmişlerdir. Lima (2006), çalışmasında pozitif okul kültürüne sahip okulların yöneticilerin, öğretmenleri karar sürecine katan, mevzuatla uyum içinde olan, öğretmenlerle işbirliği yapan, öğrenme ve öğretme sürecine ortak olan ve doğru iletişim kuran kişiler olduklarını söylemiştir. Tsui, Zhang, Wang, Xin ve Wu (2006), liderlik kavramının örgüt kültürünün oluşturulmasında ve devam ettirilmesinde önemli bir role sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Daha önce yapılan araştırmalar bu araştırma ile ilişki düzeyine yönelik elde edilen bulguları desteklemektedir.

Okul müdürlerinin yönetim becerileri ve alt boyutları ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutunun yordayıcısı olup % 18' ini, ÖVD nezaket boyutunun % 14' ünü, ÖVD sportmenlik boyutunun % 3' ünü, ÖVD özgecilik boyutunun % 5' ini, genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenme düzeyinin % 18'ini açıkladığı görülmüştür. İşbaşı'ya göre (2000); çalışanların vatandaşlık davranışını sergilemelerinde, yöneticilerine duydukları adalet ve güven duygusu önemli bir etmendir (Polat, 2007). Atalay (2005) "Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet" konulu çalışmasında; örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olduğunu söylemiştir. Akın, Kösterioğlu (2017) araştırmasında öğretmenlerin paylaşılan liderlik algısının örgütsel vatandaşlık davranışındaki varyansın % 50'sini açıkladığı sonucuna ulaşmıştır. Özgür (2018) çalışmasında, dönüşümsel liderliğin alt boyutları ile örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki bulmuştur. Dönüşümsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisinde kısmi olarak aracılık ettiğini göstermiştir. Tecimen'in (2020) çalışmasında, çalışanların yöneticilerine duydukları güven yükseldikçe işe adanmışlıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının da yükseleceği, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışının, yöneticiye duyulan güven tarafından açıklanabilmekte olduğu, çalışanların yöneticiye duyulan güvenlerinin artması işe adanmışlık ve örgütsel

vatandaşlık davranışlarını da arttırdığı ortaya çıkmıştır. Tüm bu sonuçların bu araştırmanın bulguları ile aynı yönde olduğu söylenebilir.

Ayrıca, İşbaşı (2000), çalışanlar ve yöneticileri arasındaki ilişkiler göz önüne alındığında ÖVD'nin sosyal mübadele çerçevesinde değerlendirilmesi ve sosyal mübadeleye etki eden esas etkenlerin güven ve adalet olup çalışanların davranışlarını belirlediği belirtilmektedir. Samancı'nın (2006) araştırmasında, okul yöneticilerinin öğretmenleri yakından takibinin ÖVD'yi olumlu yönde etkilediğini, yönetimin destekleyici tavrı ve yakından teftişi öğretmenlerde sorumluluk ve görevin kurallarına uyma davranışı ile ÖVD sergileme eğiliminin arttığı sonucunu ortaya koymaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutları ile ÖVD alt boyutları arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; sivil erdem-vicdanlılık boyutu ile olumlu ve orta düzeyde ilişkinin olduğu görülmektedir. Sivil erdem ve vicdanlılık davranışları özünde destek, karşılıksız yardım ve güven içerdiğinden İşbaşı'nın görüşünü desteklemektedir. Araştırmanın diğer değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde bu ilişkinin sorumluluk alma yapısı–vicdanlılık boyutunda olumlu ve düşük düzeyde olduğu diğer boyutlarda ilişkinin ortadan kalktığı görülmüştür. ÖVD nezaket boyutu ile orta düzeyde olumlu bir ilişkinin olduğu, ÖVD sportmenlik boyutu ile düşük düzeyde olumlu bir ilişkinin olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin hem sportmenlik hem nezaket alt boyutlarında ortadan kalktığı gözlenmektedir.

Yönetici ve Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Algı Düzeylerinin Algılanan Diğer Değişkenler ile İlişkileri

İnsan kaynakları yönetimi alt boyutları ve genelde OMYB'nin % 47' sini açıkladığı görülmüştür. İKY alt boyutları ile yordanan değişken olan okul müdürlerinin yönetim becerileri arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında İKY gelişimi ile okul müdürlerinin yönetim becerileri arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, ancak diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde olumlu ilişkinin düştüğü görülmüştür. Vekeman, Devos, Valcke ve Rosseel (2017) çalışmalarında, kişi-organizasyon uyumu ile başka bir okula geçiş yapma niyeti arasındaki ilişkinin,

öğretmenin okul yöneticisinin stratejik oryantasyonuna değil, insan kaynakları oryantasyonuna bağlı olarak farklılaştığı sonucuna varmışlardır.

İKY değişkenin alt boyutları birlikte örgüt kültürünün % 44' ini açıkladığı görülmüştür. Söz konusu değişkenin alt boyutları ile yordanan değişken olan ÖK arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında İKY Gelişimi ile örgüt kültürü arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Aynı şekilde İK'nın sağlanması alt boyutu ile örgüt kültürü arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki gözlenmekte, diğer iki boyutunun etkisi çıkarıldığında bu ilişkinin düştüğü anlaşılmaktadır. İKY Çalışma İlişkileri ile ÖK arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki görülmektedir. Öztay'ın (2006) çalışmasında, insan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün, öğretmenlerin kendilerine ve kuruma olan güvenlerini artırdığını, kişiler arası ilişkilerde öğretmenlerin birbirlerine karşı arkadaşlık, güven ve yardımlaşma duygularının ön planda olduğu, öğretmenlerin aynı inanç ve değerleri paylaştıklarını, daha yüksek motivasyona sahip oldukları görülmüştür. Veld ve Alfes (2017) çalışmalarında, İKY uygulamalarının çalışan refahının sağlık ve mutluluk boyutlarını olumlu bir şekilde etkileme gücüne sahip olduğu ortaya koymuşlar ve İKY uygulamalarının, örgütün değerlerini ve amaçlarını çalışanlara iletmek ve böylelikle de huzurlu bir iklim algısı oluşturmak için önemli olduğunu söylemişlerdir. Bu açıklamaların, “İKY çalışma ilişkileri” boyutu ile örgüt kültürü destek-başarı boyutu arasında orta düzeyde olumlu bir ilişkinin görüldüğü verileri ile örtüştüğünü göstermektedir.

Aynı şekilde; Herzberg' in iki etmenli motivasyon teorisindeki; motivasyonda doyum sağlayan etmenler arasında; “iş yerinde başarıları ile tanınma, iş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi edebilme olanaklarına sahip olabilme, işinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme” maddelerinin öğretmenlerin görevlerine yönelik motivasyonları ile ilgili olduğu söylenebilir. Akyol' un (2008) çalışmasında İKY'nin okullarda motivasyona yönelik uygulamaların doğru yapıyor olmasının öğretmen performansını olumlu etkilediği algısına sahip olan öğretmenlerin % 67,1 olduğu sonucuna ulaştığı görülmüştür. Buradan hareketle “İKY çalışma ilişkileri” ile “ÖK destek-başarı” boyutları arasında orta düzeyde ve olumlu olan ilişkiyi desteklediği söylenebilir.

İKY alt boyutları ile yordanan değişken olan örgüt kültürü görev boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında, İKY gelişimi boyutu ile örgüt kültürü görev boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Kaptangil (2010), “İşletmelerde insan kaynakları eğitiminin çalışanların performansları üzerine olan etkileri” konulu doktora tezinde; insan kaynaklarının eğitim ve gelişim programları sonucunda verimliliği arttırdığını belirtmiştir. İnsan kaynağının eğitimi ile iş tatmininin sağlandığı, zaman kaybının azaltıldığı ve takım çalışmalarının kazandırıldığı gibi örgüt kültürü görev boyutu önermeleri ile yakın uygulamalar olan sonuçlara ulaşmıştır. Böylece, insan kaynağının sürekli gelişmesinin ve devamlılığının sağlanmasının etkin bir örgüt yapısının meydana getirilmesi için gerekli olduğunu belirtilmiştir.

Okullarda ÖVD üzerine etkisi olduğu düşünülen İKY alt boyutlarından; gelişim, ücret yönetimi, insan kaynağının sağlanması, insan kaynağını yönetme, çalışma ilişkilerinin ÖVD’ni ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu insan kaynakları yönetimi değişkeni alt boyutları birlikte anlamlı bir ilişki sergilemişlerdir. Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte örgütsel vatandaşlık davranışının % 16’ sını açıklamaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni düzeyindeki göreceli önem sırası, İKY gelişimi, İK’nın sağlanması, İKY çalışma ilişkileri, İKY ücret yönetimidir. Akyol (2008), “Eğitim örgütlerinde insan kaynakları uygulamalarının öğretmen performansına etkisi” konulu çalışmada; İKY birimi olan okullarda görevli öğretmenlerin % 66’sının eğitim ve geliştirmeye yönelik doğru uygulamaların performanslarını olumlu etkilediği sonucuna ulaştığı görülmüştür. Performansları olumlu olan öğretmenlerin okul faydasına daha çok çalışma göstereceklerinden hareketle; İKY gelişim boyutunun ÖVD üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu bulgusunu desteklediği söylenebilir. İKY yöneltme boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada etkili olmadığı görülmüştür.

İKY ücret yönetimi ile ÖVD arasında düşük düzeyde olumsuz (negatif) bir ilişki olduğu, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde olumsuz ve düşük düzeyde devam ettiği anlaşılmaktadır. Akyol’un (2008) araştırmasında; öğretmenlerin İKY ücret ve ödüllendirme uygulamalarının öğretmen performansına yönelik % 39,6’sının olumlu etkilediği, % 37,4’ünün kararsız olduğu, % 23,1’inin ise

öğretmen performansını olumsuz etkilediği yönünde olduğu görülmüştür. Akyol'un araştırmasında kararsız ve olumsuz algıya sahip olan öğretmen algıları toplam olarak düşünüldüğünde; bu araştırmanın sonucunda elde edilen; İKY ücret yönetiminin ÖVD'na yönelik düşük düzeyde olumsuz olan ilişkisine yakın bir sonuç olduğu söylenebilir. Bozkurt' un (2010); "İnsan kaynakları uygulamaları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve finansal performans arasındaki ilişkinin incelenmesi" konulu doktora tezinde; insan kaynakları uygulamalarının niteliği ile ÖVD arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu sonucuna ulaştığı görüldüğünden bu araştırmanın sonucunu destekler nitelikte olduğu gözlenmiştir. Çavuş ve Develi (2015) çalışmalarında, bir örgütün bulunduğu konumdan daha ileriye gidebilmesinin örgüt çalışanlarının daha fazla özveri göstererek çalışmasına bağlı olduğunu, örgütte çeşitli insan kaynakları yönetimi uygulamaları aracılığıyla, ÖVD'nı ortaya çıkarabilecek, arttıracak bir ortam oluşturmasını önermişlerdir.

Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algı Düzeylerinin Algılanan Diğer Değişkenler ile İlişkileri

Örgüt kültürü alt boyutları ile OMYB alt boyutları arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; OMYB sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikleri boyutu ile destek-başarı boyutu arasında diğer değişkenlerin etkisi kontrol altına alındığında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, görev boyutu ile düşük düzeyde olumlu bir ilişkinin olduğu, bürokratik boyut ile ilişkisizlik durumunun olduğu gözlenmiştir. OMYB nitelik ve diğer becerileri boyutu ve başlatma yapısı boyutları ile destek-başarı boyutu arasında diğer değişkenler kontrol altına alındığında olumlu ve orta düzeyde ilişkinin olduğu, görev boyutu ile olumlu ve düşük düzeyde ilişki olduğu ancak bürokratik boyut ile ilişkisizlik durumunun söz konusu olduğu görülmüştür.

İKY gelişim boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında ÖK destek-başarı boyutu ile İKY gelişim boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Kahveci (2012:84) "İnsan kaynakları yönetiminin işletme verimliliğine etkileri" konulu derinlikli mülakatla yaptığı araştırmasında; çalışanların eğitim ihtiyacının önemli olması örgütlerin insan kaynakları gelişiminin artırılmasının önemini ortaya çıkarması açısından, olumlu bir sonuç olarak görmüş, bu doğrultuda bu araştırmanın sonucunu desteklemiştir.

ÖK alt boyutları ile yordanan değişken olan ÖVD arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında destek-başarı boyutu ile ÖVD arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. ÖK Bürokratik boyut ile ÖVD arasında olumlu ilişkisizlik durumu olduğu görülmekte olup, diğer değişkenlerin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde aralarındaki ilişkinin olumsuz (negatif) ve düşük düzeyde olduğu görülmüştür. ÖK Görev boyutu ile ÖVD arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki gözlenmiştir. Sezgin (2005) “Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar” adlı çalışmasında ÖVD’ nin örgütsel bağlılık, iş doyumu ve örgütsel adalet gibi birçok kavramla ilişkili olduğu sonucuna ulaşmaktadır. Bunun yanında, Türker (2006) “Çalışanların rol tanımlamalarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi” konulu çalışmasında, çalışan tutumları ile rol tanımlamalarının, ÖVD üzerindeki etkisinin düşük düzeyde olduğunu belirtmiştir. Samancı (2006) “Örgütsel iklim ve örgütsel vatandaşlık” başlıklı araştırmasında; örgüt içerisindeki iklim yapısı yani pozitif sosyal ilişkilerin ÖVD’ ni olumlu yönde etkilediğini örgüt içerisinde yardımlaşma, olumlu sosyal ilişkiler, öğretmenlerde sorumluluk ve ÖVD sergileme eğilimini arttırdığını, örgütte; angaryaların, okul yönetiminde otokrasi anlayışının ise ÖVD sergile davranışını azaldığını ve öğretmenlerin okula karşı olumlu algılarının ÖVD sergileme eğilimini artırdığını belirtmiştir. Gök (2007) araştırmasında ÖVD olgusunun özellikle ÖK ile bağlantılı boyutlarıyla örgüt kültürünün belirtilen nitelikleri arasında pozitif bir ilişki olduğu; örgüt kültürünün teoride belirtilen boyutları, o örgütteki örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına ilişkin davranışların oluşmasında rol oynadığını ortaya koyarak bu araştırma ile benzer sonuçlar elde ettiği görülmüştür.

Çelik’in (2007) araştırma sonuçlarına göre, çalışanların göstermekte oldukları ÖVD seviyesinin % 98’inin örgüt kültürü tarafından açıklandığı, örgüt kültürünün bireysel özerklik ile adalet boyutlarının ÖVD’ ni en fazla etkilediği, örgütsel destek ve çatışmada hoşgörü boyutlarının ise az etkilediğini belirtmiştir. Kurt (2011) “Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi” konulu çalışmasında, örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini göstermiştir. ÖVD düzeyinin örgüt kültürü boyutu tarafından % 15 düzeyinde açıklandığını tespit etmiştir. ÖVD boyutlarından olan diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme boyutunun, örgüt kültürü tarafından anlamlı olarak etkilenmediği; bununla birlikte örgüt kültürü boyutlarından olan örgütsel kimliğin

örgütsel vatandaşlık davranışının hepsini bir arada etkileyen tek boyut olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İpek'in (2012) çalışmasında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının örgütsel kültür algılarından istatistiksel olarak kestirilebildiği söylemiş; öğretmenlerin görev yaptıkları okullara ilişkin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının, hem kurumsal sorumluluk hem de bireysel sorumluluk boyutlarında örgüt kültürü ile yordanabildiği sonucuna ulaşmıştır. Demirel, Özçınar ve Seçkin (2012) çalışmalarında; örgüt kültürü boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, ÖK'nün ÖVD'nin % 50'sini yordadığını ve örgüt kültürü boyutları ile özgecilik ve vicdanlılık arasında orta ve yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Baykal (2013) çalışmasında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile okul iklim algıları arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Arabacı (2014) çalışmasında örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlığı etkileyen önemli bir faktör olduğunu bunun yanı sıra çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerinde de etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yaprak Kaya'nın (2015) araştırmasında, örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık düzeyindeki varyansın % 12'si, okul kültürüne yönelik algıları ile açıklanabildiği belirtilmiştir. Messick (2012) araştırmasında; örgüt kültürüne dahil edilebilecek olan akademik iyimserlik, kolaylaştırıcı okul yapısının örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca regresyon analizi sonucunda kolaylaştırıcı okul yapısının ve akademik iyimserliğin birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışındaki varyansın % 48'sini açıkladığı belirlenmiştir. Runhaar, Konermann ve Sanders'ün (2013) araştırmalarında, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş otonomisi, işe bağlılığı ve lider üye etkileşimi gibi örgüt kültürüne yönelik değişkenler arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Yapılan araştırma sonuçlarının bu araştırmanın verileri ile paralellik gösterdiği ve araştırmayı desteklediği söylenebilir.

Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algı Düzeylerinin Algılanan Diğer Değişkenler ile İlişkileri

ÖVD alt boyutları ile İKY arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ile İKY arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu; ÖVD nezaket boyutu ile İKY arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu; ÖVD sportmenlik boyutu ile İKY arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu;

ÖVD özgecilik boyutu ile İKY arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bozkurt' un (2010) tezinde; insan kaynakları uygulamalarının niteliği ile ÖVD arasındaki ilişkinin korelasyonunun 0,207 ve pozitif yönlü olduğu, ÖVD'nin boyutları ile uygulamaların niteliği arasındaki ilişkinin korelasyonunun ise; 0,091 ile 0,194 arasında pozitif yönde olduğunu tespit etmiştir.

ÖVD alt boyutları İKY gelişim boyutu arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında; ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ile İKY gelişim boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, ÖVD nezaket boyutu ile İKY gelişim boyutu arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, ÖVD sportmenlik boyutu ile İKY gelişim boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, ÖVD özgecilik boyutu ile İKY gelişim boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bozkurt'un (2010) tezinde; yönetici eğitiminin kullanımı ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu (anlamlılık düzeyi: $0,021 < 0,05$) kabul edilmiştir. ÖVD'nin boyutları ile yönetici eğitimi programlarının kullanımı arasındaki ilişkinin sadece vicdanlılık boyutu açısından 0,098'lik düzeyde pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bakalcı' ya (2010) göre ÖVD tanımları ile örtüşen “işe gönülden adanma” düzeyindeki bir birim değişimin eğitim ve geliştirme uygulamalarını yüzde 24,9 açıklamaktadır. Mercan (2006) araştırmasında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterdikleri oranda engellenmişlik ve güçsüzlük hissinin azalacağı sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla değişkenlerin birbiri üzerine etkilerinin kabul edildiği ve bu araştırmanın sonuçları ile örtüştüğü söylenebilir.

ÖVD sivil erdem-vicdanlılık ile İKY ücret yönetimi boyutu arasında ilişkisizlik durumunun olduğu, ÖVD nezaket boyutu ile İKY ücret yönetimi boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, ÖVD sportmenlik boyutu ve ÖVD özgecilik boyutu ile İKY ücret yönetimi boyutu arasında ilişkisizlik durumunun ortaya çıktığı gözlenmiştir. Bozkurt'un (2010) tezinde; performans değerlemeye bağlı olarak ücret artışının yapıldığı bankalarda ÖVD istatistiksel olarak farklılık gösterdiği sonucuna ulaşıldığı ($0,000 < 0,05$) görülmüştür. Bakalcı' nın (2010) araştırmasında; ÖVD tanımları ile örtüşen işe gönülden adanma düzeyindeki bir birim değişimin ücret yönetimini yüzde 21,1 açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma ise devlet okullarında yapıldığından ve devlet okullarında performansa bağlı ücret uygulaması olmadığından İKY ücret yönetimi ile ÖVD arasında

görülen ilişkisizlik durumunun açıklanır nitelikte olduğu söylenebilir. Çünkü devlet okullarında ücretler kıdeme göre zaman içerisinde küçük artışlar göstermekte ve ücret yönetimi okullarda açılan kurslarda ekstra alınan ücretlerle devreye girmekte, öğretmen performansı öğrenci tercihleriyle dolaylı olarak görülebilmektedir.

ÖVD Sivil Erdem-Vicdanlılık ve Nezaket boyutları ile İK'nın Sağlanması boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, ÖVD Sportmenlik boyutu ile İK'nın Sağlanması boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, ÖVD Özgecilik boyutu ile İK'nın Sağlanması boyutu arasında olumlu ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bozkurt' un (2010) tezinde; insan kaynakları işe-seçme ve yerleştirme uygulaması ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki olmadığının (anlamlılık düzeyi: $0,125 > 0,05$) ortaya çıktığı görülmüştür. Bu araştırma da ise İK'nın sağlanması yani seçimi ile ÖVD boyutları arasında düşük de olsa ilişki olduğu görülmüştür. Bozkurt çalışmasında; İKY uygulamalarının sadece işe yönelik özellikleri içeren ÖVD ölçümüne ilişkin herhangi bir yöntemin kullanılmadığı sonucunu akla getirdiğini belirtmiştir. Söz konusu araştırma özel bir bankada yapılmış olup, bu araştırma devlet okullarda yapıldığından, iki kurum arasında işe alma yöntemlerinin farklılık göstermesi, sonuçlarda küçük farklılıkların görülmesine neden olarak açıklanabilir.

BÖLÜM VI

Sonuçlar ve Öneriler

Bu bölümde, elde edilen sonuçlar özetlenerek, bu sonuçlar ışığında araştırmacı ve uygulayıcılara önerilerde bulunulmuştur.

Bağımsız Değişkenlere İlişkin Algı Düzeyleri

Okul yöneticisi ve öğretmenlerin cinsiyet, görev türü, çalıştıkları bölge, öğrenim durumu, kıdem aralığı, okul türü, okuldaki öğretmen sayısı, yaş aralığı değişkenlerine ilişkin veriler doğrultusunda elde edilen algıları aşağıda açıklanmıştır.

Cinsiyet Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri

Cinsiyet değişkenine göre katılımcıların ölçek önermelere bakışları incelendiğinde; ÖVD alt boyutlarından “Sivil erdem-vicdanlılık”, “Sportmenlik” ve “Özgecilik” alt boyutlarını kadın yönetici ve öğretmenlerin erkeklere göre daha olumlu değerlendirdikleri görülmüştür.

Okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerinden farklılık gösteren önermeleri kadın yönetici ve öğretmenlerin, erkeklere göre daha olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. Okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerinden farklılık gösteren “Öğretmenler arasındaki çatışmaları rekabeti geliştirecek biçimde yönlendirir” ve “Bireylerin ve grupların davranışlarını etkiler” önermelerini erkek yönetici ve öğretmenler kadınlara göre daha olumlu değerlendirmişlerdir. Söz konusu önermelerin ortalamalarının yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir.

Örgüt kültürü önermelerinden farklılık gösteren “Teknolojik gelişmeler takip edilir”, “Herkes öğrencilerin akademik başarısı için çalışır” önermelerini kadın yönetici ve öğretmenler erkeklere göre daha olumlu değerlendirmişlerdir. ÖK önermelerinden “Hiyerarşiye önem verilir” önermesini erkek yönetici ve öğretmenler kadınlara göre daha olumlu değerlendirmekle birlikte bu önermelerin ortalamalarının çok yüksek düzeyde olmadığı gözlenmiştir.

İKY önermelerinden farklılık gösteren “İşe alım sırasında öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belli aşamaları olan bir seçim süreci mevcuttur”, “Okulumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissedirim” erkek yönetici ve öğretmenler kadınlara göre daha olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. “Yöneticiler, alanının uzmanı kişilerdir” önermesini ise kadın yönetici ve öğretmenler erkeklere göre daha olumlu değerlendirmekle birlikte her iki grubun da bu önermelere bakışları yüksek düzeydedir.

Görev Türü Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri

Görev türü değişkenine göre katılımcıların ölçek önermelere bakışları incelendiğinde; Mann-Whitney U testine göre; okullarda görev yapan öğretmenlerin yöneticilere göre ÖVD’ na yönelik farklılık gösteren önermelere yönelik sıra ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Önermelerin ortalama puanlarına bakıldığında öğretmenler tarafından yöneticilere göre daha yüksek düzeyde puanla değerlendirdikleri görülmüştür. Mann Whitney U Testi sonucu Mean Rank puanlarına göre öğretmenler ÖVD “Sivil erdem- vicdanlılık”, “Nezaket”, “Sportmenlik” ve “Özgecilik” boyutlarını yöneticilere göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirmişlerdir.

Okul müdürlerinin yönetim becerilerine bakışlarında farklılık gösteren önermelere yönelik, Mann-Whitney U testi sonucunda; yöneticilerin öğretmenlere göre sıra ortalama puanlarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir. OMYB “Başlatma yapısı” alt boyutunda görev türüne göre farklılık olduğu gözlenmiş, yöneticilerin bu boyuttaki önermeleri öğretmenlere göre daha yüksek puanla, olumlu değerlendirdikleri görülmüştür.

Örgüt kültürüne bakışlarında farklılık gösteren önermelere yönelik, Mann-Whitney U testi sonucunda; yöneticilerin öğretmenlere göre önermeleri daha yüksek puanla değerlendirdikleri gözlenmiştir. “İşlerle ilgili çok fazla toplantı yapılır.” önermesini ise öğretmenlerin yöneticilere göre daha yüksek puanla değerlendirdikleri görülmüştür. ÖK alt boyutlara bakıldığında ise; yöneticiler “destek-başarı” boyutunu öğretmenlere göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirmişlerdir.

İKY'ne bakışlarında farklılık gösteren önermelere yönelik, Mann-Whitney U testi sonucunda; yöneticilerin öğretmenlere göre sıra ortalamalarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Önergelerin ortalama puanlarına bakıldığında farklılık gösteren önermelerin yöneticiler tarafından öğretmenlere göre daha yüksek puanla değerlendirdikleri; yöneticilerin İKY “Gelişim”, ”Yöneltme” ve “Çalışma ilişkileri” alt boyutlarını öğretmenlere göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Çalıştıkları Bölge Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri

Çalıştıkları bölge değişkenine göre katılımcıların ölçek önermelere bakışları incelendiğinde; ÖVD alt boyutlarına bakışlarına göre; Akdeniz Bölgesi'nde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; “Sivil erdem- vicdanlılık”, “Nezaket” ve “Özgecilik” boyutlarında, Güneydoğu Anadolu Bölgesi, Doğu Anadolu Bölgesi, İç Anadolu Bölgesi ve Ege Bölgesi'nde çalışanlara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri; ayrıca, “Sivil erdem-vicdanlılık” ve “Özgecilik” boyutlarını, Marmara Bölgesi'nde görev yapanlar, Doğu Anadolu Bölgesi'nde, İç Anadolu Bölgesi'nde ve Ege Bölgesi'nde görev yapanlara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri gözlenmiştir. “ÖVD Sportmenlik” boyutuna bakışlarında Akdeniz Bölgesi'nde çalışanların, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde, Doğu Anadolu Bölgesi'nde, İç Anadolu Bölgesi'nde, Marmara Bölgesi'nde, Karadeniz Bölgesi'nde ve Ege Bölgesi'nde çalışanlara göre; Marmara Bölgesi'nde çalışanlar Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde çalışanlara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri görülmüştür.

Okul müdürlerinin yönetim becerilerine bakışlarına göre; tüm bölgelerde yönetici ve öğretmenlerin algı ortalamasının yüksek düzeyde çıktığı görülmüştür. Bunun yanında Karadeniz ve İç Anadolu Bölgesi'nde görev yapanların diğer bölgelerde görev yapanlara göre “Sorumluluk alma-teknik yeterlilikler”, “Nitelik ve diğer” ve “Başlatma yapısı” boyutlarını daha düşük puanla değerlendirdikleri görülmüştür.

Örgüt kültürü alt boyutlarına bakışlarına göre; İç Anadolu Bölgesi'nde ve Karadeniz Bölgesi'nde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; “Destek-başarı” boyutuna bakışlarında, Akdeniz Bölgesi'nde, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde, Doğu Anadolu Bölgesi'nde, Marmara Bölgesi'nde ve Ege Bölgesi'nde çalışanlara göre daha düşük puanla

değerlendirdikleri görülmüştür. Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde ve Doğu Anadolu Bölgesi'nde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; “Bürokratik” boyutuna bakışlarında, Akdeniz Bölgesi'nde, İç Anadolu Bölgesi'nde, Marmara Bölgesi'nde ve Karadeniz Bölgesi'nde görev yapanlara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri; Ege Bölgesi'nde görev yapanların aynı boyutu Marmara Bölgesi'nde görev yapanlara göre daha olumlu olduğu gözlenmiştir. Akdeniz Bölgesi'nde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “Görev” boyutuna bakışlarında, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde, Doğu Anadolu Bölgesi'nde, İç Anadolu Bölgesi'nde ve Karadeniz Bölgesi'nde görev yapanlara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. İç Anadolu Bölgesi'nde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin ise aynı boyutu, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde, Akdeniz Bölgesi'nde, Doğu Anadolu Bölgesi'nde, İç Anadolu Bölgesi'nde, Marmara Bölgesi'nde, Karadeniz Bölgesi'nde ve Ege Bölgesi'nde çalışanlara göre daha düşük puanla değerlendirdikleri görülmüştür. Ayrıca, Karadeniz Bölgesi'nde görev yapanların Marmara Bölgesi'nde ve Ege Bölgesi'nde görev yapanlara göre daha düşük puanla değerlendirdikleri gözlenmiştir.

İKY alt boyutlarına bakışlarına göre; İç Anadolu Bölgesi'nde görev yapanlar “gelişim” boyutunda, Karadeniz Bölgesi'nde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; “gelişim” ve “ücret yönetimi” boyutuna bakışlarında, Akdeniz Bölgesi'nde, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde, Doğu Anadolu Bölgesi'nde, Marmara Bölgesi'nde ve Ege Bölgesi'nde çalışanlara göre daha düşük puanla değerlendirdikleri görülmüştür. Doğu Anadolu Bölgesi'nde görev yapanların “İKY ücret yönetimi” boyutuna bakışlarında Akdeniz Bölgesi'nde, Marmara Bölgesi'nde ve Karadeniz Bölgesi'nde görev yapanlara göre daha yüksek puanla olumlu; yine Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; “İKY ücret yönetimi” boyutuna bakışlarında Marmara Bölgesi'nde görev yapanlara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri gözlenmiştir. İç Anadolu Bölgesi'nde ve Karadeniz Bölgesi'nde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; “İK'nın sağlanması”, “İKY yöneltme” ve “İKY çalışma ilişkileri” boyutlarına; Akdeniz Bölgesi'nde, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde, Doğu Anadolu Bölgesi'nde, Marmara Bölgesi'nde ve Ege Bölgesi'nde görev yapanlara göre daha düşük puanla değerlendirdikleri görülmüştür.

Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri

Öğrenim durumu değişkenine göre katılımcıların ölçek önermelerine bakışları incelendiğinde; Mann Whitney U Testi sonucu Mean Rank puanlarına göre lisans düzeyinde öğrenime sahip olan yönetici ve öğretmenlerin ÖVD önermelerini yüksek lisans düzeyinde öğrenime sahip olanlara göre daha yüksek derecede olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. ÖVD alt boyutlarına bakışları arasında lisans düzeyindeki yönetici ve öğretmenlerin “Sivil erdem- vicdanlılık”, “Nezaket”, “Sportmenlik” ve “Özgecilik” boyutlarını yüksek lisanslılara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirmişlerdir.

Okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerine bakışlarında lisans düzeyinde öğrenime sahip olan yönetici ve öğretmenlerin önermeleri yüksek lisans düzeyinde öğrenime sahip olanlara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri görülmüştür.

Örgüt kültürü önermelerine bakışlarında lisans düzeyinde öğrenime sahip olan yönetici ve öğretmenlerin “Herkes öğrencilerin akademik başarısı için çalışır” , “İnsanlar birbirini sever”, “İnsanlara değer verilir” önermelerini yüksek lisans düzeyinde öğrenime sahip olanlara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. Yine “Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir” önermesini yüksek lisans düzeyinde öğrenime sahip olanlar lisans düzeyinde öğrenime sahip olanlara göre daha yüksek puanla orta düzeyde değerlendirdikleri gözlenmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi önermelerine bakışlarında, “İşe yeni başlayan öğretmenlere oryantasyon eğitimi (okulun yapısı, politikaları, öğretmen hak ve sorumlulukları ile ilgili bilgiler) verilir” önermesini lisans düzeyinde öğrenime sahip olan yönetici ve öğretmenlerin yüksek lisans düzeyinde öğrenime sahip olanlara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri görülmüştür.

Kıdem Aralığı Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri

Kıdem aralığı değişkenine göre katılımcıların ölçek önermelerine bakışları incelendiğinde; yönetici ve öğretmenlerin ÖVD alt boyutlarına bakışları arasında farklılık bulunmuş; kıdem aralığı 26 yıl ve üzeri olan yönetici ve öğretmenlerin “Sivil erdem-

vicdanlılık” boyutunu kıdem aralığı 1-10 ve 11-25 yıl arası olanlara göre; “Nezakat” boyutunu kıdem aralığı 11-25 yıl arası olanlara göre; “Özgecilik” boyutunu ise kıdem aralığı 1-10 yıl arası olanlara göre daha yüksek puanla ve yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür.

Okul müdürlerinin yönetim becerileri önermelerine bakışları arasında kıdem aralığı 26 yıl ve üzeri olan yönetici ve öğretmenlerin “Kendisine soru soranlara anlaşılır bir cevap verir”, “Hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirir”, “Öğretmenlerin ilgi alanlarını öğrenir” önermelerini diğer gruplara göre daha yüksek puanla ve yüksek düzeyde; “Çalışmalarını planlı bir biçimde yürütür”, “Yılık çalışma planı hazırlar”, “Zamanı etkili biçimde kullanır”, “Bir işi yapmak için gereken bilgi ve becerilerini ortaya koyar” önermelerini kıdem aralığı 11-25 yıl arası olanlara göre daha yüksek puanla ve yüksek düzeyde olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. Ayrıca, kıdem aralığı 1-10 yıl arası olan yönetici ve öğretmenlerin “Okulda güvene dayalı bir öğrenme iklimi oluşmasını sağlar” önermesini kıdem aralığı 11-25 yıl arası olanlara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri görülmüştür.

Örgüt kültürü alt boyutlarına bakışları arasında kıdem aralığı 1-10 yıl arası olan yönetici ve öğretmenlerin “Bürokratik” boyutunu kıdem yılı 11-25 yıl arası olanlara göre daha yüksek puanla yüksek düzeyde olumlu değerlendirdikleri; “Görev” boyutunu ise kıdem aralığı 11-25 yıl arası olanlar ile 26 yıl ve üzeri olanlara göre daha düşük ancak yüksek puan ortalaması ile değerlendirdikleri görülmüştür.

İnsan kaynakları yönetimi alt boyutlarına bakışları arasında kıdem aralığı 1-10 yıl arası olan yönetici ve öğretmenlerin “Ücret yönetimi” boyutunu ve “İK’nın sağlanması” boyutunu kıdem aralığı 11-25 yıl arası olanlara göre daha olumlu ve yüksek puan ortalaması ile değerlendirdikleri; “İKY Yöneltilme” boyutunu kıdem aralığı 11-25 ile 26 ve üzeri olanlara göre daha olumlu değerlendirdikleri gözlenmiştir. Kıdem aralığı 11-25 ile 26 yıl ve üzeri olan yönetici ve öğretmenlerin okullarda insan kaynakları yönetimi ücret yönetimi boyutundaki önermelere yönelik algılarının orta düzeyde olduğu gözlenmiştir.

Okul Türü Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri

Okul türü değişkenine göre katılımcıların ölçek önermelerine bakışları incelendiğinde; örgütsel vatandaşlık davranışı önermelerini ilkokulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; “Sivil erdem-vicdanlılık”, “Nezaket” ve “Özgecilik” boyutlarında ortaokul ve liselerde görev yapanlara göre daha yüksek puanla ve yüksek düzeyde puan aralığında olumlu değerlendirdikleri gözlenmiştir. İlkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin ÖVD önermelerini daha yüksek puanla değerlendirdikleri ve yüksek düzeyde algıya sahip oldukları; ortaokulda görev yapanların diğer gruplara göre daha düşük puanla değerlendirmekle birlikte yüksek düzeyde puan aralığında olumlu algıya sahip oldukları görülmüştür.

Okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarından “Sorumluluk alma-teknik yeterlilikler” ve “Başlatma yapısı” boyutlarını ilkokulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin ortaokul ve liselerde görev yapanlara göre daha yüksek puanla yüksek ve çok yüksek düzey aralığında olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. “Nitelik ve diğer” boyutunda ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerileri bakışlarında birbirlerine göre anlamlı farklılık göstermekte, en yüksek puanla ve çok yüksek düzeyde olumlu algıya sahip grubun ilkokullarda görev yapanlar, daha sonra ortaokul ve liselerde görev yapanların yüksek düzeyde olumlu algıya sahip oldukları gözlenmiştir.

Örgüt kültürü alt boyutlarından, “Destek-başarı” boyutunu liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin diğer gruplara göre daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde puan aralığında değerlendirdikleri görülmüştür. İlkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “Bürokratik” boyutunu ortaokul ve liselerde görev yapanlara göre daha düşük puanla orta düzeyde değerlendirdikleri gözlenmiştir. “Görev” boyutuna yönelik ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin algılarının birbirlerine göre anlamlı farklılık göstermekte olduğu; çok yüksek düzeyde puanla olumlu algıya sahip grubun ilkokullarda görev yapanlar olduğu; daha sonra yüksek düzeyde olumlu algıya sahip olan grupların sırasıyla ortaokul ve liselerde görev yapanlar olduğu görülmüştür.

İnsan kaynakları yönetimi alt boyutlarından “İKY gelişim” boyutunu liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin diğer gruplara göre daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. Ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “Ücret yönetimi” boyutunu ilkokullarda görev yapanlara göre daha yüksek puanla orta düzeyde değerlendirdikleri; liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “İK’nın sağlanması” ve “İKY çalışma ilişkileri” boyutlarını ilkokul ve ortaokullarda görev yapanlara göre daha düşük puanla fakat yüksek düzeyde olumlu değerlendirdikleri gözlenmiştir. Okul türüne göre ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin diğer boyutlardan daha düşük olarak “ücret yönetimi” boyutuna yönelik orta düzeyde algıya sahip oldukları görülmüştür.

Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri

Okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre katılımcıların ölçek önermelerine bakışları incelendiğinde; örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından “Sivil erdem-vicdanlılık” boyutunu öğretmen sayısı 1-10 arası olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğretmen sayısı 30 üzeri olanlara göre daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür. Yine öğretmen sayısı 1-10 arası olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenler “Sportmenlik” boyutunu öğretmen sayısı 11-30 ve 30 üzeri olanlara göre daha düşük puanla orta düzeyde değerlendirdikleri; “Özgecilik” alt boyutunu ise öğretmen sayısı 30 üzeri olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, öğretmen sayısı 1-10 arası ve 11-30 arası olan okullarda görev yapanlara göre daha yüksek puanla ve yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür. Öğretmen sayısı 30 üzeri olan okulların ÖVD algılarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu, öğretmen sayısı 1-10 ve 11-30 arası olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin sportmenlik boyutuna yönelik algılarının orta düzeyde olduğu gözlenmiştir.

Okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarından “Sorumluluk alma-teknik yeterlilikler ($F=2,979$ ve $p=0,048<0,05$)” alt boyutunu ve “Başlatma yapısı ($F=3,085$ ve $p=0,046<0,05$)” alt boyutunu öğretmen sayısı 11-30 arası olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğretmen sayısı 1-10 arası olan okullarda görev yapanlara göre daha yüksek puanla ve yüksek düzeyde olumlu değerlendirdikleri gözlenmiştir. Öğretmen

sayısı 1-10 arası olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin OMYB algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Örgüt kültürü alt boyutlarından “Görev” alt boyutunu öğretmen sayısı 1-10 arası olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, öğretmen sayısı 11-30 ve 30 üzeri olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere göre daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür. Her üç grubun da puan ortalamalarının yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi alt boyutlarından; “İKY Gelişim ($F=4,42$ ve $p=0,012<0,05$)”, “İKY Ücret yönetimi ($F=5,21$ ve $p=0,005<0,01$)”, “İK’nın sağlanması ($F=5,62$ ve $p=0,004<0,01$)” alt boyutlarını öğretmen sayısı 30 üzeri olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğretmen sayısı 11-30 arası olan okullarda görev yapanlara göre daha düşük puanla “ücret yönetimi” boyutunu orta, diğer boyutları yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür. Öğretmen sayısı 30 üzeri olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “İKY yönetme ($F=11,79$ ve $p=0,000<0,01$)” alt boyutunu öğretmen sayısı 1-10 arası ve 11-30 arası olan okullarda görev yapanlara göre daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür.

Yaş Aralığı Değişkenine İlişkin Algı Düzeyleri

Yaş aralığı değişkenine göre katılımcıların ölçek önermelerine bakışları incelendiğinde; örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından yaş aralığı 22-32 olan yönetici ve öğretmenlerin “ÖVD Sivil erdem-vicdanlılık”, “ÖVD Özgecilik” alt boyutlarını yaş aralığı 33-40 arası ile 41 ve üzeri olanlara göre daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür. Yaş aralığı 22-32 olan yönetici ve öğretmenlerin “ÖVD Nezaket” alt boyutunu sadece yaş aralığı 41 ve üzeri olanlara göre daha düşük puanla fakat yüksek düzeyde değerlendirdikleri gözlenmiştir. Yaş aralığı en yüksek grup olan 41 ve üzeri grubun ÖVD önermelerine yönelik algılarının diğer gruplara göre olumlu olduğu görülmüştür.

Okul müdürlerinin yönetim becerilerinden “Öğretmenlere görev verir” önermesini yaş aralığı 22-32 arası olanların 33-40 arası olanlara göre anlamlı farklılık düzeyinde ve

daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür. Her üç grubun da önermeyi yüksek puanla değerlendirdikleri ancak yaşı daha genç olanların diğerlerine göre daha düşük puanla değerlendirdikleri gözlenmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin yaş aralığı değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerileri alt boyutlarına bakışları arasında istatistiki olarak farklılık bulunmamıştır.

Örgüt kültürü alt boyutlarından “Bürokratik boyutunu” yaş aralığı 22-32 arası olan yönetici ve öğretmenlerin yaş aralığı 33-40 arası ile 41 ve üzeri olanlara göre daha yüksek puanla yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmüştür. Yine yaş aralığı 22-32 olanların “Görev boyutunu” yaş aralığı 33-40 arası ile 41 ve üzeri olanlara göre daha düşük puanla ancak yüksek düzeyde değerlendirdikleri gözlenmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin OMYB “Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir”, “Kural ihlaline karşı sert önlemler alınır”, “Otoriter bir yönetim anlayışı vardır”, “İnsanlar arasında ilişkiler resmidir” önermelerine yönelik algılarının orta düzeyde, diğer önermelere yönelik algılarının yüksek ve çok yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

İnsan kaynakları yönetimi alt boyutlarından “İKY ücret yönetimi”, “İKY yöneltme” alt boyutlarını yaş aralığı 22-32 arası olanların yaş aralığı 33-40 arası ile 41 ve üzeri olanlara göre daha yüksek puanla yüksek düzeyde olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. Ayrıca, yaş aralığı 22-32 arası olanların “İK’nın sağlanması” alt boyutunu yaş aralığı 41 ve üzeri olanlara göre daha yüksek puanla yüksek düzeyde olumlu değerlendirdikleri gözlenmiştir. Yaş aralığı 22-32 arasında olan genç grubun insan kaynakları yönetimine yönelik algılarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri, Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkileri

Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerinin Diğer Değişkenlerle İlişkisi

Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okullarda insan kaynakları yönetimi, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcısı olduğu görülmüştür. “Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri” değişkeni İKY değişkeninin %38’ ini, ÖK değişkeninin %36’ sını, ÖVD değişkeninin % 18’ ini açıklamaktadır. İnsan kaynakları yönetimini ve örgüt kültürü üzerine etkisi oldukça önemlidir, ancak insan kaynakları yönetimine etkisi

daha fazladır. OMYB'nin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi önemli düzeyde olmakla birlikte, insan kaynakları yönetimi ve örgüt kültürüne yaptığı etki ile dolaylı yönden de etkisi olduğu söylenebilir.

OMYB değişkeni, İKY gelişim alt boyutunun % 34' ünü, İKY ücret yönetimi boyutunun % 14' ünü, İK'nın sağlanması boyutunun % 26' sını, İKY yöneltme boyutunun % 17' sini, İKY çalışma ilişkileri boyutunun %46' sını, genel olarak İKY değişkeninin %38' ini açıklamakta olduğu görülmüştür. Nicel bulgular doğrultusunda alınan nitel ifadelerden elde edilen bulgulara göre; görüşülen 24 kişiden 19'u okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okuldaki insan kaynağı yönetimi uygulamalarını etkilediğini düşünmektedir. Yüksek becerili yöneticilerin insan kaynağının daha verimli çalışmasını sağlayacağı, bunun okul müdürlerinin kendilerine verilen yetkileri etkili ve yerinde kullandıklarında ortaya çıkacağı, yönetim çalışmaları ile okulda sağlıklı bir iklim oluşturularak okulun verimliliğinin artacağını belirtilmektedir. Bununla beraber özellikle yöneticilerin; yetkilerinde olmayan durumların olduğunu savunarak etkili olmadıklarını söylemektedirler.

Okul müdürlerinin yönetim becerileri değişkeni, ÖK destek başarı boyutunun % 45'ini, ÖK bürokratik boyutunun % 3'ünü, ÖK görev boyutunun % 35' ini, genel olarak örgüt kültürü değişkeninin % 36'ini açıklamakta olduğu gözlenmiştir. Nicel bulgular doğrultusunda alınan nitel ifadelerden elde edilen bulgulara göre; görüşülen 24 kişiden 22'si okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okulun kültürünü etkilediğini düşünmektedir. Yöneticinin her yönüyle okuldaki kültürü ve iklimi etkilediği, bir yöneticinin yönetim becerisinin, organize gücünün, güdüleme başarısının örgütün her kademesini etkilemekte olduğunu; yönetim becerisi yüksek bir müdürün kurum kültürüne olumlu anlamda katkı sağlarken, yönetim becerisi düşük bir müdürün ise kurum kültürünü olumsuz etkileyeceğini hatta kurumda oturmuş bir kültürün zayıflamasına veya ortadan kalkmasına dahi yol açabileceğini söylemektedirler.

Okul müdürlerinin yönetim becerileri ve alt boyutları ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutunun yordayıcısı olup % 18' ini, ÖVD nezaket boyutunun % 14' ünü, ÖVD sportmenlik boyutunun % 3' ünü, ÖVD özgecilik boyutunun % 5' ini, genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenme düzeyinin %18'ini açıkladığı görülmüştür. Nicel

bulgular doğrultusunda alınan nitel ifadelerden elde edilen bulgulara göre; görüşülen 24 kişiden 23'ü okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okuldaki çalışanların davranışlarını etkilediğini düşünmektedir. Yönetimin olumlu uygulamalarının okul çalışanlarının davranışlarını pozitif, olumsuz uygulamalarının ise negatif yönde etkileyeceğini, okul müdürlerinin çalışanları bu beceriler etrafında toplayarak, çalışanları yetiştirerek kurumu ileriye taşıyabilecekleri, böylelikle örgüt çalışanlarının motivasyonu üzerine etkili olabileceklerini savunmaktadırlar. Burada yöneticilerin öğreticilik yani sorumluluk alma-teknik yeterlilik boyutunun, nitelik ve diğer becerileri boyutunun ve motivasyon açısından başlatma yapısı boyutunun ön plana çıktığı görülmektedir.

Okullarda İnsan Kaynakları Yönetiminin Diğer Değişkenlerle İlişkisi

Okullarda İKY'nin okul müdürlerinin yönetim becerileri, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışının yordayıcıları olduğu görülmüştür. "İnsan kaynakları yönetimi" değişkeni OMYB değişkeninin %47' sini, ÖK değişkeninin %44' ünü, ÖVD değişkeninin % 16' sını açıkladığı görülmüştür.

İnsan kaynakları yönetimi alt boyutları OMYB sorumluluk alma-teknik yeterlilik boyutunun yordayıcısı olup % 41' ini, OMYB nitelik ve diğer becerileri boyutunun % 43' ünü, OMYB başlatma yapısı boyutunun % 41' ini ve genelde OMYB'nin % 47' sini açıkladığı görülmüştür. İnsan kaynakları yönetimi alt boyutları ÖK destek-başarı boyutunun yordayıcısı olup % 50' sini, ÖK bürokratik boyutunun % 15' ini, ÖK görev boyutunun % 30' unu ve genelde örgüt kültürünün % 44' ünü açıkladığı görülmüştür. Nicel bulgular doğrultusunda alınan nitel ifadelerden elde edilen bulgulara göre; görüşülen 24 kişiden 17'si okullarda insan kaynağı yönetiminin okuldaki örgüt kültürünü etkilediğini düşünmektedir. Yönetimin olumlu veya olumsuz yönde uygulamalarının her iki durumda da örgüt kültürünü aynı doğrultuda etkileyeceği, yönetimin insan yaklaşımı odaklı uygulamalarının örgüt kültürünü pozitif yönde etkileyeceğini belirtmektedirler. İnsan kaynağı yönetiminin planlı bir şekilde ve çalışanların niteliğine göre uygulanması durumunda bunun okuldaki örgüt kültürüne katkı sağlayacağı belirtilmektedir.

İKY alt boyutları ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutunun yordayıcısı olup % 14' ünü, ÖVD nezaket boyutunun % 12' sini, ÖVD sportmenlik boyutunun % 4' ünü, ÖVD

özgecilik boyutunun % 5' ini, genel olarak ÖVD'nin %16'sını açıkladığı görülmüştür. Nicel bulgular doğrultusunda alınan nitel ifadelerden elde edilen bulgulara göre; görüşülen 24 kişiden 20'si okullarda insan kaynağı yönetiminin, okullarındaki çalışanların davranışlarını etkilediğini düşünmektedir. İnsan kaynağı yönetiminin; çalışanlar üzerindeki baskıcı yapısının olumsuz olacağı belirtilirken; kurumda iş ortamına duyulan aidiyet duygusunun ve mesleki doyumun yüksek olması ile olumlu yönde etkileyeceğini, bu yöndeki uygulamaların çalışanların motivasyonu üzerine de etkili olacağını belirtmektedirler.

Okullarda Örgüt Kültürünün Diğer Değişkenlerle İlişkisi

Okullarda ÖK'nün okul müdürlerinin yönetim becerileri, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışının yordayıcısı olduğu görülmüştür. "Örgüt kültürü" değişkeni OMYB değişkeninin % 45' ini, İKY değişkeninin % 47' sini, ÖVD değişkeninin % 25' ini açıkladığı görülmüştür.

Örgüt kültürü alt boyutları OMYB sorumluluk alma yapısı-teknik yeterlilikleri alt boyutu % 38' ini, OMYB nitelik-diğer becerileri alt boyutu % 47' sini, OMYB başlatma yapısı alt boyutu % 38' ini açıkladığı görülmüştür. Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte okul müdürlerinin yönetim becerilerinin % 45' in açıkladığı gözlenmiştir. Nicel bulgular doğrultusunda alınan nitel ifadelerden elde edilen bulgulara göre; görüşülen 24 kişiden 18'i okuldaki örgüt kültürünün, okul müdürünün yönetim becerisini etkilediğini düşünmektedir. Örgüt kültürünün sağlamlığının idarecilerin yönetim becerisini olumlu olarak etkilediği, olumlu okul kültüründe öğretmenler arasındaki etkili iletişimin yönetime de yansıdığı ve okul üyelerine kimlik duygusu kazandırarak üyelerin davranışlarında tutarlılık sağladığı, bu durumun da yöneticilerin gelişimine de destek olduğu söylenmektedir. Buna karşılık örgüt kültürünün oluşmasında yöneticilerin daha büyük rolü olduğu, yönetim becerisi yüksek bir yöneticinin örgüt kültürünü oluşturacağı düşünülmektedir. Yine ağırlıklı olarak okul yöneticilerinin; kuruma sonradan dâhil olan okul müdürünün yönetim becerisine kurum kültürünün etkili olmayacağını, hatta var olan kurum kültürü ile okul müdürünün var olduğunu düşündüğü yönetim becerisi ile çatışmalar yaşanacağını savunmaktadırlar.

Örgüt kültürü alt boyutlarının insan kaynakları yönetimi gelişim boyutunun % 43'ünü, İKY ücret yönetimi boyutunun % 24'ünü, insan kaynağının sağlanması boyutunun % 34'ünü, İKY yöneltme boyutunun % 20' sini, İKY çalışma ilişkileri boyutunun % 44'ünü açıkladığı görülmüştür. Değişkenin alt boyutları birlikte insan kaynakları yönetiminin % 47'sini açıkladığı gözlenmiştir. Nicel bulgular doğrultusunda alınan nitel ifadelerden elde edilen bulgulara göre; görüşülen 24 kişiden 20'si okuldaki örgüt kültürünün, okuldaki insan kaynağı uygulamalarını etkilediği de düşünülmektedir. Güven duygusunun hâkim olduğu olumlu ortamlarda insan kaynakları uygulamalarının verimli, tersi durumlarda ise sonucun negatif olacağı yönünde görüşler vardır. Bunun yanında ağırlıklı olarak okul yöneticileri, insan kaynağını okul yönetimi belirlemediğinden etkili olmadığını vurgulamaktadırlar. İKY ücret boyutu ile insan kaynağının sağlanması boyutunun okul yönetimi tarafından yapılmıyor olsa da insan kaynağının yöneltme, görev ve çalışma ilişkileri okul yönetimi ile bağlantılı olduğundan yöneticilerin bu konuda eğitime ihtiyaç duyduğu söylenebilir. "Güç ve statü insanları acımasız yapmaktadır, kamu kurumlarında bunu yapmak zordur." Şeklindeki açıklama örgüt kültürü oluşturulurken yasal erkten uzaklaşılması gerektiği düşüncesini ortaya çıkarmaktadır. Örgüt kültürü ölçeği bürokratik boyutundaki yordayıcı değerin düşük çıkması sonucunun da bu durumu desteklediği söylenebilir.

Örgüt kültürü alt boyutları ÖVD sivil erdem-vicdanlılık boyutunun yordayıcısı olup % 22'sini, ÖVD nezaket boyutunun % 19'unu, ÖVD sportmenlik boyutunun % 9'unu, ÖVD özgecilik boyutunun % 8'ini açıkladığı görülmüştür. Söz konusu değişkenin alt boyutları birlikte örgütsel vatandaşlık davranışının % 25'ini açıkladığı gözlenmiştir. Nicel bulgular doğrultusunda alınan nitel ifadelerden elde edilen bulgulara göre; görüşme yapılan 24 kişiden 22'si okuldaki örgüt kültürünün, çalışanların okul faydasına davranışlarını etkilediğini düşünülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun; örgütün devamlılığı için işbirliği ve ekip ruhunun gerekli olduğu, örgüt kültürünün üyelerini ekip ruhu ile çalışmaya ve ekibe faydalı olma düşüncesi ile hareket etmeye yönlendirdiğini belirtmektedirler. Beraberinde, insanların yazılı olmayan kurallara genellikle uyma eğilimi gösterdiği, biz olarak hareket etme eğilimi içine girdikleri, böylece kuralların uygulandığını ve bu durumların da okulun faydasına olduğunu düşünmektedirler. Ayrıca, çalışanların bireysel farklılıklara sahip oldukları ve bu farklılıkların bazen var olan kültür ile uyuşmadığı dolayısıyla etkili olmadığını belirtenler de bulunmaktadır.

Okullarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Diğer Değişkenlerle İlişkisi

Okullarda ÖVD'nin okul müdürlerinin yönetim becerileri, insan kaynakları yönetimi ve örgüt kültürünün yordayıcısı olduğu görülmüştür. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” değişkeni OMYB değişkeninin % 45' ini, İKY değişkeninin % 12' sini, ÖK değişkeninin % 18' ini açıkladığı görülmüştür.

ÖVD alt boyutları okul müdürlerinin yönetim becerileri sorumluluk alma yapısı- teknik yeterlilikler boyutunun yordayıcısı olup % 19' unu, OMYB nitelik ve diğer becerileri boyutunun % 15' ini, OMYB başlatma yapısı boyutunun % 17' sini, genel ortalama % 19' unu açıkladığı görülmüştür. Nicel bulgular doğrultusunda alınan nitel ifadelerden elde edilen bulgulara göre; görüşülen 24 kişiden 16'sı okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının, okul müdürlerinin yönetim becerilerini etkilediğini düşünmektedir. Bu davranışların okul müdürünü daha ileri düzeyde çalışmalar yapması için güdüleyeceği, yönetimin görevini daha rahat icra etmesini sağlayacağı ve paydaşlar tarafından oluşturulacak görevdeşlik ile topyekûn bir birliktelik oluşacağı, bu durumun okul müdürünün yönetim becerilerini de olumlu yönde etkileyeceğini belirtilmektedir. Bunun yanında, özellikle okul yöneticileri, yönetim becerilerinin kişisel çabaya bağlı olarak gelişebileceğini, karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmenlerin davranışlarının okul müdürünün yönetim becerisini geliştirmeyi zorlayıcı bir unsur olmadığını düşündüklerini söylemektedirler. Ayrıca yöneticiler, yönetim becerilerinin ancak merkezi yönetim tarafından uygulanacak hizmet içi eğitim ve sonunda yapılacak değerlendirme yöntemleri ile gelişebileceğini belirtmektedirler.

Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları İKY gelişim boyutunun yordayıcısı olup % 12' sini, İKY ücret yönetimi boyutunun % 4' ünü, insan kaynağının sağlanması boyutunun % 11' ini, İKY yöneltme boyutunun % 4' ünü, İKY çalışma ilişkileri boyutunun % 11' ini, genel ortalamanın %12' sini açıkladığı görülmüştür. Nicel bulgular doğrultusunda alınan nitel ifadelerden elde edilen bulgulara göre; görüşülen 24 kişiden 18'i okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının, okuldaki insan kaynakları yönetimini uygulamalarını etkilediğini düşünmektedir. Bu durumda işlerin kolaylaşacağını, paylaşımın artacağını, dayanışma ve yardımlaşmanın ön plana

çıkarak yönetimin işinin kolaylaşacağını ve tüm bunların okul işleyişini olumlu yönde etkileyeceğini belirtmektedirler. Karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının diğer çalışanlar üzerinde sorumluluk alma, yardımlaşma, fayda sağlama, yararlı olma, aidiyet duygusu kazandırma gibi örnek değerleri artıracığını savunmaktadırlar. Dolayısıyla okulda insan kaynakları uygulamalarının daha rahat gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir.

ÖVD alt boyutları ÖK destek-başarı boyutunun yordayıcısı olup % 21' ini, ÖK bürokratik boyutunun % 4' ünü, ÖK görev boyutunun % 21' ini, genel ortalamanın % 18' ini açıkladığı görülmüştür. Nicel bulgular doğrultusunda alınan nitel ifadelerden elde edilen bulgulara göre; görüşülen 24 kişiden 20'si okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının, okul kültürünü etkilediğini düşünmektedir. Karşılık beklemeden çalışan öğretmen ve yöneticilerin okulda motivasyonu yükselteceklerini ve diğer çalışanların çalışma isteğini artıracaklarını, aidiyet duygusunun gelişmesini sağlayacaklarını, bunun okuldaki işleyiş üzerinde olumlu etki yaparak, diğer çalışanların da fayda açısından benzer faaliyetlerde ve özveride bulunmalarına öncülük edeceğini veya diğer çalışanlar üzerinde baskı oluşturarak etkili olabileceğini söylemektedirler.

Okullarda İnsan Kaynakları Yönetiminin, Örgüt Kültürünün, Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerinin ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Birbiriyle İlişkisi

“Okullarda İnsan Kaynakları Yönetiminin, Örgüt Kültürünün, Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerinin ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İlişkisinin Belirlenmesi” ni açıklamaya yönelik yapılan araştırma sonuçlarına bütün olarak bakıldığında; İKY, ÖK ve ÖVD üzerine etkisi olduğu düşünülen OMYB'nin söz konusu değişkenleri ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonucu İKY' nin OMYB ile anlamlı bir ilişki ($R:0,615$, $R^2=0,379$, $p<0.001$) sergilediği görülmüştür. “Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri” değişkeni İKY değişkeninin %38' ini açıkladığı ($B=0,734$) ve anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmüştür ($p<0.001$). Aynı zamanda ÖK ile anlamlı bir ilişki ($R:0,600$, $R^2=0,360$, $p<0.001$) sergilediği, ÖK değişkeninin % 36'sını açıkladığı, anlamlı bir yordayıcı olduğu gözlenmiştir ($p<0.001$). Bunun yanında, “Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri” değişkeni ÖVD değişkeni ile anlamlı bir ilişki ($R:0,424$, $R^2=0,179$, $p<0.001$) sergilediği, % 18' ini açıkladığı ve ($B=0,371$) anlamlı bir yordayıcı

olduğu görülmüştür ($p<0.001$). “Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri” değişkeni ÖVD’ni doğrudan etkilediği gibi, ÖK ve İKY üzerine gösterdiği etkililik düzeyi ile de ÖVD’nin sergilenmesini ayrıca etkilediği gözlenmiştir.

ÖK, ÖVD ve OMYB üzerine etkisi olduğu düşünülen İKY’nin söz konusu değişkenleri ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu, İKY’ nin ÖK ile anlamlı bir ilişki ($R:0,666$, $R^2=0,444$) sergilediği ($p<0.001$), örgüt kültürünün % 44’ ini açıkladığı gözlenmiştir. Ayrıca, İKY’ nin ÖVD ile anlamlı bir ilişki ($R:0,393$, $R^2=0,155$) sergilediği ($p<0.001$) ve ÖVD’ nin % 16’ sını açıkladığı görülmüştür. Beraberinde, İKY’nin OMYB ile anlamlı bir ilişki ($R:0,683$, $R^2=0,466$) sergilediği ($p<0,001$) ve OMYB’nin % 47’ sini açıkladığı görülmüştür. “İnsan Kaynakları Yönetimi” değişkeni ÖVD doğrudan etkilediği gibi, ÖK ve OMYB üzerine gösterdiği etkililik düzeyi ile de ÖVD’nin sergilenmesini ayrıca etkilediği gözlenmiştir.

OMYB, İKY ve ÖVD üzerine etkisi olduğu düşünülen ÖK’nün söz konusu değişkenleri ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucu; ÖK’nün OMYB arasında anlamlı bir ilişki ($R= 0,670$; $R^2=0,449$) sergilediği ($p<0.001$) ve % 45’ in açıkladığı gözlenmiştir. Aynı zamanda, ÖK’nün, İKY ile anlamlı bir ilişki ($R= 0,686$; $R^2=0,470$) sergilediği ($p<0,001$) ve % 47’ sini açıkladığı görülmüştür. Beraberinde, ÖK’nün, ÖVD ile arasında anlamlı bir ilişki ($R= 0,500$; $R^2=0,250$) olduğu ($p<0.001$) ve ÖVD’nin % 25’ ini açıkladığı görülmüştür. “Örgüt Kültürü” değişkeni ÖVD doğrudan etkilediği gibi, OMYB ve İKY üzerine gösterdiği etkililik düzeyi ile de ÖVD’nin sergilenmesini ayrıca etkilediği gözlenmiştir.

ÖVD, ÖK, İKY ve OMYB birbirleriyle etkileşim halindedir. Bu etkiler doğrudan olabildiği gibi dolaylı da olabilmektedir. Bu araştırma ile insan kaynakları yönetimi, okul müdürlerinin yönetim becerileri, örgüt kültürü kavramlarının doğrudan ve dolaylı olarak birbirleriyle etkileşim içinde olduğu ve bunların okullardaki çalışan (yönetici, öğretmen) davranışlarını yönetmek açısından önem gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Okullarda İKY’nin okul müdürlerinin yönetim becerilerinin % 47’ sini, ÖK’nün okul müdürlerinin yönetim becerilerinin % 45’ ini, ÖVD’nin okul müdürlerinin yönetim becerilerinin % 45’ ini açıkladığı görülmektedir.

Ancak; araştırmanın verileri 2016-2017 ve 2017-2018 eğitim öğretim yıllarında toplanmış olduğundan, ölçekler ve görüşme formları o dönemin algılarıyla cevaplanmıştır. Sonraki süreçte Dünya'yı saran pandemi (Covid-19) her alanda olduğu gibi eğitim öğretim kuurmlarında da pek çok unsuru etkilemiştir. Okullarda eğitim öğretim uygulamaları mecburi nedenlerle kısmen yüzyüze olmaktan çıkarılarak uzaktan öğretim yoluna gidilmiştir. Gerek okul yöneticisi, gerek öğretmen, gerek veli ve gerekse okulun asıl amacı olan öğrenciler hiç hazır olmadıkları bir durumla karşı karşıya kalmışlardır. Bu durumda okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin farklı konularla birlikte bilişim alanındaki yeterlilikleri de sorgulanmaya başlanmıştır. Öğretmenler ekran başında ders gören öğrencilerin dönütlerini tam olarak alamadıklarından veli eğitimleri ön plana çıkmıştır. Ayrıca ülke genelinde bilişim alt yapısı ve sosyo ekonomik düzeyi zayıf öğrencilere ulaşma gibi hususlarında farklı sorunların ortaya çıktığı görülmüştür. Bu sorunlara bir yandan çözümler aranırken ve düzenlemeler yapılırken, eğitim öğretim uygulamalarına ve yönetimine yönelik paradigma değişimi kaçınılmaz olmuştur. Ortaya çıkan tüm bu durumlar nedeniyle okul yöneticisi ve öğretmenlerinin okullarda örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı, okul müdürlerinin yönetim becerileri ve insan kaynakları yönetimini etkileyen etmenlere yönelik algılarında da olası farklılıkların olabileceği söylenebilir.

Öneriler

Bu bölümde, elde edilen sonuçlar ışığında araştırmaya ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmaya Yönelik Geliştirilen Öneriler

- Araştırma sonuçlarına göre; katılımcıların demografik özelliklerine yönelik genel bir değerlendirilme yapıldığında; cinsiyet, görev türü, yaş aralığı, kıdem aralığı, okul türü, eğitim düzeyi, çalışma bölgelerine göre algısal farklılıklar olduğu görülmüştür.
- ÖVD ve OMYB önermelerini kadın yönetici ve öğretmenlerin erkek yönetici ve öğretmenlere göre daha olumlu değerlendirdikleri; ÖVD, OMYB, ÖK ve İKY uygulamaları önermelerini lisans düzeyinde öğrenime sahip olan yönetici ve öğretmenlerin yüksek lisans düzeyinde öğrenime sahip olanlara göre daha yüksek derecede olumlu değerlendirdikleri; ÖVD, OMYB önermelerini ilkokulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin ortaokul ve liselerde görev yapanlara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri; öğretmen sayısı 30 üzeri olan okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin ÖVD ve ÖK önermelerini diğer gruplara göre daha yüksek puanla olumlu değerlendirdikleri; yaş aralığı en yüksek olan 41 yaş ve üzeri gruptakilerin ÖVD önermelerine yönelik algılarının diğer gruplara göre daha olumlu olduğu, yaş aralığı 22-32 arası olan yönetici ve öğretmenlerin ÖK ve İKY alt boyutlarında diğer gruplara göre algısal farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu nedenle eğitim kurumlarında; eğitim öğretim uygulamaları ile yönetsel süreçlerin gerçekleştirilmesi sırasında bu farklılıkların dikkate alınması; üst yönetim düzeyinde ve okullarda oluşturulacak çalışma grupları, ekipler ve komisyonlara farklı özelliklere sahip çalışanların katılımının sağlanması gerekmektedir. Böylelikle hem eğitim kurumlarında uygulama ve fikir zenginliği sağlanacak hem de tüm çalışanlar için istendik çalışma ortamları oluşturulacaktır.
- Öğretmen sayısı 30 üzeri olan okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin ÖVD ve ÖK algılarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu, ayrıca; öğretmen sayısı 11-30 arası olan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin İKY uygulamalarına

yönelik algılarının daha az öğretmenli okullarda görev yapanlara göre daha yüksek olduğu tespit edildiğinden; daha az öğretmenli okulların (Köy okulları, birleştirilmiş sınıf uygulaması yapılan okullar vb.); kültürel ortamlarının artırılması ve diğer okullarla etkileşimlerinin sağlanması açısından bulundukları bölgenin üst yönetimi tarafından desteklenmesi gerekmektedir.

- Yaş aralığı en yüksek olan 41 yaş ve üzeri grubun ÖVD'na; yani karşılık beklemeden gönüllü bir şekilde okul faydasına özverili olarak çalışma içerikli önermelere yönelik algılarının diğer gruplara göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Bu grubun aynı zamanda mesleki alanda daha fazla deneyime sahip olduğu görüşüyle, toplantılarda ve çalışma ortamlarında onların deneyimlerinden faydalanması, ayrıca diğer çalışanlara örnek olacak şekilde farkındalıklarının sağlanması, gerektiğinde okul için çalışmalarda ekip başkanlığı verilmesi gerekmektedir. Böylece diğer çalışanların da motive olabileceği düşünülmektedir.
- OMYB değişkeni, İKY gelişim alt boyutunun % 34' ünü, İKY ücret yönetimi boyutunun % 14' ünü, İK'nın sağlanması boyutunun % 26' sını, İKY yöneltme boyutunun % 17' sini, İKY çalışma ilişkileri boyutunun %46' sını, genel olarak İKY değişkeninin %38' ini açıklamakta olduğu görülmüştür. Görüşme yapılan yöneticilerin; yetkilerinde olmayan durumların olduğunu savunarak etkili olamadıkları şeklinde ifadeleri de dikkate alındığında; okul yöneticilerinin İKY uygulamalarında alınacak her kararda paydaş olarak üst yöneticiler tarafından dinlenmesi ve okul müdürlerinin özellikle insan kaynağının gelişimi ile ilgili çalışmalar yapması gerekmektedir.
- Okul müdürlerinin yönetim becerileri değişkeni, ÖK destek başarı boyutunun % 45'ini, ÖK bürokratik boyutunun % 3'ünü, ÖK görev boyutunun % 35' ini, genel olarak örgüt kültürü değişkeninin % 36'ini açıklamakta olduğu gözlenmiştir. OMYB'nin, özellikle ÖK destek başarı boyutu üzerinde etkili olduğu değerlendirildiğinde; okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik iş başarısındaki desteği dikkat çekmektedir. Bu durum okul müdürlerinin öğretimsel liderlik boyutunda yetkin olmasını gerektirmektedir.

- Okul müdürlerinin yönetim becerileri ve alt boyutlarının genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenme düzeyinin %18'ini açıkladığı görülmüştür. Yapılan görüşmelerde katılımcıların; okul müdürlerinin çalışanları bu beceriler etrafında toplayarak, çalışanları yetiştirerek kurumu ileriye taşıyabilecekleri, böylelikle örgüt çalışanlarının motivasyonu üzerine etkili olabilecekleri şeklindeki ifadeleri de değerlendirildiğinde; yöneticilerin öğreticilik yani sorumluluk alma-teknik yeterlilik boyutunun, nitelik ve diğer becerileri boyutunun ve motivasyon açısından başlatma yapısı boyutunun ön plana çıktığı, dolayısıyla okul yöneticilerinin bu alanlarda kendilerini değerlendirmeleri ve bu doğrultuda yapıcı çalışmalar yapmaları gerekmektedir.
- Bulgularda İKY çalışma ilişkileri ve gelişimi boyutları ağırlıklı olmak üzere ÖK destek-başarı boyutunun % 50 açıklayıcısı olduğu görüldüğünden, okulların başarısı için; İKY uygulayıcılarının öğretmenlerin başarılarını destekleyecek şekilde plan ve program yapmaları ve öğretmenlerin gelişimini ön plana almaları gerekmektedir.
- İKY alt boyutlarının genel olarak ÖVD'nin %16'sını açıkladığı görülmüştür. Bunun yanında görüşme yapılan katılımcıların; okullarda bu konuda bir farkındalık olmadığı o nedenle de bu durumun etkili olmadığı ve yöneticilerin yetkisinde olmayan durumların bulunduğu, çalışanların kişilik özelliklerinin de etkili olduğu yönündeki ifadeleri de değerlendirildiğinde; okul yöneticilerine örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili farkındalık sağlanması gerekmektedir.
- Örgüt kültürü alt boyutlarının okul müdürlerinin yönetim becerilerinin % 45' in açıkladığı gözlenmiştir. Görüşme yapılan katılımcılardan ağırlıklı olarak okul yöneticilerinin; kuruma sonradan dâhil olan okul müdürünün yönetim becerisine kurum kültürünün etkili olmayacağı, hatta var olan kurum kültürü ile okul müdürünün var olduğunu düşündüğü yönetim becerisi ile çatışmalar yaşanacağı yönündeki ifadeleri de değerlendirildiğinde; okul yöneticilerinin okulu, çalışanları, çevreyi tanıma ve destek-başarı boyutu konusundaki bakış açılarının yeniden değerlendirilmesi gerektiği söylenebilir. Ayrıca okul yöneticilerinin, çalıştıkları

okullun kültürünü, okulun çevresi ve çalışanları ile birlikte iyi tahlil etmeleri gerekmektedir.

- Örgüt kültürünün alt boyutları birlikte insan kaynakları yönetiminin % 47'sini açıkladığı gözlenmiştir. Okullarda İKY uygulamaları sırasında okulun kültürü dikkate alınmalı ve bu kültürün uygulamaları destekleyici yönü ön plana çıkarılmalıdır. Böylece okulda işbirliği artırılarak ve amaçlara ulaşmak daha kolay olacaktır.
- ÖK'nün ÖVD'nin % 25'ini açıkladığı görüldüğünden; söz konusu önermelerde yapılan gelişmenin öğretmenlerin okul için karşılık beklemeden çalışmalarını sağlayacağından okul kültürünün görev ve destek başarı çalışmalarına yoğunlaşmasının okulun faydasına olacağı söylenebilir.
- ÖVD önermeleri ve alt boyutlarının OMYB'nin % 19' unu açıkladığı görülmüştür. Görüşme yapılan katılımcılardan özellikle okul yöneticilerinin, yönetim becerilerinin kişisel çabaya bağlı olarak gelişebileceği, karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmenlerin davranışlarının okul müdürünün yönetim becerisini geliştirmeyi zorlayıcı bir unsur olmadığı, yönetim becerilerinin ancak merkezi yönetim tarafından uygulanacak hizmet içi eğitim ve sonunda yapılacak değerlendirme yöntemleri ile gelişebileceği şeklindeki ifadeleri de dikkate alındığında; okul yöneticilerin okul paydaşlarının yönetime katılımı ve desteği hususunu göz ardı ettikleri söylenebilir. Dolayısıyla okul müdürlerine çalışanların uzmanlık gücünden faydalanmaya açık olmaları gerektiği yönünde farkındalığın sağlanması gerekmektedir.
- ÖVD, ÖK, İKY ve OMYB birbirleriyle etkileşim halindedir. Okullarda İKY'nin okul müdürlerinin yönetim becerilerinin % 47' sini, ÖK'nün okul müdürlerinin yönetim becerilerinin % 45' ini, ÖVD'nin okul müdürlerinin yönetim becerilerinin % 45' ini açıkladığı görülmektedir. Bu nedenle: Okul ortamlarının yönetimi ve eğitim öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi süreçlerinde büyük rol oynayan okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesinde, yöneticilerde gerekli becerilerin aranması ve bu becerilerin geliştirilmesine yönelik uygulamalı eğitimler verilmesi

gerekmektedir. Ayrıca okullarda yönetici ve öğretmenleri örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye yöneltecek örgüt kültürünün oluşturulması üzerinde çalışılmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları sırasında öğretmenler tarafından da benimsenen uygulamaların tespit edilerek, bu uygulamalara eğitim ortamlarında işlerlik kazandırılmalıdır. Bunların yanında yönetici ve öğretmenlerin bireysel farklılıkları, kişilik özellikleri göz ardı edilmemeli, uygulamadaki zorunluluklar ve zorluklar okul çalışanları tarafından birlikte belirlenerek değerlendirilmelidir.

Araştırmacılara Yönelik Geliştirilen Öneriler

- Cinsiyet değişkenine göre katılımcıların ölçek önermelere bakışlarında, ÖVD ve OMYB önermelerini kadın yönetici ve öğretmenlerin erkek yönetici ve öğretmenlere göre daha olumlu değerlendirme nedenleri nitel olarak araştırılmalıdır.
- Öğrenim durumu değişkenine göre katılımcıların ÖVD, OMYB, ÖK ve İKY uygulamaları ölçek önermelerine bakışlarında, lisans düzeyinde öğrenime sahip olan yönetici ve öğretmenlerin yüksek lisans düzeyinde öğrenime sahip olanlara göre daha yüksek derecede olumlu değerlendirme nedenleri nitel olarak araştırılmalıdır.
- Okul türü değişkenine göre katılımcıların ÖVD, OMYB ölçek önermelerine bakışlarında, ilkokulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin ortaokul ve liselerde görev yapanlara göre daha yüksek puanla ve olumlu değerlendirme nedenleri nitel olarak araştırılmalıdır.
- Ortaya çıkarılacak somut olaylarla konu ile ilgili farkındalığının yükseltilmesi amacıyla okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik başarı öyküleri derlenmelidir.
- OMYB'nin, özellikle ÖK destek ve başarı boyutu üzerinde etkili olduğunun görüldüğü, okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik iş başarısındaki desteği dikkat

çektiginden; okul müdürlerinin öğretimsel liderlik konusunda etkililikleri araştırılmalıdır.

- Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesinde, ÖK, ÖVD, OMYB ve İKY'ne yönelik çalışmaların uygulanma düzeyi araştırılmalıdır.
- Okul çalışanların uygulamalara gönüllü katılımını sağlayacak ÖVD'nı arttıracak bir okul kültürü oluşumu üzerine değerlendirme yapılmalıdır.
- Son yıllarda yaşanan pandeminin (Covid-19) eğitim yönetimi ve eğitim öğretim uygulamalarına etkileri araştırılmalıdır.
- Pandemi dönemi uzaktan eğitim uygulamaları yönetici, öğretmen ve veli tarafından değerlendirilmelidir.
- Pandemi döneminin etkisi altındaki okullarda yönetici ve öğretmenlerin teknik yeterlilikleri araştırılmalıdır.
- Pandemi dönemi okul sağlığına yönelik yapılan çalışmalar ve sonuçlarının eylem araştırması yöntemiyle değerlendirilmelidir.
- Örneklerle sürece uygulama zenginliği katılması amacıyla okullarda pandemi dönemine yönelik başarı öyküleri derlenmelidir.
- Pandemi dönemi, veli eğitimleri ve eğitim öğretim faaliyetlerine veli katılımı çalışmaları araştırılmalıdır.
- Pandemi dönemi Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları değerlendirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. C. (2000). İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2. Baskı.
- Acar, A.C. (2008). İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 3. Baskı, 978-975-295-9101.
- Ackfeldt, A.L., Coote, L. V. (2003). " A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting", Journal of Business Research, 22 Temmuz.
- Acuner, T. (2000). Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik, 9 Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, İzmir, Nisan – Haziran.
- Açıkalın, A. (1996). Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağı Yönetimi, Pegem Yayınları, No:7, Ankara
- Açıkalın, A. (1998). Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul yöneticiliği, Ankara.
- Açıkgöz, K. (1994). Eğitimde etkili yönetici davranışları. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Akçay, A. (2000). Orta Öğretim Kurumu Müdürlerinin Gösterdikleri Etkileme Davranışlarına İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
- Akçay, A. (2003). Okul Müdürleri Öğretmenleri Etkileyebiliyor mu? Milli Eğitim. Ankara: Milli Eğitim Basımevi. Sayı:157.
- Akdoğan, M. (2009). Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi, Bağcılar Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Akın, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik), C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi (3), Sayı 1, Sivas.
- Akıncı, B. Z. (1999). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Akyol, B. (2008). Eğitim örgütlerinde insan kaynakları uygulamalarının öğretmen performansına etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Akyüz, Ö. F. (2001). Değişim Rüzgârlarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, 1.b, Sistem Yayıncılık.

- Aladağ, Ö. (2007). Örgüt kültürü ile motivasyon arasındaki ilişkinin araştırılması (Eskişehir Sarar A.Ş. Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı, Kütahya.
- Alvesson, M. (1993). Cultural Perspectives on Organizations, Cambridge University Pres.
- Alvesson, M. and Sveningsson, S. (2015). Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress. Routledge.
- Andersen, L. and Piggford, A. (1987). Removing Administrative Impediments To Instructional Improvement Efforts, California.
- Arlı, D. (2007) İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. Yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Arlı, M. ve Nazik, H. (2001). Bilimsel araştırmaya giriş. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Armstrong, M. (1990). Manage And Processes Functions. Institute Of Personnel Development. London.
- Armstrong, M. (1996). Employee Reward. London:Institute of Personnel and Development (IPD) House.
- Armstrong, M. (2006). Handbook of Human Resource Management Practice (10th Edition), Kogan Page Limited.
- Artan, S .(1997). Personel Yönetimi, İstanbul: Gül Basım Yayıncılık.
- Artan, S. (1989). İnsan Kaynakları Yönetimine Bir Bakış, Per. Yön. Bülteni, Sayı:3, İstanbul.
- Ataay, İ.D & Acar, A.C. (2008). Ücret Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 3. Baskı, 978-975-295-910-1.
- Atalay, İ. (2005). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Ataklı, A. (1992). Verimlilik için İşe Alıştırma eğitimi ve Önemi, Verimlilik Dergisi, Sayı.3.
- Aydın, M. (1986). Eğitim Yönetimi (Ders Notları). Ankara: İ.M. Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş.
- Aydın, M. (1993). Çağdaş Eğitim Denetimi. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Aydın, M. (2000). Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.

- Aydın, İ. (2006). Tarihsel gelişim sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı, Amaçları ve Fonksiyonları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi İstanbul.
- Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi, [http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2004/ Sayi2/203-215.pdf](http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2004/Sayi2/203-215.pdf). [07.03.2017].
- Aytaç, T. (1997). Hizmetiçi eğitimde koordinasyon sağlanması toplantısı, Millî Eğitim (Eğitim-Kültür-Sanat), 133(1), 13.
- Aytaç, T. (2003). Dünyada Uzaktan Eğitim Uygulamaları, Eğitim ve Teknoloji Dergisi, S.6, Ankara.
- Bahar E. (2011). İşletme Yönetimi, Beta Basım, İstanbul.
- Bakalcı, H. (2010). İşe Gönülden Adanma ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Olay. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Bedestenci Ç. (2004). Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, Alfa Akademi, Ağustos.
- Bal, E.A. (2009). Gönülçelen Şirketler, Beta Yayıncılık, İstanbul, 978-605-188-3.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2003). Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı A. (2007). Etkili Okul, Okul Geliştirme Kuram, Uygulama ve Araştırma, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Baltaş A. (2001). Ekip Çalışması ve Liderlik, İstanbul: Remzi Yayınları.
- Banner ve Gagne, E.(1995). Designing Effective Organizations : Traditional and Transformational views.SAGE Publications. inc. California.USA.
- Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi, 2.Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2006). Yöneticinin Yönetimi. İstanbul: Kariyer.

- Başaran, İ.E. (2000). Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü, 3. Kez Yeniden Yazım, Ankara: Umut Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (2000). Eğitim yönetimi. Nitelikli okul. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2004). Yönetimde insan ilişkileri, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (2008). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1992). Yönetimde İnsan İlişkileri. 3. Baskı. Ankara: Yargıcı Matbaa.
- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. DEUHFED 2016, 9(1), 23-28.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi, 6 (59),125-139.
- Becker, H.S.(1960). “Notes on the concept of commitment”. American Journal of Sociology, 66,32-42.
- Bennett, Joel B., Lehman Wayne E.K.& Forst, Jamie K. (1999). Change, Transfer Climate, and Customer Orientation, Group & Organization Management, 24 (2),188-215.
- Berberoğlu, G. (1991). Karşılaştırmalı Yönetim, Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları, Eskişehir.
- Berberoğlu, G., Besler, S.; Tonus, Z. (1998). “Örgüt Kültürü”, A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt XIV, Sayı 1-2, Eskişehir.
- Berzek, M. N. (1993). Human Resources Management, Marmara University Trainig and Aid Foundation Publication, Mega Basım Yayın A.Ş. İstanbul.
- Bilgin, N. (2006). Sosyal bilimlerde içerik analizi: Teknikler ve örnekler çalışmaları. Siyasal Kitabevi: Ankara
- Bilgin,L., Taşcı,D., Kağncıoğlu,D., vd. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 3. Baskı.
- Binbaşıoğlu C. (1988). Eğitim Yöneticiliği, Binbaşıoğlu Yayınevi, Ankara.
- Bingol, D. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley

- Bozkurt, S. (2010). İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, İstanbul.
- Bratton, J., Gold, J. (1999). Human Resource Management: Theory and Practice, 2nd ed. Mahwah, Macmillian Business, s.24-26.
- Bursalıoğlu, Z. (1982). Eğitim yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara: Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z.(1997). Okul Yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. (14. Basım) Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Butler, J.K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions Of Trust: Evolution of Conditions of Trust Inventory, Journal of Management,17.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing And Changing Organizational Culture. Reading: Addison-Wesley.
- Campbell, Constance R. (2004). “A Longitudinal Study of One Organization’s Culture: Do Values Endure?”, Mid-American Journal of Business, 19(2): 4151.
- Can, A. (2014). Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi, Üçüncü baskı, A Pegem Akademi, Ankara.
- Can, H. ve Akgün, A. (2001). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitapevi, Dördüncü baskı.
- Can, H. (2005). Organizasyon ve Yönetim, 7. Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Can, H. ve Kavuncubaşı, Ş. (2005). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitabevi, 5. Baskı.
- Canman, D. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı, Ankara.
- Carvell, F. J. (1975). Human Relations In Business. (2 nd Ed.)New York: Macmillan Pub. Co. Inc.

- Case, R. (1998). Leader Member Exchange Theory and Sport: Possible Applications, *Journal of Sport Behavior*, Vol. 21, No: 4, Aralık.
- Celep, C. (2004). Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik, Ankara.
- Charvatova, D. (2006). Relationship Between Communication Effectiveness and The Extent of Communication among Organizational Units. *International Journal of Human and Social Sciences*, Volume: 1, No: 1, p. 32-34.
- Chiu,S., Chen,H. (2005). “Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction”. *Social Behavior and Personality*, 33, 6, 523-540.
- Cleveland, J.N., Murphy, K.R., Williams, R.E. (1989). Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates, *Journal of Applied Psychology*, Sayı: 74-20.
- Cohen D.,Laurence, P. (2001). Kavrayamadığımız Zenginlik Kuruluşların Sosyal Sermayesi, İstanbul: MESS Yayını.
- Collins, K. M. T., Onwuegbuzie, A. J., & Jiao, Q. G. (2006). Prevalence of mixed-methods sampling designs in social science research. *Evaluation & Research in Education*, 19 (2), 83-101.
- Cook, S. (2008). Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction [online], GBR: Kogan Page, Limited London,
<http://site.ebrary.com/lib/bogazici/Doc?id=10250430&ppg=11>, [Ziyaret Tarihi Şubat 2017].
- Çağlar, İ. (2001). Yönetim – Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:3.
- Çakar, F., Bititci, Ü. S., MacBryde, J. (2003). Business Process Approach to Human Resource Management”, *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 2, pp.190-207.
- Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). Kariyer Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler, Ankara, Gazi Kitabevi, 2006-10.
- Çelik, B. (2006). Özel ve Resmi İlköğretim okullarında Çalışan Eğitim Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi, Yeditepe Üniversitesi, (yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı -Bir Uygulama Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Erzurum.

- Çelik, V. (1993). “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”, Todaie Dergisi. Cilt 26, Sayı 2, 25.
- Çelik, V. (2009). Okul kültürü ve yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2003). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, M.Ö. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çınar, F. (2000). Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Çömlekçi, N. (2001). Bilimsel araştırma yöntemi ve istatistiksel anlamlılık sınamaları. Ankara: Bilim Teknik Yayınevi.
- Daft, R. L. (1994). Management, Dreyden Press, USA.
- Datta, D.K., Guthrie, J. P., Wright, P. M. (2003). HRM and firm productivity: Does industry matter? Ithaca, NY: Cornell University, CAHRS Working Paper, 2003, (Çevrimçi) <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/25/> 11.02.2016.
- Davis, K. (1988). İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış. Tosun, K. (Çev.). Yön Ajans, İstanbul.
- Deal, T.E & Kennedy, A.A. (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading Mass.
- Deluga, R. J. (1994). Supervision Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior”, Journal of Occupational & Organizational Psychology; Dec, Vol. 67, No: 4.
- Demir, N. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, MPM Yayınları No:635, Ankara.
- Demir, N. (2005). Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Demirel, K. (2020). Özel okullarda insan kaynakları yönetim işlevlerinin gerçekleşme derecesine göre yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı. Yüksek Lisans Tezi. Sabahattin Zaim Üniversitesi. İstanbul.
- Deniz, N. (1998). Global Eğitim. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Dipaola, M. F., Hoy, W. K. (2005). “Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Student”, www.wm.edu (16.03.2017).

- Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi. Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.
- Dinçer Aydın, H. U. (2012). Örgütsel İletişim Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Denizli.
- Dinçer, Ö., Dinçer, F. (1996). İşletme Yönetimi, 1. Basım, İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, S., Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı: 32, Ocak-Haziran 2009, 21-46.
- Dolgun, U. (2012). “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş”, Uğur Dolgun (ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekin Yayınevi, Bursa, 1-33.
- Doll, R. C. (1972). Leadership To Improve School. Ohio: Charles A Jones Pub. Com., Worthington.
- Drucker, P. (1995). Yönetim, (Çeviren: Fatoş BİLKER), Ortadoğu Teknik Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Drucker, P. F. (2000). Gelecek İçin Yönetim. (Çev. Fikret Üçcan). Altıncı Basım. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 2, 112-132.
- Dyne, L.V., Graham, J.W., Dienesch, R.M. (1994). Organizational Citizenship Behaviour, Construct Redefinition, Measurement, and Validation, Academy of Management Journal, 37, s.765-802.
- Elma, C. and Demir, K. (2000). Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar, Ankara.
- Elma C. and Demir K.(2003). Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Emmanuel N.C. (1998). How Community College Administrators Can Improve Teaching Effectiveness, Community College Journal of Research and Practice, 22, 1-6.
- Ensari, H. (2000). Bir Hizmetiçi Etkinliğin Toplam Kalite Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi. Eğitim ve Bilim/Education and Science. Cilt:25, Sayı:115, Ocak 2000, 43-44.

- Erdem, F. (1996). İşletme Kültürü, Fredirch Naumann Vakfı Yayını, Ankara.
- Erdem, F., İşbaşı, J. Ö. (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 1(1), 33–57.
- Erdem, O. ve Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (29).
- Erdoğan, Ç. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Davranışları, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1994). İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No:242/135, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2006). Eğitim ve Okul Yönetimi. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Erdoğan, U. (2012). İlköğretim Okullarının Bürokratik Yapıları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki (Malatya İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Eren, E. (2002). Stratejik Yönetim ve Örgüt Politikası, 5. Basım, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Beta Yayınları, 9. Baskı, İstanbul.
- Ergin, C. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi, Academyplus Yayınevi, Ankara.
- Erkan, H. (1998). Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme. Dördüncü Baskı. İzmir: Doğu Matbaacılık.
- Erkmen, T. (2010). Örgüt Kültürü, Beta Basım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul.
- Eroğlu U. (1999). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yöntemler ve Çanakkale’de İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine, Bir Araştırma, Yüksek lisans Tezi, Çanakkale.
- Eroğlu, F. (1984). Motivasyon Teorisindeki Son Gelişmeler Ve Erzurum’da Faaliyette Bulunan Dört Bankada Teşvik Araçlarının Değerlendirilmesi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ersen, H. (2003). Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi Verimli ve Etkin Olmanın Yolu, İstanbul: Sim Matbaacılık.

- Ertekin, Y. (1978). Örgüt İklimi, TODAİE Yayınları, No:174, Ankara.
- Ertürk M. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Evans, D., Mism, M. (1992). Supervisory Management Principles and Practise, 3. Edition, Cassel Educational Ltd. London, United Kingdom.
- Feldman, D. C. (1980). A Socialization Process That Help New Recruits Succeed. In J.R.Hackman, E.E.Lawler, L.W. Porter (Eds.), perspectives on behaviour in organization. (170-178). Mc Graw-Hill Book Company.
- Fındıkçı, İ. (1998). Stratejik İnsan Kaynakları, Alfa Basım ve Yayın Ltd. Şti. 7. Baskı.
- Fındıkçı İ. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Folger, R., Cropanzano, R.n “Organizational Justice and Human Resource Management”, Sage Publications, London.
- Frost, P. J. (1985). Organization Culture, Sage Publications, London.
- Gegez, E., Arslan, M., Cengiz, E., Uydacı, M. (2003). Uluslararası Pazarlama Çevresi, Der Yayınları, Yayın No: 359, İstanbul.
- Genç M. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet gösteren kobilerde bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- George, J.M. (1991). State or Trait:Mood on Prosocial Behaviours at Work , Journal of Applied Psychology, 76.
- George, D., & Mallery, M. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson
- Goffee, R. and Gareth, J. (2003). Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünün İşiniz Üzerindeki Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri, Mediacat Kitapları, İstanbul.
- Gordon, J. R. (1996). Organizational Behavior, 5.Baskı, Prentice-Hall, USA.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement, American Sociological Review, Vol. 25.
<http://www2.pfeiffer.edu/~lridener/courses/>, (16.03.2017)
- Göçebe, H. (2010). MEB Merkezi Hizmetiçi Eğitim Kurslarının Etkinliği ve Yönetim Becerilerine Katkıları Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Gök, S. (2006). 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul.

- Gökçe, B. (1988). Toplumsal bilimlerde araştırma. Ankara: Savaş Yayınları.
- Göksu N. Öz, B. (2010). Banka çalışanları için ücret tatmininin belirleyicileri ve sonuçlarına yönelik teorik bir modelin incelenmesi: Kahramanmaraş örneği. İktisat İşletme ve Finans 25 (296), 2010, 55-76,429.
- Graen, G. & Cashman, J. (1975). "A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach". In J.G. Hunt& L. Larson (Eds.), Leadership frontiers (pp.143-165). Kent, OH: Comparative Administration Research Institute, Kent State University.
- Graen, G., Uhl-Bien, M. (1995). "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multilevel multi-domain perspective". Leadership Quarterly,6,219-247.
- Graham, J. W. (2000). Promoting Civic Vitue Organizational Citizenship Behaviour: Contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries from Political Philosophy, Human Resourca Management Review, Vol. 10, No: 1, İlkbahar.
- Greenberg, J. (1997). A Taxonomy of Organizational Justice Theories", Academy of Management Review, Vol. 12.
- Guest D. E. (1993). Current perspectives on human resource management in the United Kingdom. In C Brewster, (Ed.). Current trends in human resource management in Europe. London :Kogan page.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 6, 147-159.
- Gündüz Y. (2013). "Öğretmenlerin Kariyer Geliştirmelerinde Müdürlerin Liderlik Rolünün İncelenmesi", Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, <https://pegem.net/dosyalar/dokuman/138038-20131012102444-makale9.pdf>. (Erişim tarihi: 14.03.2017).
- Güney, S. (2001). Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara (2001)
- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012). "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:41, Sayı:2, 189-213.
- Gürsel, M. (2003). Okul Yönetimi. Konya: Eğitim Kitapevi.
- Hampden-Turner, C. (1992). Creating corporate culture (1st Edition). USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Handy, C. (1989). Understanding Organizations, Penguin Books, 3th edition, USA.

- Harbili, R. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçim Süreci ve Elektronik Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celal Bayar Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
- Hargreaves, D. (1998). Helping Practitioners Explore Their school Culture, School Culture. Ed.Jon Prosser. Poul Chapmen Publishing. London.
- Hazar, S. (2021). Okul müdürlerinin denetim rolleri ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi. Siirt Üniversitesi. Siirt.
- Haworth, C., Levy, P.E. “The Importance of Instrumentality Beliefs in the Prediction of Organizational Citizenship Behaviors”, Journal of Vocational Behavior, Vol. 59.
- Healthfield, S. M. (2008). How to understand your current culture. İnternetten 06 Mart 2017’de elde edilmiştir. http://humanresources.about.com/od/organizationalculture/a/culture_create.htm
- Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R. (1995). Organizational Behavior, 7.Baskı, West Publishing Company. USA.
- Hill, T. M. (2002). Jop Attitudes and Personality: Predictors of Organizational Citizenship Behaviour, yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Saint Mary’s University, Nova Scotia.
- Ho, R. (2006). Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis and Interpretation with SPSS, London & New York: Chapman & hall/CRC Taylor and Francis Group.
- Hodgetts, R., Luthans, F. (1996). International Management, 3. Edition, McGraw-Hill, England.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership and Organizations: Do American Theories Apply Abroad, Organizational Dynamics, USA.
- Hofstede, G. (1991). Cultures and Organizations: Software of the Mind, Mc. Graw-Hill Book Company, England.
- Huczynski, A.A., Buchanan, D. A. (2007). Organizational Behaviour: An Introductory Text, 6th ed. Newyork, Pearson Education.
- İlgar L. (2000). Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- İncir, G. (1990). Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.

- İpek, C. (2000). Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Aracıları, Ankara.
- İşbaşı Özen, J. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Akdeniz Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Jackson, S.E.A. & Schuler, R.S., (2007). Understanding Human Resource Management in the context of Organizations and their Environments, <http://www.google.com/books?hl=tr&lr=&id=mVP8wILJRO8C&oi=fnd&pg=PR8&dq=human+resources+management&ots=de1kwXW6T1&sig=mhs14uK0cwfwrBgqM-pWhEA29g#v=onepage&q=humanyüzde> Strategic Human Resources Management içinde Chapter 3, [Ziyaret Tarihi Şubat 2017].
- Kahveci, A. (2012). The effects of human resources management on the fertility of management”, thesis of master degree, Sivas.
- Kamer, M. (2001). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaptangil, K. (2010). İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Kara, A. İ. (2020). Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel adaletin işgören performansı ile ilişkisi. Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi. İstanbul.
- Karagözoğlu, G. (1977). İlköğretim Teftiş Uygulamaları. Yayınlanmamış Doçentlik Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Karasar, N. (2005). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karataş, S. & Güleş, H. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(2): 74-89.
- Kartal, S. (2007). Eğitimde Örgütsel Sosyalleşme. Ankara: Maya Akademi.
- Katz, D. ve Kahn, R. (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. (Çev: Can, H. Ve Bayar, Y.). Ankara: TODAİE Yayını No. 167.
- Kaya, Y.K. (1996). Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama. Bilim Yayınları, Ankara.
- Kayıkçı, K. (2001). “Yönetici Yetiştirme Sorunu” Milli Eğitim Dergisi. Sayı:150 Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

- Kaysılı, B. K. (2008). Akademik başarının arttırılmasında aile katılımı. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi, 9(1). 69-83.
- Keklik B. (2008). İnsan Kaynakları Teriminde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerinde İlişkin Kobilerde bir Araştırma ve Model Önerisi, Yüksek Lisans tezi, Isparta.
- Kemp, S. & Dwyer. L. (2001). “An Examination of Organizational Culture-The Regent Hotel, Sydney”, International Journal of Hospitality Management, 20 (1).
- Kepenek, Ö. (2008). Öğretmenlik Meslek Etik İlkelerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi (Kocaeli ili Örneği) Yüksek Lisans Tezi Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi ve Denetimi.
- Kılıç, T. (2003). Kurum Kültürü ve Liderlik; Kurum Kültürüne Uygun Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Kışlacık, S. (2014). Eğitim Örgütlerinde (ilkokul - ortaokul) Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ile Yöneticilerin İnsan Kaynaklarını Yönetme İlişkisi Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Kidder, D.L., McLean Parks, J. (2001). “The good soldier: who is s(he)?” Journal of Organizational Behavior. 22:939-959.
- Killeavy, M., & Moloney, A. (2010). Reflection in A Social Space: Can Blogging Support Reflective Practice for Beginning Teachers? Teaching and Teacher Education, 26(4), 1070-1076.
- Kluckhohn, C. Ve Muray, H.D. (1948). Personality in Nature, Society and Culture, New York.
- Konovsky, M.A., & Pugh, S.D. (1994). “Citizenship behavior and social exchange”. Academy of Management Journal. 37:656-669.
- Kosa, G. (2010). Örgüt kültürünün değişiminde insan kaynakları yönetiminin rolüne ilişkin bir araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Afyonkarahisar.
- Koşar, S. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki, Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Kotter, J. P., Heskett, J. L. (1992). Corporate Culture and Performance. New York: The Free Press.

- Kozlu, C. (1986). Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü, Bilkom Yayınları, İstanbul.
- Kozlu, C. (1988). Kurumsal Kültür, İstanbul: Bilkom Yayınları.
- Kreps, G.F. (1986). Organizational communication. New York: Longman Inc.
- Küçükkaya G. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Latham, G. P., Skarlickı, D. P. (1995). "Criterion-Related Validity of the Situational and Patterned Behavior Description Interviews With Organizational Citizenship Behavior", Human Performance, Vol. 8, No: 2.
- Lee, K. (2000). Job Affect As a Predictor of Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance, yayımlanmamış Doktora Tezi, Faculty of Graduate Studies the University of Western Ontorio, London.
- Legge, K.(1995). Human Resource Management: Rhetorics and Realities, Houndmills, Macmillan Press Ltd.
- Likert, R. (1967). The Human organization: its management and value. New York: Mc Graw Hill.
- Lockwood, N.R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role; Society for Human Resource Management Journal, SHRM Research Quarterly Q1, 2-11.
- Lund, B, D. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction, Journal of Business & Industrial Marketing, 18(3): 221.
- Lussier, R. N. (1990). Human Relation in Organizition, Richard D. Irwin Inc. 1990.
- Luthans, F. (1992). Organizational Behavior, 6th. Edition, Mc. Graw-HillInc. Singapore.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. Administrative Science Quarterly, (25), 226-251.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M. (1998) . "Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Sales Performance", Journal of Marketing, Vol.:62/3.
- Maddux B. R. (1999). Takım Kurma, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Mangaltepe, E. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin yönetim becerileri ile öğretmenleri etkileme becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Bolu.

- Markoczy, L., Xin, K. (2002). "The Virtues of Omission in Organizational Citizenship Behaviour", Version 1.14, 3 Aralık.
- Martin, R., Thomas, G. ve Diğerleri (2005). The Role of Leader-Member Exchanges in Mediating The Relationship Between Locus of Control and Work Reactions, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78.
- McMurray, A. J., Scott, D.R. P., Wayne R. (2004). The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Climate in Manufacturing, *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 473-488.
- Mcneely, B.L., Meglino, B. M. " The Role Of Dispositional And Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior: An Examination Of The Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79.
- Mescon, M. H., Albert, M., Khedouri, F. (1988). *Management*, Harper&Row Publishers, New York.
- Meyerson, D., Weick E. K., Kramer M. R. (1996). *Swift Trust and Temporary Groups, Trust in Organisations: Frontier of Theory and Research*.
- Miles, M. B. and Huberman, A.M. (1994). *An expended source book qualitative data analysis*. London: Sage Publication.
- Mishra, A. K. (1996). *Organizational Responses To Crisis: The Centrality Of Trust In Organizations: Frontiers Of Theory and Research*, der. Kramer R. M., Tyler T.R. Sage Publications, London.
- Mondy, R.W., Noe, R.M., Premeaux, S.R. (1999). *Human Resource Management*, 7.Baskı, Prentice Hall, NJ, 302.
- Moorhead G. ve Griffin, W. R. (1992). *Organizational Behavior*. 3. baskı, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Morrison, W. M. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behaviour: The Importance of the Employee's Perspective, *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.
- Mott, P. E. (1972). *The characteristics of effective organizations*. Harper & Row..New York.
- Mucuk, İ. (2005). *Modern İşletmecilik*, İstanbul.
- Nelson, D. and Quick, J. (1994). *Organizational Behavior*, West Publishing Company, USA.

- Noe, A.R. (1999). İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Beta Yayıncılık, İstanbul Çeviren: Canan Çetin.
- Ocaklı, V. (2006). İlköğretim Okullarındaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Öğretmenlerin Güçlendirilmesine Etkilerinin Öğretmenlerin Algılarına Göre Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Oğulluk, H. (2010). Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü (Tokat İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Okay, A. (2005). Kurum Kimliği, Mediacat Kitapları, İstanbul.
- Okay, A. vd, (2005). Kurumsal İletişim Yönetimi. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N.L. (2007). A Call for qualitative power analyses. *Quality & Quantity*, 41, 105-121.
- Organ, D.W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington. MA: Lexington Books.
- Organ, D.W.(1990).The subtle significance of job satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*, 4, 94-98.
- Organ, D. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, *Human Performance*, Vol. 10, No: 2, 86.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., MacKenzie S. B. (2006). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences, California, Sage Pub.
- Oktay, M. (1996). İşletmeler İçin: Davranış Bilimlerine Giriş, Der Yayınları, İstanbul.
- Ortiz, L. (2005). A Comprehensive Literature Review Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Is There A Connection to International Business and Cross-Cultural Research?”, University of Texas, Pan American./sbaer.uca.edu (13.03.2017)
- Owens, R. G.(1987). Organizational behavior in education. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Owen, H., Hodgson, V. ve Gazzard, N. (2007). Liderlik elkitabı (Çev. Münevver Çelik). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Öğüt, A. (2003). Bilgi Çağında Yönetim. 2. Baskı, Ankara: Nobel Basımevi.

- Ölçüm Çetin, M. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Öncel, Y. (2006). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimdeki Rol ve Yeterlikleri. F.Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Özalp, İ. (2000). İşletme Yönetimi, Birinci Basım, Birlik Ofset, Eskişehir.
- Özbey, N. (2020). Okul müdürlerinin liderlik davranışlarını şekillendiren motivasyon unsurları üzerine bir inceleme. Doktora Tezi. Osmangazi Üniversitesi. Eskişehir.
- Özcan, H. (1996). Liselerde uygulanan yönetim biçimleri. Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özçelik, D. A. (1981). Araştırma teknikleri düzenleme ve analiz. Ankara: ÜSYM Yayınları.
- Özçelik, O. (2000). “Eğitim ve Geliştirme”, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2. Baskı. İstanbul.
- Özdemir, S. (2012). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları.
- Özdamar, K. (2003). Modern bilimsel araştırma yöntemleri. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özden, Y. (1999). Eğitimde dönüşüm: eğitimde yeni değerler (2.baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Özdevecioğlu, M. (2003). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma”, Erciyes Üni. İİBF Dergisi, Sayı: 20, Ocak-Haziran.
- Özgen H., Ozturk A., Yalcın A.(2002). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2000). Örgütsel Davranış (Beşinci baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın No:11.
- Öztay, F. E. (2006). Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün öğretmen motivasyonuna etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı İstanbul.
- Öztekin, A. (2002). Yönetim bilimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Palabaş, Y. (2013). İlköğretim okul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterlilikleri Çaycuma ilçesi örneği” yüksek lisans tezi, Yedi Tepe Üniversitesi, İstanbul.
- Paletta, A., Vidoni, D. (2006). Italian school managers: a complex identity. *Leadership and management*, 34(1). 46-71.
- Palmer, M. & Winters, K. (1993). İnsan Kaynakları. Çev: Şahiner., D. İstanbul: Rota Yayınları.
- Palmer M., Winters K. (1993). American Management Association, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul.
- Pehlivan, İ. (1998). Türkiye’de Eğitim Yönetimi, İstanbul.
- Pehlivan, İ. A. (2002). İş Yaşamında Stres. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Peker, Ö. (1998). Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, TODAE Yayınları, Ankara.
- Peters, T., Waterman, R. (1995). Yönetme ve Yükselme Sanatı “Mükemmeli Arayış”, 2. Basım, (Çeviren: Selami Sargut), Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Pettigrevv, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures, *Administrative Science Quarterly*, Vol.23, No.4.
- Phattak, A. (1990). Uluslararası Yönetim, (Çevirenler: A.Baransel, T.Somay), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:213, İstanbul.
- Pheysey, D.C. (1995). Organizational Culture, Pitman Publishing, London.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research”, *Human Performance*, Vol.10, No: 2.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. ve Bachrach, D.G. (2000). “Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research”. *Journal of Management*, Vol.26, No: 3:513-563.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, T. ve Aytemiz O. (2003). “Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme”, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yönetim, Sayı:45, Yıl:14, Haziran.

- Pulat, İ. (2010). Denizli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü ve Önemine İlişkin Algıları, Yüksek Lisans Tezi Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizli.
- Rafaeli, A. (1999). "Symbols in Organizational Culture", The Handbook of Organizational Culture and Climate, February 25.
- Ramsey, D. R. (1992). Secondary principals survival guide. New Jersey: Prentice Hall. Englewood.
- Razi, S. (2003). İlköğretim yöneticilerinin çağdaş liderlik eğilimleri. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Rebore, R.W. (2007). Human Resources Administration in Education: A Management Approach, 8.Baskı, Pearson.
- Reitz, H. J. (1987). Behavior in Organizations, 3. Edition, Irwin Inc., USA.
- Robbins, S. P. (1989). Organizational Behaviour Concepts: Caontioverrsies and Applications, USA: Prentice Hall Inc.
- Robbins, S. (1994). Management. Forth Edition. New Jersey: Prentice Hall International.
- Robbins, S. P. (1994). Örgütsel Davranışın Temelleri, Eskişehir: Çev: Öztürk, A. Anadolu Üniversitesi ETAM Vakfı Yayınları.
- Rogers, C.R. (1983). Empatik olmak değeri anlaşılmamış bir varoluş şeklidir (Çev: F.Akkoyun.) Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. Ankara Üniversitesi. Sayı:16.
- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull,C. & Schmitt, N. (2001), Human Resource-Practices, Organizational Climate and Customer Satisfaction, Journal of Management, 27, 431-449.
- Rokeach, M. (1973). The Nature Of Human Values. New York: The Free Press.
- Rutherford, S. (2001). Organizational Cultures, Women Managers and Exclusion, Women in Management Review, Vol. 16, No. 8.
- Quast, L. N. and Hazucha, J. F. (1992). The Relationship Between Leaders' Management Skills And Their Groups Effectiveness. Campbell, D. P., Clark, K. E., Clark, M. B. (Ed.). Impact of Leadership, Greensboro, NC : USA., p. 203-207.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa.

- Salama, A., Mark E.S. (1994). Cultural Change and Managerial Careers", Personnel Review, Vol: 23, No: 3.
- Sargut, S. (2001). Kùltürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitabevi, Ankara.
- Sarıkamış, Ç. (2006). Örgüt Kùltürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A. Ş.'de Bir Uygulama (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Sarıtaş, M. (1991). İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecinde İlişkin Yeterlilikleri. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakùltesi, Ankara.
- Satuk, Ç. (2006). Örgütsel Başarıda Örgüt Kùltürünün Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakùltesi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kars.
- Saylan, N. (2013). Özel İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarında İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Gerçekleşme Derecesi, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Schappe, S. P. (1998). "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior", Journal of Psychology, Vol. 132, No: 3, Mayıs.
- Schein, E. (1978). Örgüt Psikolojisi. (Çev: Tosun, M.). Ankara: TODAİE Yayını, No. 173.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in the creation of organizational culture. İnternette 04 Mart 2017'de elde edilmiştir.
<http://dspace.mit.edu/bitstream/1721.1/2039/1/SWP-1407-09320305.pdf>
- Schein, E. (2004). Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, New York.
- Schein, E.H. (2001). "Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning", Editorler: David A. Kolb, Irwin M. Rubinve Joyce S. Osland, The Organizational Behavior Reader, Prentice Hall, New Jersey.
- Schermerhorn, J. R. (2000). Management for Productivity. Third edition. John Wiley and Sons Inc., New York.
- Schuler, R. S. (1983). Personnel and Human Resource Management, West Publishing Co., Minnesota.
- Schuler, R. S. (1995). Managing Human Resources, Fifth Edition, Minneapolis, West Publishing Co. 306-307.

- Senatar, F. (1978), Personel Yönetimi ve Beseri İlişkiler, İstanbul İktisadi Ticari İlimler Akademisi İstanbul Üniversite Kitapevi sf: 17–21, 51, 36-40, 252-253, 250-262, İstanbul.
- Selvi, Ç. (2007). İlköğretim Okullarında Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları (Erzincan İli Örneği) Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Bolu.
- Sergiovanni, J.T. and Robert J.S. (1984). Leadership And Excellence In Schooling, Oxford.
- Sergiovanni, J.T. and R.J. (1988). Starratt Supervision: Human Perspectives. McGraw Hill Book Company, New York.
- Sergiovanni, T. (2001). The principals: A reflective practice perspective (4th Edition). Boston: Allyn and Bacon.
- Serinkan, C. (2012). “İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi”, Uğur Dolgun (ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekin Yayınevi, İstanbul, 191-220.
- Sevgi, H. (1998). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkileri Yeterlikleri, Ankara.
- Seymen, O. ve Aytemiz B. (2002). “Turizm İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Buna Yönelik Program Modelinin Oluşturulması”, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt:13, Sayı:1.
- Sezgin, F. (2005). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl 2005, Cilt 25, Sayı 1, 317-339.
- Silverthorne, C. (2004). The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan, The Leadership&Organization Development Jorunal, Vol.25, No.7.
- Sipahi, B., Yurtkoru, S., Çinko, M. (2006). *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Kitap.
- Somech,A., Drach-Zahavy, A. (2004). “Exploring organizational citizenship behavior from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior”. Journal of Occupational and Organizational Psychology,77, 281-298.
- Spector, P. E., Fox, S. (2002). “An Emotion-Centered Model Voluntary Work Behavior-Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior”, Human Resource Management Review, Vol. 12, No: 2, Yaz.

- Schnake, M. (1991). Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda, Human Relations.
- Stolp, S. (1994). Leadership for school culture ERIC Digest, Number 91.
<http://www.ericdigests.org/1995-1/culture.htm>
- Storey, J. (1993). The Take-up of Human Resource Management by Mainstream Companies: Key Lessons from Research, The International Journal of Human Resource Management, Vol.4, No.3, 1993, 529-553.
- Sun, S. (2008). Organizational Culture and Its Themes. International Journal of Business and Management, Volume: 3, No: 12, p. 137-141.
- Sweeney, B. (2000). Staff development purposes.
<http://teachermentors.com/RSOD%20site/StaffDev/purposeSD> (13 Şubat 2017)
- Sweetland, S.R. ve Hoy, W.K. (2001). Varnishing The Truth: Principals and teachers spinning reality, Journal of Educational Administration, 39.
- Sweetman, W. (2004). When a company's culture gets in its way.
<http://www.realbusiness.co.za/Article.aspx?articleID=2822&typeID=2> (06 Mart 2017).
- Şahin, L. ve Güçlü, F. C. (2010). Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Hizmet İçi Eğitim Süreci Ve Uygulamaları, Sosyal Siyaset Konferansları, Sayı: 59/1, 217-270, 223-224.
- Şekerci, M. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki. Master's thesis, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Şimşek, H. (2007). Toplam Kalite Yönetimi Kuram, İlkeler ve Uygulamalar, İstanbul: Seçkin Kitapevi.
- Şişman, M. (1994). Örgüt kültürü. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Şişman, M. (2002). Örgütler ve Kültürler, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Okul Yöneticiliği El Kitabı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan S. (2004). Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şimşek, N., Fidan, M. (2005). Kurum Kültürü ve Liderlik, Tablet Yayınları, Konya.
- Şimşek, Y. (2005). Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki. Anadolu Üniversitesi Yayınları. No: 1620 Eskişehir: Eğitim Fakültesi Yayınları No: 94.

- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2013). Using Multivariate Statistics (sixth ed.) Pearson, Boston.
- Tanova, C. and Karadal, H. (2004). Kurumsal Strateji ile İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi, Doğu Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C. 19, Sayı 2.
- Taş, H. (1999). Yaratıcı Örgüt Kültürü ve Yönetim. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya.
- Taşan, Ü. (2005). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Sağlığına Etkileri”, Marmara Üniversitesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Taymaz, H. (1997). Hizmetiçi eğitim (kavramlar, ilkeler, yöntemler). (3. basım). Ankara: Takav Tapu ve Kadastro Vakfı Matbaası.
- Taymaz, H. (2003). Okul Yönetimi. Pegem Yayınları, Ankara.
- Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H., ve Baysal, C. (2000). Davranışın sosyal psikolojisi. İstanbul: Dönence Basın Yayın.
- Terzi, A. (2000). Örgüt Kültürü, Ankara: Nobel Yayınları.
- Tesluk, P.E., Farr, J.L., Mathieu, J.E.& Vance R.J. (1995). Generalization of Employee Involvement Training to the Job Setting: Individual and Situational Effects, *Personel Psychology*, 48(3), 607-632.
- Tetteh V. E. (2008). Management of Human Rasources, EBSCO Publishing Inc.
- Tevrüz, S. (1996). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.
- Teyfur, M. (2011). (Investigation of Elementary School Administrators' Perceived Administrative Styles and Administrative Skills of School Administrators According to Parents, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Thomas, P. J., Waterman, H.R. (1995). Yönetme Yükselme Sanatı, (Çev.: Selami Sargut), Altın Kitaplar, İstanbul.
- Thompson, J.L. (1991). Strategic Management, Awaress and Change, Chapman and Hall, London.
- Tolfo, C., Wazlawick, R. S. (2008). The Influence of Organizational Culture on the Adoption of Extreme Programming. *The Journal of Systems and Software*, 81(11), 1955–1967. DOI: 10.1016/j.jss.2017.03.08
- Topaloğlu, M. ve Kara, D. (2004). Örgütsel kültürün yöneticilerin yönetsel davranışları üzerindeki etkileri, <http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2004/Sayi2/121141.pdf>. [08.03.2017].

- Topcu, D. (2006). İnsan kaynakları uygulamaları, örgüt iklimi ve iş tatmini arasındaki ilişkiler: bankacılık sektöründe bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Tortop, N. (1989). Personel Yönetimi.(1. basım). Ankara. İlk-San Matbaası.
- Tortop N. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tosun, K. (1992). Yönetim ve organizasyon. İstanbul: Beta Yayınları.
- Töremen, F., Kolay, Y. (2003). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler” Milli Eğitim Dergisi. Ankara: Milli Eğitim Basımevi, S.: 160. (341–350).
- Turan, S. (1998). A Study of organizational commitment in human organizations. Unpublished Doctoral Dissertation. The Ohio University, Ohio.
- Turnipseed, D. L. (2002). “Exploring the Link Between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics”, Journal of Business Research, Volume 55, Issue 1, Ocak.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C. ve Diğerleri (2003). The Impact of Psychological Contract Fulfillment on The Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors, Journal of Management, Vol. 29, No: 2, Nisan.
- Tutar, H. (2003). Örgütsel İletişim, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Tümer, M. (1975). Yönetim ve Yönetici. İstanbul: Üçler Matbaası.
- Türk, S. (2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Türker, M. (2006). Çalışanların Rol Tanımlamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı İstanbul.
- Ulaş, S. (2002). Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama, <http://www.tcmb.gov.tr>. (09.01.2016).
- Ulrich, D. & Brockbank W. (2005). The HR Value Proposition, Harvard Business School Publishing, USA, 1-59139-707-3.
- Unutkan, G. A. (1995). İşletmelerde Yönetim ve Örgüt Kültürü, İstanbul, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Urlu, R. (2002). Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Yaklaşımları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

- Uyargil, C. (2008). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2. Baskı, 9944-716-16-1.
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M., ve Ersun, O. (2000). Şirket Kültürü ve İş Prensipleri, İstanbul.
- Varol, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi. A.Ü.S.B.F. Dergisi. 1-2. www.ifuw.org/planning/pdf, (2017).
- Vatan, F. (1996). Yönetici Hemşireliğin Gerektirdiği Yönetim Becerilerine İlişkin Bir Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Vural B. ve Coşkun G. (2007). Örgüt Kültürü, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Vural, Z. B. A. (2003). Kurum Kültürü. İletişim Yayınları, İstanbul.
- Wagner, J.A. & Hollenbeck, J.R. (1992). Management of Organizational Behavior, Prentice Hall.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match, Training and Development Journal, February.
- Werner, I. (1993). Liderlik ve Yönetim.(Çev. Üner, V.). İstanbul: Rota Yayınları.
- Werter, W., Davis, K. (1993). Human Resources and Personnel Management, McGraw Hill Book Company, Newyork.
- Williams, R.M. (1979). Change And Stability In Values And Value Systems: A Sociological Perspective. Understanding Human Values: Individual And Societal.
- Williams, S., Pitre, R., Zainuba, M. (2002). Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment, Social Psychology, Vol. 142, No: 1, Şubat.
- Woodbury, T. J. (2006). Building organizational culture, world by world. Leader to Leader, (39), 48-54. İnternette 02 Mart 2017’de elde edilmiştir. <http://www.leadertoleader.org/knowledgecenter/journal.aspx?ArticleID=87>
- Yavuz, Y.(1997). Nasıl Bir Eğitim Sistemi, Güncel Uygulamalar Ve Geleceğe İlişkin Öneriler, İzmir.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeşilyurt, E. (2009). Okul Kültürünün Öğretim Başarısına Olan Etkisine Yönelik Öğretmen Görüşleri (Elazığ İli Örneği). Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi, 11(2).

- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. (9. Baskı). Ankara: SeçkinYayıncılık
- Yılmaz, A. (2011). İnsan Kaynaklarının Değerlendirilmesinde Sosyal Faktörlerin Rolü: Konya Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü. Sakarya.
- Yılmaz, D. (2007). Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri: Türkiye’de Kurulmuş Alman firmalarında bir araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yılmaz A. ve Eroğlu C. (2008). Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yoon, M. H., Suh, J. (2003). “Organizational Citizenship Behavior and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees”, Journal of Business Research, Vol. 56, No: 8, Ağustos.
- Yüksel, Ö. (2000). Personel Organizasyonu-İşgören Verimliliği ve Tatmini Açısından, Ankara.
- Yüksel, Ö. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi.

EKLER

Ek 1: Ölçekler

Değerli Okul Yöneticileri ve Öğretmenler;

Eğitim kurumlarındaki insan kaynakları yönetim sürecinin, örgüt kültürünün, yönetici becerilerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkisini belirlemek amacıyla, yapılan bir çalışma için anket uygulanacaktır. Araştırmanın amacına ulaşması, bilgi formunu eksiksiz, objektif ve samimi olarak doldurmanıza bağlıdır. Bu bilgiler, sadece araştırma amacıyla kullanılacak olup, başka amaçlarca kullanılmayacaktır. İlginiz ve ayırdığınız zaman için teşekkür eder meslek yaşamınızda başarılar dileriz. Zuhal İNCE

1. İliniz.....
2. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek
3. Görev türünüz: ☐ Öğretmen ☐ Yönetici
4. Okulunuzun türü: ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise
5. Okulunuzdaki öğretmen sayısı: ☐ 1-10 ☐ 11-30 ☐ 31 ve üzeri
6. Kıdeminiz : ☐ 1-10 ☐ 11-25 ☐ 26 ve üzeri
7. Öğrenim durumunuz: ☐ Lisans ☐ Lisans üstü
8. Yaşınız: ☐ 22-32 ☐ 33-40 ☐ 41 ve üzeri

Aşağıda, **öğretmen davranışlarına yönelik** uygulamalar ve durumlara ilişkin bazı ifadeler verilmiştir. Size göre öğretmen davranışlarına en uygun gelen yanıtı, ilgili kutucuğu işaretleyerek (X işareti koyarak) belirtiniz.

	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
1	Öğretmenler, karşılık beklemeden işlerini yetiştiremeyen arkadaşlarına yardım eder.					
2	Öğretmenler karar alırken, başkalarının hakkını ihlal ederler.					
3	Öğretmenler, yeni gelenlerin ortama ve işe uyum sağlamalarına yardımcı olur.					
4	Öğretmenler, işiyle ilgili önemli bir adım atmadan önce mutlaka yöneticileri bilgilendirir.					
5	Öğretmenler, herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarının yerini alarak onlara yardımcı olurlar.					
6	Öğretmenler, iş arkadaşlarını yeni ve daha etkin yöntemler denemeleri yönünde cesaretlendirir.					
7	Öğretmenler, fikirlerini hiçbir zaman dile getirmeyen arkadaşlarını konuşmaları için cesaretlendirir.					
8	Öğretmenler, herhangi bir karar alırken, bu karardan etkileneceğini düşündüğü kişilerin fikirlerini alır, onlara danışır.					

9	Öğretmenler, işle ilgili sorunları olanlara, gönüllü olarak zaman ayırır.					
10	Öğretmenler, işe her zaman zamanında gelir.					
11	Öğretmenler, genellikle işleri ile ilgili problemlerden yakındır.					
12	Öğretmenler, iş ortamıyla ilgili ufak sorunları büyütürler.					
13	Öğretmenler, yorucu bir iş yaparken veya özel bir sorunu varken dahi iş arkadaşlarına içten ilgi ve nezaket gösterir.					
14	Öğretmenler, ciddi sonuçlar doğurabilecek konularda, diğerleri onunla aynı düşüncede olmasa bile fikirlerini dürüstçe ifade eder.					
15	Öğretmenler, görevlerini çok az hatayla tamamlar.					
16	Öğretmenler, görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yapar.					
17	Öğretmenler, her zaman işin olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih eder.					
18	Öğretmenler, her zaman dakiktir.					
19	Öğretmenler, işine belirlenmiş zamanlar dışında ara vermez.					
20	Öğretmenler, kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynar.					
21	Öğretmenler görevi ile ilgili toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılır.					
22	Öğretmenler, değişimlere rahatlıkla uyum sağlar.					
23	Öğretmenler okul hakkında yapılan eleştirilerde okulu savunur.					
24	Öğretmenler okulu dışarıda gururla temsil eder.					
25	Öğretmenler hiç kimse izlemediğinde bile mesaisini boşa geçirmez.					
26	Öğretmenler hiç kimse izlemediğinde bile okulun kurallarına uyar.					

Aşağıdaki bölümde okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin bazı ifadeler verilmiştir. Size göre okul müdürlerinin yönetim becerilerine en uygun gelen yanıt kutucuğu işaretleyiniz.

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Her Zaman Katılıyorum
	Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri					
1	Öğretmenlerinin soru ve yorumlarını dikkatle dinler.					
2	Başka okul müdürleriyle iyi ilişkiler kurar.					
3	Astlarıyla ve üstleriyle işbirliği içindedir.					
4	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini saygıyla dinler.					
5	Öğretmenler arasındaki çatışmaları rekabeti geliştirecek biçimde yönlendirir.					
6	Öğretmenleri grup çalışmasına yönlendirir.					

7	Öğretmenlerin grup çalışmalarındaki başarılarını ödüllendirir.					
8	Kendisine soru soranlara anlaşılır bir cevap verir.					
9	Hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirir.					
10	Çalışmalarını planlı bir biçimde yürütür.					
11	Yıllık çalışma planı hazırlar.					
12	Zamanı etkili biçimde kullanır.					
13	Resmi yazışma işlemlerini etkili biçimde yürütür.					
14	Öğretmenleri alınan kararlardaki değişikliklerden zamanında haberdar eder.					
15	Sorumluluk alır ve işlere öncülük eder.					
16	Bireylerin ve grupların davranışlarını etkiler.					
17	Öğretmenlerin ilgi alanlarını öğrenir.					
18	Öğretmenlere görev verir.					
19	Öğretmenlere sorumluluk verir.					
20	Öğretmenlere çalışmalarını kolaylaştıracak kaynakları sağlar.					
21	Öğretmenlerin çalışmalarını takip eder.					
22	Öğretmenlerle resmi olmayan iletişimde uygun dil ve anlatım biçimini kullanır.					
23	Öğretmenlerle resmi işlerindeki iletişimde uygun stil, dilbilgisi ve anlatım biçimini kullanır.					
24	Finansla ilgili ilkeleri yönetim problemlerine uygular.					
25	Bir işi yapmak için gereken bilgi ve becerilerini ortaya koyar.					
26	Sorun çözmede teknik yeterliliklerini etkili kullanır.					
27	Birebir ve gruplar içinde etkili bir şekilde konuşma yapar.					
28	Problemleri bulur.					
29	Sorunların çözümünde yerinde kararlar alır.					
30	Okulu verimli bir biçimde işletir.					
31	Yapılan işlerin yüksek nitelikli olması için çaba harcar.					
32	Öğrencilerin başarı durumlarını öğretmenlerle değerlendirir.					
33	Okulda güvene dayalı bir öğrenme iklimi oluşmasını sağlar.					
34	Okul ev öğrenci başarıları hakkında öğretmenleri ve öğrencileri bilgilendirir.					

Okulunuzun sahip olduğu örgüt kültürü türünü belirlemek üzere hazırlanan seçeneklerden sizin için uygun olanı, ilgili yere çarpı işareti (X) koyarak belirtiniz lütfen.

		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her Zaman
	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ					
1	... programda belirlenen işleri yapmak birinci önceliklidir.					
2	... diğer okullardan daha "iyi" olmak için çalışmak esastır.					
3	... ilk defada doğruyu yapmak amaçlanır.					
4	... okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yeterince çaba harcanır.					
5	... teknolojik gelişmeler takip edilir.					
6	... herkes öğrencilerin akademik başarısı için çalışır.					

7	... insanlar birbirini sever.					
8	... kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir.					
9	... herkes uygulamalarla ilgili görüşlerini açıkça ifade edebilir.					
10	... mesleki gelişim için her türlü fırsat sağlanır.					
11	... çalışanlar sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşır.					
12	... hiyerarşiye önem verilir.					
13	... kural ihlaline karşı sert önlemler alınır.					
14	... yöneticiler sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.					
15	... kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.					
16	... birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için duygusu hakimdir.					
17	... mesleki amaçlar için çalışmak takdir gören bir davranıştır.					
18	... insanlara değer verilir.					
19	... otoriter bir yönetim anlayışı vardır.					
20	... işlerle ilgili çok fazla toplantı yapılır.					
21	... başarılı öğretmen ve öğrenciler ödüllendirilir.					
22	... en büyük ödül bir işi başarmaktır.					
23	... hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez.					
24	... kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır.					
25	... herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.					
26	... yanlışı kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.					
27	... herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.					
28	... kişisel bilgi ve yetenekler saygı görür.					
29	... insanlar arasında ilişkiler resmidir.					

Bu bölümün amacı okulunuzdaki insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşlerinizi belirlemektir.

	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİNE İLİŞKİN MADDELER	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Büyük Ölçüde Katılıyorum	Her Zaman Katılıyorum
1	Okulda her çalışanın açık ve net bir iş tanımı vardır.					
2	İşe alımlarda ihtiyaç duyulan öğretmen niteliklerinin tespiti önceden yapılır.					
3	İnsan kaynağındaki ihtiyacın nasıl karşılanabileceği önceden saptanır.					
4	İşe alım sırasında öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belli aşamaları olan bir seçim süreci mevcuttur.					
5	İşe yeni başlayan öğretmenlere oryantasyon eğitimi (okulun yapısı, politikaları, öğretmen hak ve sorumlulukları ile ilgili bilgiler) verilir.					
6	Öğretmenlere değişen çevre ve teknolojiye uyum sağlamaları için kurs, seminer vb. hizmet içi eğitimler verilir.					

7	Öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapmaları desteklenir.					
8	Yapılan eğitim çalışmalarının öğretmenin ihtiyaçlarına fayda sağlayıp sağlamadığı analiz edilir.					
9	Eğitim ve geliştirme çalışmalarında tüm öğretmenlere fırsat eşitliği sağlanır.					
10	Öğretmenlerin bireysel kariyerlerini yönlendirip geliştirmelerine destek olunur.					
11	Okul içi terfi, öğretmenler arasında fark gözetmeksizin herkese adil davranılarak yapılır.					
12	Performans değerlendirme ölçütleri önceden belirlenir.					
13	Değerlendirme sürecinde öğretmenin kişiliğinden çok performansı ön planda tutulur.					
14	Öğretmenlerin eğitim gereksinimlerini belirlemede performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.					
15	Değerlendirme sonuçlarına ilişkin veriler öğretmenlere bildirilir.					
16	Öğretmenlere yetenek, eğitim, deneyim ve performanslarına uygun farklılaştırılmış ödeme yapılır.					
17	Ödemeler zamanında yapılır.					
18	Yapılan ödemeler öğretmenlerce adil bulunur.					
19	Öğretmenlerin performansını artıracak alternatif ödeme modelleri vardır.					
20	Yeterli nitelikte çalışma, dinlenme, bekleme, serbest zamanları değerlendirme mekanlarının oluşturulmasına önem verilir.					
21	Okulun temiz olmasına özen gösterilir.					
22	Çalışma koşulları (iş güvenliği, sigorta, sağlık hizmetleri, sosyal haklar gibi faktörler) öğretmenlerin beklentilerine uygundur.					
23	Öğretmenlerin mevcut hoşnutsuzlukları, şikayetleri dikkate alınıp giderilir.					
24	Disiplin kuralları her öğretmene aynı şekilde uygulanır.					
25	İşten ayrılma koşulları açık ve anlaşılırdır.					
26	İşten çıkarılacak öğretmene uygun bir süre öncesinden bilgi verilir.					
27	Ayrılma öncesinde, öğretmenin yeni durumuna hazırlanması için gerekli hizmetler yapılır.					
28	Yönetici ve öğretmenler arasında düzenli aralıklarla toplantı yapılmaktadır.					
29	Yöneticiler öğretmenlerle etkili bir iletişim kurar.					
30	Öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı düzenlemeler yapılır.					
31	Yapılan başarılı işler yöneticiler tarafından ödüllendirilir.					
32	Okulumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissederim.					
33	Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.					
34	Yöneticiler, daha iyi bir okul ortamı için değişime açık kişilerdir.					
35	Yöneticiler, alanının uzmanı kişilerdir.					

Yöneticilere ve Öğretmenlere İlişkin Görüşme Formu

Tarih: ____/____/____

Saat (Başlangıç/Bitiş) ____/____

Merhaba, adım Zuhall İNCE. YDÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Planlaması Denetimi Programında doktora öğrencisiyim. Okullarda insan kaynakları yönetiminin, örgüt kültürünün, okul müdürlerinin yönetim becerilerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ilişkisinin belirlenmesi konusunda bir çalışma yapmaktayım. Bu konuda sizin görüşlerinizin çok önemli olduğunu düşünüyorum. Görüşmeye başlamadan önce, bu görüşmemizin gizli olduğunu ve görüşmede belirtilen hususların yalnızca benim ve ilgili araştırmacıların bileceğini vurgulamak isterim. Görüşme sonucu elde edilen bilgiler sadece bu araştırmada kullanılacaktır ve adınız gizli kalacaktır. Katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

Görev türünüz: ☐ Öğretmen ☐ Yönetici

SORULAR

1. Okuldaki örgüt kültürünün, çalışanların okul faydasına davranışlarını etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden? Lütfen açıklayınız.
2. Okuldaki örgüt kültürünün, okuldaki insan kaynağı uygulamalarını etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden? Lütfen açıklayınız.
3. Okuldaki örgüt kültürünün, okul müdürünün yönetim becerisini etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden? Lütfen açıklayınız.
4. Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okulun kültürünü etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden? Lütfen açıklayınız.
5. Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okuldaki çalışanların davranışlarını etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden? Lütfen açıklayınız.
6. Okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okuldaki insan kaynağı yönetimi uygulamalarını etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden? Lütfen açıklayınız.
7. Okullarda insan kaynağı yönetiminin, okullarındaki çalışanların davranışlarını etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden? Lütfen açıklayınız.
8. Okullarda insan kaynağı yönetiminin okuldaki örgüt kültürünü etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden? Lütfen açıklayınız.
9. Okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okul kültürünü etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden? Lütfen açıklayınız.
10. Okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okuldaki insan kaynakları yönetimini uygulamalarını etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden? Lütfen açıklayınız.
11. Okul faydasına karşılık beklemeden çalışan yönetici ve öğretmen davranışlarının okul müdürlerinin yönetim becerilerini etkilediğini düşünüyor musunuz? Neden? Lütfen açıklayınız.

Ek 2: Araştırma İzni

 **MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI**
Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü

Sayı : 81576613/605.01/5358547
Konu: Araştırma Uygulama İzni

19.04.2017

Sayın Zuhâl İNCE
(Osmaniye İl Millî Eğitim Müdürlüğü/ OSMANİYE)

İlgi : a) 06/04/2017 tarihli dilekçeniz
b) İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğünün 18/04/2017 tarihli ve 30736300-605.01-E.5281005 sayılı yazısı
c) 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı genelge

İlgi (a) dilekçe ile Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Programı öğrencisi Zuhâl İNCE'nin "Devlet Okullarında İnsan Kaynakları Yönetiminin, Örgüt Kültürünün ve Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlişkisi" konulu doktora tezi kapsamında hazırlamış olduğu veri toplama araçlarının Osmaniye, Gaziantep, Çanakkale, Kocaeli, Kayseri, Yozgat, Aydın, Uşak, Samsun, Giresun, Erzurum ve Batman illerinde bulunan ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan idareci ve öğretmenlere uygulanmasına yönelik izin talebi Genel Müdürlüğümüz tarafından incelenmiştir

Söz konusu araştırma iznine yönelik olarak İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğünden görüş talep edilmiş olup; denetimi il/ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okul kurum idaresinde olmak üzere; onaylı bir örneği Bakanlığımızda muhafaza edilen, uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılmış veri toplama araçlarının eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmadan gönüllülük esas olmak üzere uygulanmasına, ilgi (b) yazı çerçevesinde ve ilgi (c) genelge doğrultusunda izin verilmiştir.

Gereği bilgilerinize sunulur.

Bilal TIRNAKÇI
Bakan a.
Genel Müdür

Güvenli Elektronik İmza
Aslı ile Aynıdır
19.04.2017

Ek: Veri Toplama Araçları (4 sayfa)

Erdoğan GÜRLER
Bilgisayar İşletmeni

Emniyet Mahallesi Milas SokakNo: 8 06560 Yenimahalle-ANKARA
Telefon No: (0 312) 296 94 00 Fax: (0 312) 213 61 36
E-Posta: yegitek@meh.gov.tr İnternet Adresi: http://yegitek.meh.gov.tr

Bilgi için: Şeyda KARABULUT
Öğretmen
Telefon No: (0 312) 296 95 82

Atilla DEMİRBAŞ
Koordinatör

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. http://evraksorgu.meh.gov.tr adresinden f182-53a9-35a5-9931-2168 kodu ile teyit edilebilir.

Değerli Okul Yöneticileri ve Öğretmenler;

Eğitim kurumlarındaki insan kaynakları yönetimi sürecinin, bilgi kültürünün, yönetim becerilerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkisini belirlemek amacıyla, yapılan bir çalışmaya için anket uygulanmıştır. Araştırmanın amacına ulaşması, bilgi formunu eksiksiz, objektif ve samimi olarak doldurmanızla bağlıdır. Bu bilgiler, sadece araştırma amacıyla kullanılacak olup, başka amaçlara kullanılmayacaktır. Bilginiz ve yardımlarınız zaman için teşekkür eder meslek yaşamınızda başarılar dileriz. *Fahri R. E. Ünüvar Öğrencisi*

Hiniz:

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Görev türünüz: () Öğretmen () Yönetici
2. Okulunuzun türü: () İlkokul () Ortaokul () Lise
3. Okulunuzdaki öğretmen sayısı: () 1-10 () 11-30 () 31 ve üzeri
4. Kıdeminiz: () 1-10 () 11-25 () 26 ve üzeri
4. Öğrenim durumunuz: () Lisans () Lisans üstü
5. Yaşınız: () 22-32 () 33-40 () 41 ve üzeri

Aşağıda, öğretmen davranışlarına yönelik uygulamalar ve durumlara ilişkin bazı ifadeler verilmiştir. Size göre öğretmen davranışlarına en uygun gelen yanıtı, ilgili kutucuğu işaretleyerek (X işareti koyarak) belirtiniz.

		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
1	Öğretmenler, karşılık beklemeden işlerini yetiştiremeyen arkadaşlarına yardım eder.					
2	Öğretmenler karar alırken, başkalarının hakkını ihlal ederler.					
3	Öğretmenler, yeni gelenlerin ortama ve işe uyum sağlamalarına yardımcı olur.					
4	Öğretmenler, işiyle ilgili önemli bir adım atmadan önce mutlaka yöneticileri bilgilendirir.					
5	Öğretmenler, herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarının yerini alarak onlara yardımcı olurlar.					
6	Öğretmenler, iş arkadaşlarını yeni ve daha etkin yöntemler denemeleri yönünde cesaretlendirir.					
7	Öğretmenler, fikirlerini hiçbir zaman dile getirmeyen arkadaşlarını konuşmaları için cesaretlendirir.					
8	Öğretmenler, herhangi bir karar alırken, bu karardan etkileneceğini düşündüğü kişilerin fikirlerini alır, onlara danışır.					
9	Öğretmenler, işle ilgili sorunları olanlara, gönüllü olarak zaman ayırır.					
10	Öğretmenler, işe her zaman zamanında gelir.					
11	Öğretmenler, genellikle işleri ile ilgili problemlerden yakınırlar.					
12	Öğretmenler, iş ortamıyla ilgili ufak sorunları büyütürler.					
13	Öğretmenler, yorucu bir iş yaparken veya özel bir sorunu varken dahi iş arkadaşlarına içten ilgi ve nezaket gösterir.					
14	Öğretmenler, ciddi sonuçlar doğurabilecek konularda, diğerleri onunla aynı düşüncede olmasa bile fikirlerini dürüstçe ifade eder.					
15	Öğretmenler, görevlerini çok az hatayla tamamlar.					
16	Öğretmenler, görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yapar.					
17	Öğretmenler, her zaman işin olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih eder.					

[illegible]

Aşağıdaki bölümde okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin bazı ifadeler verilmiştir. Size göre okul müdürlerinin yönetim becerilerine en uygun gelen yanıt kutucuğu işaretleyiniz.

Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri		Hic	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Her Zaman	Katılıyorum
1	Öğretmenlerin soru ve yorumlarını dikkatle dinler.							
2	Başka okul müdürleriyle iyi ilişkiler kurar.							
3	Astlarıyla ve üstleriyle işbirliği içinde dir.							
4	Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini saygıyla dinler.							
5	Öğretmenler arasındaki çatışmaları tekabül edilebilir şekilde yönetir.							
6	Öğretmenleri grup çalışmasına yönlendirir.							
7	Öğretmenlerin grup çalışmalarındaki başarılarını ödüllendirir.							
8	Kendisine soru soranlara anlaşılır bir cevap verir.							
9	Hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirir.							
10	Çalışmalarını planlı bir biçimde yürütür.							
11	Yıllık çalışma planı hazırlar.							
12	Zamanı etkili biçimde kullanır.							
13	Resmî yazışma işlemlerini etkili biçimde yürütür.							
14	Öğretmenleri alınan kararlardaki değişikliklerden zamanında haberdar eder.							
15	Sorumluluk alır ve işlere öncülük eder.							
16	Bireylerin ve grupların davranışlarını etkiler.							
17	Öğretmenlerin ilgi alanlarını öğrenir.							
18	Öğretmenlere güven verir.							
19	Öğretmenlere sorumluluk verir.							
20	Öğretmenlere çalışmalarını kolaylaştıracak kaynakları sağlar.							
21	Öğretmenlerin çalışmalarını takip eder.							
22	Öğretmenlerle resmî olmayan iletişimde uygun dil ve anlatım biçimini kullanır.							
23	Öğretmenlerle resmî işlerindeki iletişimde uygun stil, dilbilgisi ve anlatım biçimini kullanır.							
24	Finansla ilgili ilkel yönetim problemlerine uygular.							
25	Bir işi yapmak için gereken bilgi ve becerilerini ortaya koyar.							
26	Sorum gücünde teknik yeterliliklerini etkili kullanır.							
27	Birey ve gruplar içinde etkili bir şekilde konuşma yapar.							
28	Problemleri bulur.							
29	Sorumluluk gücünde verimli kararlar alır.							

30	Okulu verimli bir biçimde işlettir.					
31	Yapılan işlerin yüksek nitelikli olması için çaba harcar.					
32	Öğrencilerin başan durumlarını öğretmenlerle değerlendirir.					
33	Okulda güvene dayalı bir öğrenme iklimi oluşmasını sağlar.					
34	Okul ev öğrenci başarıları hakkında öğretmenleri ve öğrencileri bilgilendirir.					
Okulunun sahip olduğu örgüt kültürü türünü belirlemek üzere hazırlanan seçeneklerden sizin için uygun olanı, ilgili yere çarpı işareti (X) koyarak belirtiniz lütfen.						
		Hızlı Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her Zaman
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ						
1	programda belirlenen işleri yapmak birinci önceliklidir.					
2	diğer okullardan daha "iyi" olmak için çalışmak esastır.					
3	ilk defada doğruyu yapmak amaçlanır.					
4	okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yeterince çaba harcanır.					
5	teknolojik gelişmeler takip edilir.					
6	herkes öğrencilerin akademik başarısı için çalışır.					
7	insanlar birbirini sever.					
8	kademi olmak ayrıcalıklı olmak demektir.					
9	herkes uygulamalarla ilgili görüşlerini açıkça ifade edebilir.					
10	mesleki gelişim için her türlü fırsat sağlanır.					
11	çalışanlar sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşır.					
12	hiyerarşiye önem verilir.					
13	kural ihlaline karşı sert önlemler alınır.					
14	yöneticiler sık sık kurallara ayulmasını hatırlatır.					
15	kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.					
16	bizimiz hepimiz, hepimiz bizimiz için duygusu hakimdir.					
17	mesleki amaçlar için çalışmak takdir gören bir davranıştır.					
18	insanlara değer verilir.					
19	otoriter bir yönetim anlayışı vardır.					
20	işlerle ilgili çok fazla toplantı yapılır.					
21	başarılı öğretmen ve öğrenciler ödüllendirilir.					
22	en büyük ödül bir işi başarmaktır.					
23	hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez.					
24	kıssal duygu ve düşünceler paylaşılır.					
25	herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.					
26	yanlısı kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.					
27	herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.					
28	kıssal bilgi ve yetenekler saygı gördür.					
29	insanlar arasında ilişkiler resmidir.					
Bu bölümün amacı okulunuzdaki insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşlerinizi belirlemektir.						
		Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Orta Derecede Katılmıyorum	Büyük Ölçüde Katılmıyorum	Her Zaman
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİNE İLİŞKİN MADDELER						

Ek 3: İntihal Raporu

OKULLARDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM BECERİLERİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

ORIGINALITY REPORT

12%	11%	2%	3%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	abakus.inonu.edu.tr Internet Source	3%
2	toad.halileksi.net Internet Source	2%
3	dspace.balikesir.edu.tr:8080 Internet Source	2%
4	acikerisim.aku.edu.tr Internet Source	1%
5	www.openaccess.hacettepe.edu.tr:8080 Internet Source	1%
6	Submitted to Hasan Kalyoncu Üniversitesi Student Paper	1%
7	Submitted to Abant İzzet Baysal Üniversitesi Student Paper	1%
8	www.scribd.com Internet Source	1%

Ek 4: Etik Kurul Raporu



19.12.2018

Sayın Zuhâl İnce

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na yapmış olduğumuz YDÜ/EB/2018/244 proje numaralı ve "Okullarda İnsan Kaynakları Yönetiminin, Örgüt Kültürünün, Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerinin ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İlişkisinin Belirlenmesi" başlıklı proje önerisi kurumumuzca değerlendirilmiş olup, etik olarak uygun bulunmuştur. Bu yazı ile birlikte, başvuru formumuzda belirttiğiniz bilgilerin dışına çıkmamak suretiyle araştırmaya başlayabilirsiniz.

Doçent Doktor Direnç Kanol

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Raportörü

Direnç Kanol

Not: Eğer bir kuruma resmi bir kabul yazısı sunmak istiyorsanız, Yakın Doğu Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na bu yazı ile başvurup, kurulun başkanının imzasını taşıyan resmi bir yazı temin edebilirsiniz.