

AKDEN Z ÜN VERS TES

SOSYAL B L MLER ENST TÜSÜ

Didem KARACA

LKÖ RET M OKULLARINDA YÖNET C LER N NSAN KAYNAKLARI YÖNET M
LEVLER N YER NE GET REB LME YETERL KLER LE Ö RETMENLER N
ÖRGÜTSEL BA LILIKLARI ARASINDAK L K

Danı man

Yard. Doç. Dr. Kemal KAYIKÇI

E itim Bilimleri Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2009

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Didem KARACA tarafından hazırlanan “İkinci Okullarında, Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Gereksinimlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” isimli tez çalışması, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. Nilgün ANAFARTA

Üye (Danışman): Yrd. Doç. Dr. Kemal KAYIKÇI

Üye: Yrd. Doç. Dr. Ali SABANCI

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Tez Savunma Tarihi:25/06/2009

Prof. Dr. Burhan VARKIVANÇ

Müdür

Ç İ N D E K İ L E R

EK LLER L STES	iv
TABLolar L STES	v
KISALTMALAR L STES	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT.....	xi
ÖNSÖZ.....	xii

I. BÖLÜM

G R	1
1. NSAN KAYNAKLARI YÖNET M	2
1.1. nsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	2
1.2. nsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Geli imi	4
1.3. Personel Yönetiminden KY'ye Geçi	7
1.4. nsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	9
1.5. nsan Kaynakları Yönetiminin lkeleri.....	11
1.6. nsan Kaynakları Yönetiminin levleri	12
1.6.1. nsan Kaynaklarının Planlanması.....	13
1.6.2. nsan Kayna ının Seçimi ve Yerle tirilmesi	18
1.6.3. nsan Kaynaklarının E itimi ve Geli tirilmesi	19
1.6.4. Çalı an lı kileri ve Memnuniyet.....	24
1.6.5. nsan Kaynaklarının Motivasyonu, Ödüllendirilmesi ve De erlendirilmesi.....	25
1.7. nsan Kaynakları Yönetiminde Çalı ma lı kilerinin Düzenlenmesi.....	28
1.8. E itim Örgütlerinde nsan Kaynakları Yönetimi	29
1.9. E itim Örgütlerinde nsan Kaynakları Yönetiminin levleri	31
1.9.1. E itim Örgütlerinde nsan Kayna ının Tanıma, Çözümleme ve Planlama	31
1.9.2. E itim Örgütlerinde Kadro Belirleme ve nsan Kayna ının Seçimi	32
1.9.3. E itim Örgütlerinde nsan Kayna ının E itimi ve Geli tirilmesi	33
1.9.4. E itim Örgütlerinde nsan Kayna ı Yönetimi ve nsan lı kileri.....	34
1.9.5. E itim Örgütlerinde nsan Kaynaklarının Motivasyonu, Ödüllendirilmesi ve De erlendirmesi.....	34
2. ÖRGÜTSEL BA LILIK.....	37
2.1. Örgütsel Ba lılık Kavramı	37
2.2. Örgütsel Ba lılı ın Tarihsel Geli imi	38

2.3. Örgütsel Ba lılı ın Boyutları	39
2.3.1. Duygusal Ba lılık.....	43
2.3.2. Devam Ba lılı ı	43
2.3.3. Normatif Ba lılık	44
3. ÖRGÜTSEL BA LILIK VE NSAN KAYNAKLARI YÖNET M L K S	45
Problem	47
Alt Problemler	47
Ara tırmanın Amacı.....	48
Ara tırmanın Önemi	48
Sayıtlılar	49
Sınırlılıklar	49

II. BÖLÜM

LG L ARA TIRMALAR	50
Yurtiçi Ara tırmalar.....	50
Yurtdı ı Ara tırmalar	56

III. BÖLÜM

YÖNTEM.....	58
Ara tırmanın Modeli.....	58
Evren ve Örneklem.....	58
Veri Toplama Aracı	58
Verilerin Çözümlemesinde Kullanılan statistiksel Teknikler	66
BULGULAR VE YORUM.....	67
Ki isel Özelliklere Ait Bulgular ve Yorumlar.....	67
Cinsiyetlere Ait Bulgular ve Yorum.....	67
Ya lara Ait Bulgular ve Yorum.....	68
E itim Düzeylerine Ait Bulgular ve Yorum	68
Bran lara Ait Bulgular ve Yorum.....	69
Hizmet Yıllarına Ait Bulgular ve Yorum.....	69
Yönetici Olarak Görev Yaptıkları Hizmet Yıllarına Ait Bulgular Ve Yorum.....	70
Birinci Alt Probleme li kin Bulgular.....	70
Birinci Alt Probleme li kin Yorum	75
kinci Alt Probleme li kin Bulgular	76
kinci Alt Probleme li kin Yorum.....	80
Üçüncü Alt Probleme li kin Bulgular	82
Üçüncü Alt Probleme li kin Yorum.....	87

Dördüncü Alt Probleme li kin Bulgular.....	87
Dördüncü Alt Probleme li kin Yorum	92
Be inci Alt Probleme li kin Yorum	94
Altıncı Alt Probleme li kin Bulgular.....	95
Altıncı Alt Probleme li kin Yorum	97
Yedinci Alt Probleme li kin Bulgular	98
Yedinci Alt Probleme li kin Yorum.....	100
Sekizinci Alt Probleme ili kin Bulgular	100
Sekizinci Alt Probleme li kin Yorum.....	104
Dokuzuncu Alt Probleme li kin Bulgular.....	104
Dokuzuncu Alt Probleme li kin Yorum	107
Onuncu Alt Probleme li kin Bulgular	107
Onuncu Alt Probleme li kin Yorum.....	108
Onbirinci Alt Probleme li kin Bulgular.....	109
Onbirinci Alt Probleme li kin Yorum	112

IV. BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNER LER	114
Sonuçlar	114
Öneriler	118
KAYNAKÇA	120
EKLER.....	128
EK-1:Ö retmen Anketi.....	128
EK-2:Yönetici Anketi	130
EK 3: Antalya l Milli E itim Müdürlü ü'nden Alınan zin Belgesi.....	132
ÖZGEÇM	133

EKLER LİSTESİ

ekil 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçleri.....	3
ekil 1.2. İnsan Kaynağı Döngüsü	4
ekil 1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Seviyeleri	12
ekil 1.4. İstihdam Planlamasına Sistemik Bir Yaklaşım.....	14
ekil 1.5. Analizden Elde Edilen Bilginin Kullanılması	17
ekil 1.6. İnsan Kaynakları ile İlgili Stratejik Planını Seviyeli Hiyerarşisi	21
ekil 1.7. Personel Geliştirme Süreci ve Amaçları	22
ekil 1.8. Motivasyon Süreci	25
ekil 1.9. Üç Boyutlu Boyutunda Örgütsel Yapı	42

TABLolar I STES

I.BÖLÜM

Tablo 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimindeki Konular	6
Tablo 1.2. Personel Yönetimi ve İnsan Kayna ı Yönetiminin Kar ıla tırılması	8
Tablo 1.3. Analizinden Elde Edilecek Bilgi	16
Tablo 1.4. Motivasyon Teorilerinin Özeti	26
Tablo 1.5. Örgüte Ba lılı ın Tarihsel Geli imi	38
Tablo 1.6. Örgütsel Ba lılı ın Üç Boyutu	41

III. BÖLÜM

Tablo 3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Yeterlilikleri Anketi	61
Tablo 3.2. Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Yeterlilikleri Anketine li kin Maddelerin Boyutlara Göre Da ılımı Ve Güvenirlik Sonuçları	62
Tablo 3.3. Örgütsel Ba lılık Anketi	64
Tablo 3.4. Ö retmenlerin Örgütsel Ba lılı ı Anketine li kin Maddelerin Boyutlara Göre Da ılımı Ve Güvenirlik Sonuçları	65

IV. BÖLÜM

Tablo 4.1. Örnekleme Alınan İkö retim Okullarında Görev Yapan Ö retmen ve Yöneticilerin Cinsiyetlere Göre Da ılımı	67
Tablo 4.2. Örnekleme Alınan İkö retim Okullarında Görev Yapan Ö retmen ve Yöneticilerin Ya larına Göre Da ılımı	68
Tablo 4.3. Örnekleme Alınan İkö retim Okullarında Görev Yapan Ö retmen ve Yöneticilerin E itim Durumlarına Göre Da ılımı	68
Tablo 4.4. Örnekleme Alınan İkö retim Okullarında Görev Yapan Ö retmen ve Yöneticilerin Bran larına Göre Da ılımı	69
Tablo 4.5. Örnekleme Alınan İkö retim Okullarında Görev Yapan Ö retmen ve Yöneticilerin Hizmet Yıllarına Göre Da ılımı	69
Tablo 4.6. Örnekleme Alınan İkö retim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin, Yönetici Olarak Görev Yaptıkları Hizmet Yıllarına Göre Da ılımı	70
Tablo 4.7. İkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin ankette yer alan “İnsan Kaynaklarının Tanınması ve Çözümlemesi” boyutuna ili kin görü leri	70

Tablo 4.8. İlkö retim okullarında görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin ankette yer alan “Kadro Belirleme ve İnsan Kaynağının Seçimi” boyutuna ilişkin görüşleri	71
Tablo 4.9. İlkö retim okullarında görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin ankette yer alan “İnsan İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti” boyutuna ilişkin görüşleri.....	72
Tablo 4.10. İlkö retim okullarında görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin ankette yer alan “İnsan Kaynaklarının Etitimi ve Geliştirilmesi” boyutuna ilişkin görüşleri.....	72
Tablo 4.11. İlkö retim okullarında görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin ankette yer alan “İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi” boyutuna ilişkin görüşleri.....	73
Tablo 4.12. İlkö retim okullarında görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin alt boyutlarına göre algıları	74
Tablo 4.13. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin ankette yer alan “İnsan Kaynaklarının Tanınması ve Çözümlemesi” boyutuna ilişkin görüşleri.....	76
Tablo 4.14. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin ankette yer alan “Kadro Belirleme ve İnsan Kaynağının Seçimi” boyutuna ilişkin görüşleri.....	77
Tablo 4.15. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin ankette yer alan “İnsan İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti” boyutuna ilişkin görüşleri.....	78
Tablo 4.16. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin ankette yer alan “İnsan Kaynaklarının Etitimi ve Geliştirilmesi” boyutuna göre algıları	78
Tablo 4.17. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin ankette yer alan “İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi” boyutuna ilişkin görüşleri.....	79
Tablo 4.18. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin alt boyutlarına ilişkin görüşleri	80
Tablo 4.19. İlkö retim okullarında görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre dağılımı ve t testi sonuçları	82
Tablo 4.20. İlkö retim okullarında görev yapan öğretmenlerin yaşlarına göre yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması (\bar{X}) ve standart sapma (S) değerleri.....	83

Tablo 4.21. İlkö retim okullarında görev yapan öğretmenlerin yaşlarına göre yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşlerine ait varyans analizi sonuçları....	84
Tablo 4.22. İlkö retim okullarında görev yapan öğretmenlerin, eğitim durumlarına göre yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması (\bar{X}) ve standart sapma (S) değerleri	85
Tablo 4.23. İlkö retim okullarında görev yapan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşlerine ait varyans analizi sonuçları.....	86
Tablo 4.24. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, kendi insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre dağılımı ve t testi sonuçları	88
Tablo 4.25. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin yaşlarına göre insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması (\bar{X}) ve standart sapma (S) değerleri	89
Tablo 4.26. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin yaşlarına göre insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşlerine ait varyans analizi sonuçları.....	90
Tablo 4.27. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin eğitim durumlarına göre insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması (\bar{X}) ve standart sapma (S) değerleri.....	91
Tablo 4.28. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin eğitim durumlarına göre insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşlerine ait varyans analizi sonuçları.....	92
Tablo 4.29. İlkö retim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşlerine dair T-testi sonuçları.....	93
Tablo 4.30. İlkö retim okullarında görev yapan öğretmenlerin, kendi örgütsel bağlılıklarına ilişkin ankette yer alan “devam edebilirlik” boyutuna ilişkin görüşleri	95
Tablo 4.31. İlkö retim okullarında görev yapan öğretmenlerin, kendi örgütsel bağlılıklarına ilişkin ankette yer alan “duygusal bağlılık” boyutuna ilişkin görüşleri.....	96
Tablo 4.32. İlkö retim okullarında görev yapan öğretmenlerin, kendi örgütsel bağlılıklarına ilişkin alt boyutlarına ilişkin görüşleri.....	97
Tablo 4.33. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin ankette yer alan “devam edebilirlik” boyutuna ilişkin görüşleri.....	98
Tablo 4.34. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin ankette yer alan “Duygusal Bağlılık” boyutuna göre algıları	99
Tablo 4.35. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin alt boyutlarına ilişkin görüşleri	99
Tablo 4.36. İlkö retim okullarında görev yapan öğretmenlerin, örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre dağılımı ve t testi sonuçları	101

Tablo 4.37. İlkö retim okullarında görev yapan öğretmenlerin, örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması (\bar{X}) ve standart sapma (S) değerleri	102
Tablo 4.38. İlkö retim okullarında görev yapan öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerine ait varyans analizi sonuçları.....	102
Tablo 4.39. İlkö retim okullarında görev yapan öğretmenlerin, eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması (\bar{X}) ve standart sapma (S) değerleri	103
Tablo 4.40. İlkö retim okullarında görev yapan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerine ait varyans analizi sonuçları	103
Tablo 4.41. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre dağılımı ve t testi sonuçları	104
Tablo 4.42. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin yaşlarına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması (\bar{X}) ve standart sapma (S) değerleri	105
Tablo 4.43. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin yaşlarına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına yeterliliklerine ilişkin görüşlerine ait varyans analizi sonuçları	106
Tablo 4.44. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin eğitim durumlarına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması (\bar{X}) ve standart sapma (S) değerleri	106
Tablo 4.45. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin eğitim durumlarına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerine ait varyans analizi sonuçları	107
Tablo 4.46. İlkö retim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerine ilişkin t-testi sonuçları	108
Tablo 4.47. İlkö retim okullarında görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasında ilişkiye ait korelasyon (r) sonuçları	109
Tablo 4.48. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasında ilişkiye ait korelasyon sonuçları	110
Tablo 4.49. İlkö retim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasında ilişkiye ait korelasyon sonuçları.....	111

KISALTMALAR L STES

AS	Ara Sıra
Ç	Ço unlukla
HÇ	Hiçbir Zaman
HRM	Human Recourses Mamagement
HZ	Her Zaman
	nsan li kileri ve Çalı an Memnuniyeti
K	nsan Kaynakları
KD	nsan Kaynaklarının De erlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi
KE	nsan Kaynaklarının E itimi ve Geli tirilmesi
KS	Kadro Belirleme ve nsan Kayna ının Seçimi
KT	nsan Kaynaklarının Tanınması ve Çözümlemesi
KY	nsan Kaynakları Yönetimi
ND	Nadiren
ÖB	Örgütsel Ba lılık

ÖZET

Bu ara tırmanın amacı ilkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterlilikleri ile ö retmenlerin örgütsel ba lılık düzeylerini bulmak ve bu düzeyler arasında anlamlı bir ili ki olup olmadı mı tespit etmektir. Böylece, e itim kurumlarındaki yöneticilerin, günümüzün geli en de erlerinden olan insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine sahip olmasını sa lamak ve ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarını yükseltmek için, yetkililerle ve ara tırmacılara öneriler sunulması amaçlanmı tır.

Ara tırmanın evrenini, 2008–2009 e itim ö retim yılında Antalya il merkezi sınırları içinde bulunan ilkö retim okullarında görevli 369 yönetici ile 3980 ö retmeni olu turmaktadır. Ara tırmanın örneklemini Antalya il merkezinde oransız küme örnekleme yolu ile belirlenmi 101 yöneticisi ile 403 ö retmeninden olu mu tur.

Yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin veriler, ara tırmacının geli tirdi i ve be li likert tipi derecelendirme ölçe ine hazırlanmı 23 maddelik **“Yöneticilerin nsan Kaynakları Yönetimi Yeterlilikleri Anketi”** ile sa lanmı tır.

Örgütsel ba lılı a ili kin veriler, ara tırmacının geli tirdi i ve be li likert tipi derecelendirme ölçe ine hazırlanmı 17 maddelik **“Ö retmenlerin Örgütsel Ba lılı ı Anketi”** ile sa lanmı tır.

Verilerin çözümlenmesinde; aritmetik ortalama, standart sapma, de i kenlerin ikili gruplamasında ttesti, üç veya daha çok gruplamada ise tek yönlü varyans analizi yöntemleri ile denetmenler arasındaki farklı görü lerin kayna mının belirlenmesi için "LSD" anlamlılık testi uygulanmı tır. De i kenler arasındaki ili kileri bulmada ise korelasyon analizi testleri uygulanmı tır. Ara tırma sonucunda elde edilen bulgular unlardır:

- Ö retmenlerin yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü leri “orta” düzeyde iken yöneticiler görü leri “yüksek” düzeydedir.
- İlkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin ve yöneticilerin, ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarına ili kin görü leri “yüksek” düzeydedir.
- İlkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin ve yöneticilerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü leri ile ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarına ili kin görü leri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ili ki vardır.

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the level of human resources management sufficiency of managers and the level of organizational commitment of who at primary schools and to find out if there is a meaningful relation between this levels.

The total field of under survey contains 369 school managers, 3980 primary school teachers who work for the State Primary Schools in the year 2008-2009 in Antalya City bounders. The sample of the investigation consists of 101 managers and 403 teachers.

The data connection with human resources management sufficiency of managers are acquired with “Human Resources Management Sufficiency Questionnaire” and the data, related to organizational commitment are acquired with “The organizational Commitment Questionnaire of Teachers”.

In order to analyze the obtained data, simple average, standart deviation, “t” technique, variance analysis and correlation analysis are used to obtain the relationship among the variables. LSD technique is to find the origins of different thoughts among the inspectors.

The results indicate that:

1. The view of the teachers about human resources management sufficiency is the medium level and the view of the managers is the high level.
2. The view of the primary school teachers and managers on the organizational commitment is in the high level.
3. Between the points of view of the primary school teachers and primary school managers on human resources management sufficiency of managers and organizational commitments of teachers is a meaningful and positive relation.

ÖNSÖZ

İnsan Kaynaklarının etkin bir biçimde kullanılmasını günümüz örgütlerinde çalışanların mesleki doyuma ulaşabilmeleri ve çalışanların örgüte olan bağlılıkları açısından büyük önem taşımaktadır. Bu araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterlilikleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları karşılaştırılarak ortaya konmuştur. Araştırmanın en önemli sonuçlarından biri yöneticilerin insan kaynakları yeterlilikleri ile öğretmenlerin örgütsel algılarının yakından ilişkili olmasıdır. Yöneticilerin insan kaynakları yönetimi becerilerinin artması öğretmenlerin kuruma olan bağlılıklarını da arttırmaktadır.

Çalışmanın hazırlanmasında, her konuda destek olan değerli danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Kemal KAYIKÇI'ya teşekkürlerimi sunarım. Ölçeklerin ve çalışmanın hazırlanmasında uzman görüşlerini esirgemeyen Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı ilköğretim üyelerine teşekkür ederim. Ayrıca değerli meslektaşlarım Yılmaz KARACA, Ömer DEMİRBAĞ ve Ayten CEYHAN'a desteklerinden dolayı teşekkürü borç bilirim.

Araştırmanın her safhasında bana destek ve her konuda özveriyle bulunan sevgili eşi Fevzi KARACA ve tüm aileme teşekkürlerimi sunarım.

I. BÖLÜM

G R

Hızla değişen ve zorlanan bu şartlar altında insan ihtiyaçları giderek daha fazla çeşitlenmekte ve artmaktadır. Buna paralel olarak da insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan örgütler çoğalmakta ve gelişmektedir.(Yüksel, 2000, s. 5). Toplumların refahında önemli rol oynayan örgütlerin kurulması, gelişmesi, sosyal sorumluluklarını yerine getirebilmesi ve genel amaçlarına ulaşabilmesi onların etkin bir insan gücüne sahip olmasına bağlıdır. Bir örgütte ana öğe insandır. Çünkü insanlar örgütlerin izledikleri stratejileri ve yenilikleri yaratırlar ve uygularlar. Ancak insan gücü geliştirilip isteklendirilirse, örgütte gelişir, amaçlarını kolaylıkla gerçekleştirebilir. Aksi takdirde örgüt, fiziksel kaynakları ve olanakları ne kadar mükemmel olursa olsun faaliyetlerini sürdüremez (Bingöl, 1998, s.8).

İnsan kaynakları yönetiminin başarısında; liderin güçlü ve farklı kişilik özellikleri (koruma, yaratıcılık, açıklık, güven, bilgi vb.), üstün örgütlenme yeteneği (insan merkezli olma, yetki devri, hedef odaklı çalışma, örgütü bütün olarak görme vb.), etkin insan gücü yönetimi (motivasyon, takım çalışması, ödüllendirme, iletişim vb.) ve kurumsal gücü (müteri odaklı düşünme; kalite duygusu, yatay hiyerarşi, demokrasi ve öğrenmeye açıklık vb.) önemli rol oynamaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s.92).

Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de insan kaynakları yönetimi önemlidir. Eğitim yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine sahip olması gerekmektedir. Yöneticilerin yalnızca eğitime odaklanmaları çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilemekte, yönetim ile çalışanlar arasında derin uçurumlar yaratmaktadır. Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilecekleri bir ortam sağlamak, çalışanların görüşlerinin önemli olduğunu ve üst yönetimce değerlendirildiğini hissettirmek, yalnızca parasal (maddi) ödüllendirmeleri kullanmamak, insan kaynaklarına önem vermek ile mümkün olabilmektedir. Bu doğrultuda çalışmada ilköğretim okullarında, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi seviyelerini yerine getirebilme yeterlikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir.

1. NSAN KAYNAKLARI YÖNETİM

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

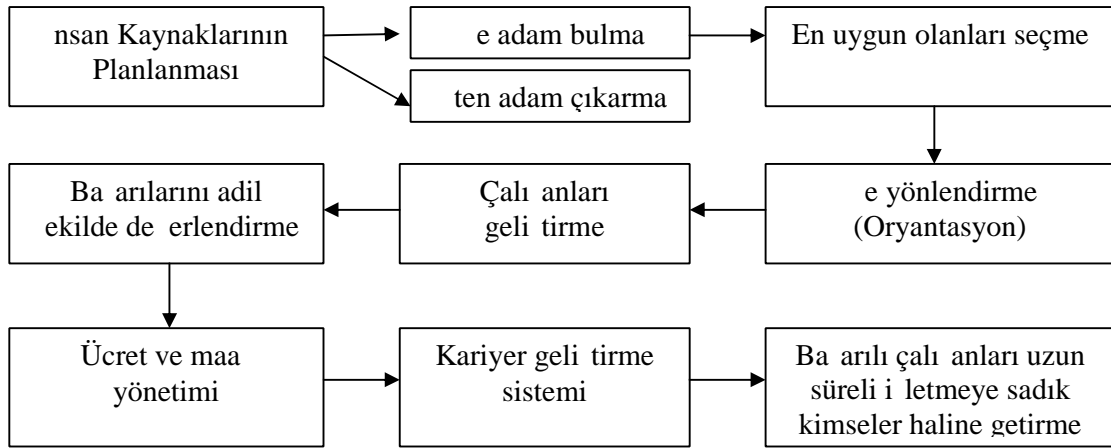
İnsan kaynakları (K) kavramı, genel olarak bir örgütte çalışanların tümünü simgelemektedir. Konu ile ilgili kaynaklarda insan gücü, iş gören, insan kaynağı gibi farklı sözcüklerin insan kaynakları anlamında kullanıldığını rastlamaktadır. Bazı kaynaklarda insan kaynakları veya personel, daha çok büroda çalışan kişilerle simgelemektedir. Fakat çağdaş yaklaşıma göre, insan kaynağı kavramı tüm çalışanları içeren geniş bir anlamı kapsamaktadır (Aldemir ve Ataoğlu, 2001, s.5).

İnsan kaynakları, çalışmaya arzu ve kabiliyetine sahip insanlardır. Başka bir deyişle iş gücü arzıdır. Örgütler diğer üretim etmenlerinin yanında bu kaynağı da kullanarak amaçlarını gerçekleştirmeye çalışır. Sermaye, girişim, hammadde, enerji ve emek olarak sıralanan üretim etmenleri içinde en önemli olan emek faktörüdür. Çünkü emek etmeni, hem fiziksel hem de dâhîsel gücüyle örgüte katılmakta ve diğer etmenler üzerinde egemen olmakta ve organize etmektedir. Bir örgütün başarısı veya başarısızlığı insan ölesine bağlıdır. Bu nedenle de İKY önem kazanmış bulunmaktadır (Bingöl, 1998, s.2).

İKY, firmanın insan kaynakları ihtiyaçlarının değerlendirildiği, insan kaynakları ihtiyaçlarının giderildiği, işe alınan personelden en iyi verimin alınabilmesi için gerekli tedbirler ve çalışma ortamının sağlandığı bir süreç olup, diğer işletme fonksiyonlarından olan üretim, pazarlama ve finans gibi örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur. Üretim yönetiminin konusu mal veya hizmet, finansal yönetimin konusu para olduğu gibi İKY'nin konusu da insandır (Özgen vd, 2002, s. 7).

Üretim alanı, amacı, kullanılan teknoloji ve büyüklüğü ne olursa olsun her örgütteki en önemli olan insan unsurudur. Bu durum aynı amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek bir örgüt oluşturan insanların arasındaki ilişkilerin farklı bir gözle yeniden ele alınmasını gerektirmektedir. İKY bu farklı bakış açısını sunmak üzere ortaya çıkmıştır. İKY eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırmalarından, iş görenlerin motivasyonu, performansın değerlendirilmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arasındaki ilişkiler ve iletişimin sağlanması, yönetim örgütünün geliştirilmesi, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşturulması, “biz” duygusunun geliştirilmesi, çalışanların eğitim ve geliştirilmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı, 2002, s.12).

nsan Kaynakları Yönetimi önemli stratejik bir araçtır. Rekabet avantajının yaratılmasında da çok önemli bir role sahiptir. Bu önemli rolü gerçekleştiren KY'nin bazı süreçleriematik olarak u ekildedir:

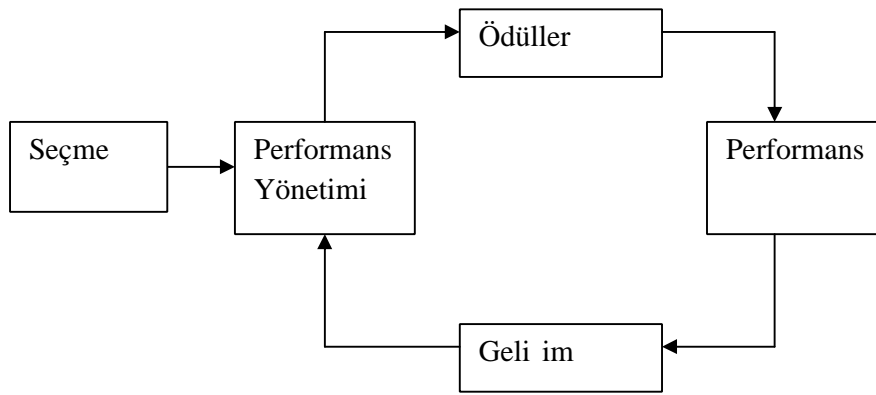


ekil 1.1. nsan Kaynakları Yönetimi Süreçleri

Kaynak: Eren E., Yönetim ve Örgüt, Beta Basım A. ., stanbul, 2003, s.379

KY'nin ilk tanımlamalarından biri Michigan Üniversitesinde yapılmıştır. nsan kaynağı sistemi ve örgütsel yapının, örgütsel strateji ile uyumlu bir şekilde yönetilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca bütün örgütlerde gerçekleştirilen ve dört amaçta gerçekleştirilen bir insan kaynağı döngüsü olduğunu belirtmişlerdir.

- Seçme – İstediği uygun insan kaynağının seçilmesi
- Değerlendirme – Performans yönetimi
- Ödüllendirme – Gelecekteki örgüt başkanı için kısa dönem içinde yapılacak ödüllendirme
- Geliştirme - Yüksek yeterliklere sahip çalışanların geliştirilmesi (Armstrong, 2006, s.14)



Resim 1.2. İnsan Kaynakları Döngüsü

Kaynak: Armstrong M., Handbook of Human Resource Management Practice (10th Edition), Kogan Page Limited, 2006, s.127

Bu uygulamalar işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve aynı zamanda işletmenin topluma karşı sorumlulukları yerine getirilebilmesi için düzenlenmelidir. Başka bir ifadeyle bir örgütün insan kaynaklarının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, insan kaynakları yönetimi olarak görülür. Aslında KY'nin tanımına farklı yaklaşımlar gözlenmektedir. Bunların bazıları aşağıdaki gibidir.

- KY, personel yönetiminin makyajlanmış halidir. Yani deyim içerik değil sadece isimlerdir.
- KY, personel yönetiminden farklıdır. KY geniş bir alanda istihdam ilişkilerini ve bireysel ilişkilerini temsil eden ayrıca bunların gelişiminde katkıda bulunarak örgütsel bütünle meyve gerçekleştirmeye çalışan yeni bir işletme yöneticilikleridir.
- KY, stratejik bir unsurdur, örgütlerin insan kaynaklarının nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini artıracabilecekleri konusu üzerinde durur (Aydın, 2006, s.7-8).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

KY'nin tarihsel gelişimine temel teşkil edebilecek bir başlangıç saptamak kolay değildir. İnsanların olduğu ve örgütlü çabaların söz konusu edildiği her yerde ve her zaman KY'nin varlığı ileri sürülebilir. Fakat bugünkü anlamı içinde düşünüldüğünde KY'nin oluşumunu endüstri devrimi, sendikacılık, I. ve II. Dünya Savaşları, devlet korumacılığının gelişmesi ve şirketlerin çok uluslaşması gibi tarihsel gerçeklerin etkilediği söylenebilir (Aldemir ve Ataol, 2001, s.15).

Üretim-tüketim ve pazarlama ilişkilerini köklü bir biçimde değiştiren bir olgu olan Endüstri Devrimi 1768'de James Watt'ın "Buhar Makinesini" icat etmesi ile başlamıştır (Bingöl, 1998, s.10). Sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan toplumları büyük değiştiren Endüstri Devrimi, 18. Yüzyılın ortalarında İngiltere'de ve daha sonra kıta Avrupası ile tüm dünyaya yayılmıştır (Aldemir ve Ataoğlu, 2001, s.15).

Palmer ve Winters göre tarihte İK, gelişim sürecinde çeşitli amaçlardan geçmiştir. 1. Dünya Savaşı'ndan önceki dönemde, personel etkinliklerine yani çalışanlar için olumlu ve destekleyici bir ortam yaratılmasına zaman ve para harcama düşüncesi işverenlerin pek çoğuna gülünç gelmekteydi. O dönemlerde emek gücü ucuz ve boldu. İşletmelere yeni elemanlar çekmek diye bir sorun da mevcut değildi. Ne var ki, ABD'nin 1918'de savaşa girmesiyle bu durum değişmeye başladı. 4 milyondan fazla insan orduya katıldı, Avrupa'dan gelen göçmenler savaş için ülkelerine döndü ve Amerika'ya göçmen akışı oldukça azaldı. İşçilerin ücretlerin düşüklüğüne ve dayanılmaz çalışma koşullarına karşı mücadele etmek için sendikalara katıldı. Deneyimsiz ve hiçbir talep etmeyen işçi artık geçmişte kalmıyordu. Örgütler personel etkinliklerine 1930'larda başladı. O dönemde personel bölümlerinin başlıca işlevi, 1935'te çıkarılan sosyal güvenlik yasasının gereklerini yerine getirmek için işletme elemanları hakkında kayıt tutmaktı (Argon, 2004, s. 20).

1940'larda personel bölümleri resmi olarak örgütün bir parçası olsa da, yaptıkları iş yine kayıt tutmaktan ibaretti. Ancak 2. Dünya Savaşı sırasında, savaşın neden olduğu emek gücü kıtlığıyla başa çıkmak ve çalışanların verimini yükseltmek için birkaç işletme, endüstriyel psikoloji alanında araştırmaya ve uygulamalar yapmaya başladı. Yan ödeme, ücretlere getirilen tavan kısıtlamasından kurtulmanın popüler bir yöntemi haline geldi. Böylece personel bölümlerinin görevlerine işletmelere yeni eleman kazanmak ve mevcut elemanların işletmede kalmalarını sağlamak da eklenmiş oldu. Çalışanlarla ilişkilerin personel bölümünün sorumluluğuna girmesiyle, bu fonksiyon olgunlaşmaya başladı. Orta yöneticilik düzeyindeki personel yöneticilerinin sayısının hızla artması, bu fonksiyonun önem kazanmaya başladığının bir göstergesiydi. 1960'larda ve 1970'lerin başında çıkarılan yasalar, personel bölümlerinin önemini daha da arttırdı (Argon, 2004, s. 20).

Böylece personel yöneticisinin rolü de değişti. Artık iyi bir personel yöneticisi, yüksek beceriye sahip bir uzman olmak zorundaydı. Geniş ufka sahip yöneticiler, ihtiyaçları karşılamak için elemanların daha verimli çalışmasını anlamaya başladılar. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasıyla örgütün amaçlarına ulaşılması arasındaki yamsal bağlantı ilgisiz hale geldi. Personel yönetimi fonksiyonunun verimin yükselmesindeki önemli rolü

kabul edildi ve gelişmeye açık örgütler üst düzeydeki personel yöneticilerine giderek daha çok yer vermeye başladılar (Argon, 2004, s. 20).

1980'li yıllardan sonra, işletmelerin amaçlarına ulaşması ile işletmenin ihtiyaçlarının karşılanması arasındaki kaçınılmaz ilişkinin bilincine varıldı. Kurumların ihtiyaçlarının karşılanması üzerindeki etkileri tartışılmaz kabul edildi. Böylece klasik personel yönetimi anlayışından sıyrılma çabaları işletmeler, örgüt yapılarının üst düzeylerinde insan kaynakları bölümüne yer vermeye başladılar (Geylan, 2007, s. 141).

Tablo 1. 1. İnsan Kaynakları Yönetimindeki Konular

Zaman Dilimi	Gündemdeki Konular	İşveren Bakışı Açısından	Teknikler
1900 Öncesi	Üretim Teknolojileri	Çalışanlar önemli değildir.	Disiplin sistemleri
1900-1910	Çalışanların Refahı	Çalışanlar güvenli koşullar ve fırsatlar ister.	Güvenlik Programları
1910-1930	Kişisel farklılıklar	Çalışanların farklılıkları göz önüne alınmalıdır.	Psikolojik testler ve işçi danışmanlığı
1930-1940	Sendikalaşma	Çalışanlar arasında karıllıklı çatışma vardır.	Çalışanlarla iletişim programları ve sendika karşıtı teknikler
1940-1960	İnsan ilişkileri	Çalışanlar iyi yönetilmelidir.	Yönetici, satış planları
1970-1980	Görev zorluğu ve çalışanın hayatı kalitesi	Çalışanlar kendilerini zorlayacak ve uygun görevlere ihtiyaç duyarlar.	İşçilerinle tirilmesi ve entegre görev takımları
1980-1990	Çalışanların yer değiştirilmesi	Çalışanların rekabet, teknoloji ve ekonomi yüzünden kaybettikleri işlerinin yenilerine ihtiyaç duyarlar.	İşçilerinle tirilmesi ve entegre görev takımları
1990-2000	Üretkenlik, kalite ve uyumluluk	Çalışanların iş ve işi dıllı dengeye ihtiyacı vardır.	İnsan, eğitim, küreselleşmenin, farklılaşmanın başlıklarını kurmak

Kaynak: Geylan R., “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Genel İşletme, der. Berberoğlu G. N., 135-150, TC. Anadolu Üniversitesi Yayın no. 1268, Eskişehir, 2007, s.141

Tüm bu yeni yaklaşımların kısacası dönümün “insan” yoluyla gerçekleştirilebilecek olması, insan unsurunun giderek önem kazanmasına yol açmıştır. Bu yaklaşımların getirdiği diğer bir düğünce ise böylesine büyük önem taşıyan insana tek bir boyuttan, tek bir bakış açısıyla yaklaşmanın yetersizliği olmuştur. Bu yetersizliğin kurumsallaşması ve kurumsal kültür açısından giderilmesi ihtiyacı insan kaynakları yönetiminin gelişmesine yol açmıştır. Diğer bir ifadeyle insanı duygusal, sosyal, zihinsel, bedensel yönleri ve içinde yer aldığı insan ilişkileri yumağı ile bir bütün olarak ele alma ihtiyacı, insan kaynakları yönetiminin de yeni yaklaşımlar arasında yer almasına yol açmıştır (Fındıkçı, 1999, s.12).

Klatt ve diğerlerine göre KY'nin, 20.Yüzyılda gösterdiği gelişim çizgisi görülmektedir. Buna göre, bu gelişim çizgisi içerisinde 6 dönüm noktası bulunmaktadır. Bu dönüm noktalarını ifade eden anahtar kavramlar ise, sırasıyla; yönetim teknolojisi, örgütsel davranış, personel teorisi, sendikaların büyümesi ve gelişmesi, yasal düzenlemeler ve bilgisayar teknolojisi şeklinde belirtilmektedir (Aykaç, 1999,s.32).

1.3. Personel Yönetiminden KY'ye Geçi

KY personel yönetiminin günümüzdeki halidir. Her iki yönetim biçiminin de aynı geçmişe sahiptir, personel yönetimi ile başlamış ve daha sonra KY olarak gelişmiştir. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun bir dönemde, çeşitli amaçlardan geçtikten sonra mümkün olabilmektedir. Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, iş devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan ileri gitmiyordu. Buradaki anlayış, iş göreni bir maliyet unsuru olarak ele almaktır. Hâlbuki çağda anlayış, insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görmektedir. Gelişen ve değişen çevresel koşullara örgütün uyum sağlayabilmesi için insan faktörü en dinamik kaynaktır. Bu felsefe ile ele alındığında insan kaynakları yönetiminin insana bakış açısı daha bütüncül ve daha sistematiktir (Yüksel, 2000, s. 9-10).

Personel yönetimi ve KY arasında çeşitli farklılıklar vardır. Bu farklılıkların en önemlisi personel yönetimi iş yerinde çalışanlar ve onların örgüt içindeki ilişkileri ile ilgilidir.

KY ise çalışanların tüm ihtiyaçlarını karşılamak üzere oluşturulmuş stratejik bir yönetimdir. Personel yönetimi esas olarak örgütteki personelin yönetimi ile ilgilidir fakat KY çalışanların

i gücünü en verimli şekilde kullanabilmeleri için daha stratejik bir yönetim modeli olarak ortaya çıkar. Aşağıdaki tabloda KY ve Personel yönetimi arasındaki diğer farklılıklar gösterilmektedir.

Tablo 1. 2. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynağı Yönetiminin Karşılaştırılması

Kullanılan Terim	Personel Yönetimi Açısından	KY Açısından
İnsana bakı	İnsana üretim açısından bakar.	İnsan ve üretime insan açısından bakar.
İnsan ve üretim	İnsan, insan-üretim araçlarından biridir.	Üretimin “olmazsa olmaz” ölümsüzdür.
Bireyin yaşamını algılama	Bireyin yaşamını iki parçalıdır (iş ve özel).	Yaşam bir bütündür. İş, bu bütünün bir dilimidir.
Denetleme, bireyi değerlendirme	Disiplin kontrol iş standartları, performans ölçütleri Hatayı bulmak, ayıklamak	İç kontrol-grup rehberli iş Hatayı önleme ve yönlendirme
Güdüleme araçları	Tinsel (maddî) ödül yoluyla	Tinsel (manevî) ödüller yoluyla
Disiplin	Katı ve cezalandırıcı	Suçlu, hatayı önlemeye yönelik
Yetiştirme-Geliştirme	Gerektiğinde mesleki hizmet içi eğitim	İnsanlarda ve işlerde kesintisiz geliştirme
İletişim	Yukarıdan aşağıya emir aşağıya yukarıya arz	Doğal (informal) boyutu ayrıntılı, hızlı, akıcı, çok yönlü
Bireyin işe yaklaşımı	İş, salt geçiminin bir aracı olarak görülür.	İnsan, sosyal boyutta insanlara yönelik bir etkinlik olduğuna inanır.
Birey hakkında karar verirken	Ne bildiğini, ne yapabildiğini önemlidir.	Kullanılabilirliği geliştirilmi kapasitesi ve ne yapabileceğini önemlidir.
Seçme, yerleştirme	İş göre (işin gereklerine uygun) adam	Adama göre (bireyin yeterliklerine, özelliklerine göre) iş
Geliştirme	Bireyin işe uygun yeterliklerinin geliştirilmesi	Bireyin bütün olarak geliştirilmesi
KY Yönetim biçemi (stili)	Klasik yönetim (Bilimsel yönetim ve insan ilişkileri) kuramları	Çağdaş yönetim (TKY, sistem, kaos, durumsallık, kuantum) kuramları
İnsan ilişkileri	Çatışmacı, uzlaşmaz, güvensiz, rekabetçi, doyumsuz	Uzlaşmacı, işbirliğine yatkın, grup ve takım çalışmasına gönüllü
Örgüt havası (iklimi)	Genellikle ılıklık; ilişkiler bireysel; hiyerarşik ve katı	Örgüt kültürünü yenilemeye yönelik ve katılımcı.
Kapsam	Bireyin sisteme girdiğinden çıkıncaya kadar	Çevre sistemlerden başlayıp, örgüte girince ve örgütten çıktıktan sonrası

Açıkalın A., “Eğitimde İnsan Kaynağının Yönetimi”, Eğitim ve Okul Yöneticileri, der. Özden Ö., 42-58, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2005, s.46)

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Örgütlerin varolu nedenleri saptanan amaçlara ulaşmaktır. Örgütün unsurları, örgütte farklı düzeyde çalışan insanlar tarafından harekete geçirildikçe örgütün amaçlarına ulaşacaktır. KY fonksiyonu, örgüt amaçlarına ulaşırken gerekli olan insan kaynaklarını nitelik ve nicelik olarak istenilen yerde hazır tutmakla yükümlüdür (Aldemir ve Ataol, 2001, s.15).

KY kendisine üçü iki amacı ilke edinmiştir. Birinci amaç işletmede görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel şekilde kullanarak işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmaktır. İkinci amaç ise işletmede görev yapan insanların işletme doyumu sağlama çalışmalarına katkı sağlamaktır (Özgen vd, 2002, s. 8).

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

1. **Toplumsal Amaç:** Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşılık ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak. Eğer örgüt, kaynakları kullanmada toplumsal yarar açısından başarısız olursa, başka bir deyişle kaynakları israf ederse, yasal düzenlemelerle bazı sınırlamalar getirilebilir.
2. **Örgütsel Amaç:** İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmek. İnsan kaynakları yönetimi kendisi açısından bir sonuç değildir; o, sadece ana amaçlarını gerçekleştirmek suretiyle örgüte yardım edecek bir araçtır. Basitçe ifade edildiğinde, örgütün tamamına hizmet edecek bir birim mevcuttur. Bu birim, insan kaynakları birimidir.
3. **İşlevsel Amaç:** Örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde, birimin katkısını sürdürmek. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az katkı sağladığında kaynaklar israf edilir. Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği örgüte uydurulmalıdır.
4. **Kişisel Amaç:** Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede işletmeye yardım etmek. Eğer işletme çalışanların istihdamları sürdürülmek, motive edilmek isteniyorsa onların kişisel amaçları karşılanmalıdır. Aksi takdirde, işletme çalışanlarının performansı ve tatmini azalabilir ve işletme çalışanları örgütü terk edebilirler (Bingöl, 1998, s.16).

Fındıkçıya göre KY'nin amaçları şunlardır:

- Örgütün amaçlarına ulaşılmasını,
- Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması,

- Örgüt yapısına yönelik çalı malar,
- Eleman seçimi sürecinin gerçekleştirilmesi,
- Çalı anların e itim ve geli me ihtiyaçlarının kar ılanması,
- Çalı anların de erlendirilmesi,
- Uygun çalı ma ortamının hazırlanması,
- Örgüt geli tirme ve Örgütün verimlili inin artırılması,
- Uyumla tırma ve çatı maların çözümü (Fındıkçı, 1999, s.64).

KY'nin amaçlarını ele alan ba ka bir çalı ma ise Morris'in Human Resources Management (HRM) Modeli'dir. Morris'e göre i letmenin ana amaçları i letmeyi ba arıya götürecek i gücünün olu turulması için insan kaynaklarının planlanması, seçilmesi ve istihdamı, geli tirilmesi, harekete geçirilmesi ve elde tutulması olmaktadır (Yılmaz, 2006, s. 27).

KY'nin amaçlarına bakıldı ında, bu amaçların genel olarak insan ili kilerine ve insan ihtiyaçlarının giderilmesine yo unla tı ı görülmektedir. KY ile bu amaçlar gerçekleştirilerek örgütün daha etkin, verimli ve rahat bir çalı ma ortamına kavu ması sa lanmı olur. KY amaçlarının di er bir özelli i ise çalı maların çok yönlü olmasıdır. KY bir yandan eleman seçimi gibi yo un ve dönemlik bir i leri kapsarken di er yandan çalı anların personel takip i lerini içeren rutin i lemleri de içermektedir (Fındıkçı, 1999, s.74) .

Bu amaçları gerçekleştirilebilmek için insan kaynakları yöneticisinin belli ba lı yeterliliklere sahip olması gerekir. Bunları Eren (2003) u ekilde özetlemektedir.

- Çalı tı ı endüstri veya endüstrilerde ileriye ait geli meleri göz önünde bulundurarak ne nitelikte ve ne miktarda i gücüne ihtiyaç olaca ını tahmin etme ve planlama,
- Elde bulunan insan sermayesinin kalitesini rekabet ko ullarının gerektirdi i ekilde e itme ve geli tirme,
- i gücünün i letmeye ba lılık ve sadakatini artırmak için adil, yapıcı ve geli tirmeye dönük ba arı de erlendirme ve kariyer yönetimi sistemi kurma,
- Kaliteli i gücünü i letmeye çekmek ve mevcut i gücünün memnuniyetini artıracak adil bir maa , ücret ve personel yararlan sistemi geli tirme,
- Endüstride üretilen mal veya hizmete talebinin azalmaya ba ladı ı dönemlerde mevcut i gücünün bir kısmının i ten çıkarma, i letmede kalan i gücünün bu küçültme (downsizing) operasyonundan etkilenmemesi için önlemler alma, i ten ayrılan personelle iyi ili kileri sürdürebilmek için onlarla ayrılma görü mesi yapma,

- Ba ka i letmelerle birle me veya onları satın alma durumunda, farklı kùltùrlere sahip i letme personelini kayna tırma, sorun ve çatı malara acil çözümler bulma, kampla ma ve klikle meleri önleme.

1.5. nsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

Örgütte insan kayna ma ili kin faaliyetlerin belirli bir bütünlük ve istikrar içinde yürütülmesine olanak vermekte olan ilkeler, örgütten örgüte farklılık göstermek ve zamana göre de i mekle birlikte insan kaynakları yönetimi alanında bazı ortak ilkeler ortaya çıkmaktadır (Yüksel, 2000, s.25). Bunların başlıcaları: yeterlik (liyakat), kariyer, e itlik, güvence, yansızlık, halef yeti tirme ilkeleri olarak nitelendirilmektedir (Akda , 2007, s. 86).

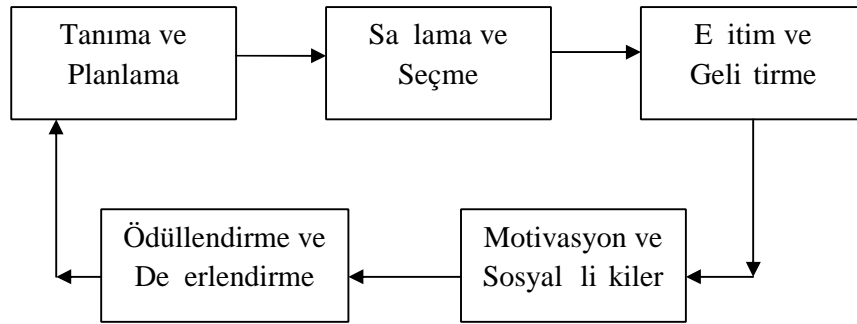
nsan kaynakları yönetimi alanında geli tirilen bazı genel ilkeleri u ekilde ortaya koymak mümkündür:

- nsana saygı ilkesi: nsan kaynakları yönetiminin ba ta gelen ilkesi insana saygıdır. nsana saygı, alınan kararlarda, çalı malarda ve örgüt içi ili kilerde insana güven ve de er verilmesi esasına dayanmaktadır. “Bilgiyi entelektüel sermayeye dönü türürken mevcut insan kaynakları çok önemlidir. Çünkü yaratıcı güç insandadır”.
- Tarafsızlık lkesi: nsan kaynakları yönetimi çalı maları sürekli bir biçimde insanları de erlendirme ve yönlendirmeyi içermektedir. Bu çalı malar yürütülürken yönetimin insanları tarafsız bir biçimde de erlemesi bir zorunluluktur. Bu anlamda tarafsızlık ve adalet kavramları örgüt ve insan ili kileri açısından güvenin temel ta larını olu turmaktadır.
- E itlik lkesi: E itlik ilkesi i letmede çalı anlar arasında dil, din, ırk ve siyasi dü ünçe ba lamında varolan ayrılıkların belirleyici olmaması anlamına gelmektedir. Özellikle i letmelerde i e alma ve i te ilerleme konularında fırsat e itli i tanımak, personelin beceri, bilgi, teknik donanım, ki ilik ve yeteneklerinin dı nda ba kaca kriterlere yer verilmemesini içermektedir.
- Açıklık lkesi: letmedeki insan kaynakları politikasının ba arısı büyük ölçüde açıklık ilkesinden etkilenmektedir. letmelerde çalı anlar günümüzde sadece kendilerine verilen görevleri yerine getiren bireyler olmaktan çıkmı örgütsel amaçların belirlenmesi, i in yapılma biçimi ve sonuçlarına ili kin bilgileri de talep eder duruma gelmi tir.
- Bilimsellik lkesi: Ça ımızda insan kaynakları çalı malarına ili kin bilgi ve beceriler oldukça geli mi tir. Bütün bu çalı maların bilimsel olarak irdelenmesi ve örgüte bilgi olarak kazandırılması insan kaynakları yönetiminin önem verdi i konular arasında yer

almaktadır. Bilimsellik insan kaynakları çalı malarını yönlendiren ve belirleyen önemli bir ilkedir (Mercin, 2005, s.131).

1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlevleri

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin kapsamındaki İlevleri en uygun şekilde yapabilmesi için, bazı temel İlevleri uygulaması gerekir. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin temel İlevleri; İnsan kaynaklarının tanınması ve belirlenmesi, planlanması, sağlanması, seçilmesi ve yerleştirilmesi, eğitimi ve geliştirilmesi, motivasyonu ve sosyal ilişkileri, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesidir.



Şekil 1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi İlevleri

İnsan kaynağının yönetimi kapsamında yapılacak İlevleri de İki kaynaklar farklı gruplandırmıştır.

Taymaz'a göre İnsan Kaynakları Yönetiminin kapsamına giren İlevler şu şekildedir:

- Örgütün amaçlarını ve politikasını açıklıkla kavuşturmak.
- Amaçları gerçekleştirecek bir örgüt modelini ortaya koymak.
- Örgüt modelinde yer alan birimlerin İlevlerini saptamak.
- Örgütte İlevleri analiz etmek, İlev alanlarını, İlevleri ve İlevleri belirlemek.
- İlev analizlerinden yararlanarak İlev tanımlarını yapmak.
- Örgütün İlevlerini yapabilmesi için insan gücü ihtiyacını saptamak.
- İnsan gücü ihtiyacının karşılanabilmesi için planlar hazırlamak.
- Gerekli personeli bulmak üzere incelemeler ve duyurular yapmak.
- Örgütte belirli İlevler için gerekli olan personeli seçmek, yerleştirmek ve yetiştirmek.
- Personelin özlük haklarını sağlamak, devam ve sicil ile ilgili İlevlerini yapmak.
- Çalışanları güdülemek, morallerini yükseltmek ve doyumlarını sağlamak.

- Etik ilkelere uymalarına ve insan iliklerini geli tirmelerine yardımcı olmak.
- Örgüt sa lı ı, iklimi ve kültürünü geli tirici çalı malar yapmak.
- görenlerin performansını saptamak, artırmak için sistemler olu turmak.
- Örgütsel geli im ve yönetim programları hazırlamak ve uygulamak (Taymaz, 2007, s. 22-23).

Palmer ve Winters ise nsan Kaynakları Yönetiminin örgütün hedeflerine ula tırmaya yönelik etkinliklerini u ekilde sıralamaktadır:

- nsan kaynaklarının stratejik ve i lemsel bakımdan planlanması
- Politika olu turma.
- Elemanların seçilmesi, i e alınması ve i e alı tırılması.
- Ücret ve maa konularındaki uygulamalar.
- Personel ve bordro kayıtlarının tutulması.
- Örgütün geli mesi.
- Yöneticilerin geli im ve e itimi.
- E it istihdam fırsatı ilkesine uygun davranı .
- Çalı anlarla ili kiler.
- Örgüt içi ileti im.
- Güvenlik (Palmer ve Winters, 1993, s. 29).

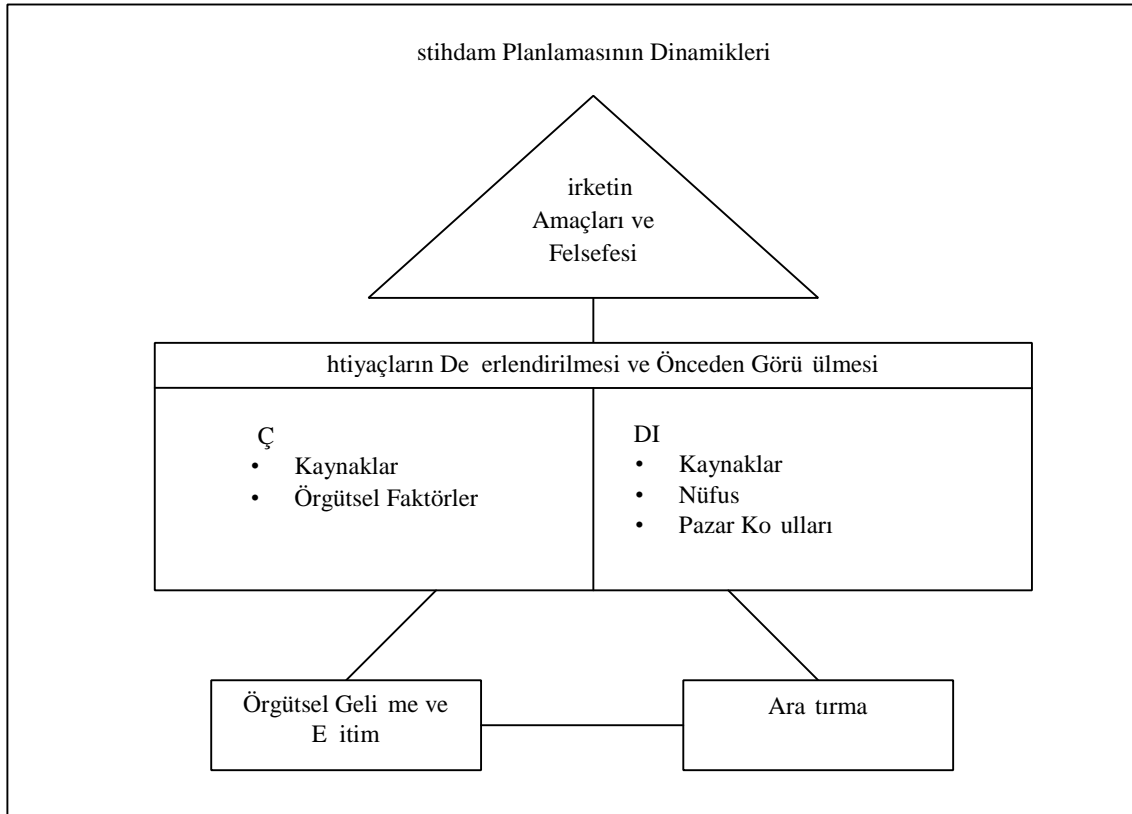
1.6.1. nsan Kaynaklarının Planlanması

Planlama, bir örgütün amaç ve beklentilerine ulaşmasını kolayla tıracak kararların alınması sürecidir. Plan ayrıca, bu amaçlara varılabilmesi için atılacak adımları da içerir. Plan özünde, yapılacakların ayrıntılı bir dökümü demektir. Ortak amaçlarına ulaşmak için birlikte çalı an Örgüt üyelerine bir rehber hizmeti görür (Palmer ve Winters, 1993, s.32).

Sistematik bir planlamada yapılması gereken ilk ey, örgütün hedef ve amaçlarının saptanmasıdır. Bu, yöneticilerin sık sık örgütün amaçlarını ve bu amaçlar do rultusunda yürünüp yürünmedi ini gözden geçirmesini gerektirir. Büyüklü ü ne olursa olsun, her örgütte bu süreç, kendilerini sürecin bir parçası olarak gören elemanları bir araya getiren bir ortam yaratır, planlama sırasında, örgütün bütün bile enlerini temsil eden yöneticiler örgütün kaynakları üzerine bilgi toplayıp bunları analiz eder. Bir örgüt de i en ko ulları ne kadar iyi anlarsa, uygun bir planlamayla kendisini bu de i ikliklere adapte etmesi o kadar kolay olur (Palmer ve Winters, 1993, s.32).

nsan kaynakları planlaması, de i en ekonomik, politik ve çevresel ko ullar altında örgütün çalı anlarla ilgili ihtiyaçlarının saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların olu turulması sürecidir. e yeni eleman almakta ve mevcut elemanların e itim düzeyini yükseltmekte yararlanılacak yeni sistemler geli tirmek de insan kaynakları yönetiminin bir parçasıdır (Palmer ve Winters, 1993, s.32).

Örgütün eleman ihtiyacı saptanıp bu elemanların bulunabilece i dı çevre analiz edildikten sonra, insan kaynakları ile ilgili programların planlanması süreci ba lar. Bu süreç, insan kaynakları planının üç temel alanını sergiler: Örgütün eleman ihtiyacı, i e alma ve elemanları örgüt içinde e itilip geli tirilmesi (Palmer ve Winters, 1993, s.32).



ekil 1.4. İstihdam Planlamasına Sistematik Bir Yakla ım

Kaynak:Palmer M., Winters K., American Management Association, Rota Yayın Yapım Tanıtım, stanbul, 1993, s.33

nsan kaynaklarının planlanması çerçevesinde kurumdaki mevcut çalı anlara ili kin detaylı bilgilerin toplanması, i analizi, görev tanımları, statü ve unvan bilgileri, performans de erlendirmeleri, e itim programları, ücret ve ödül sistemleri ve benzeri çalı maların yapılması gereklidir (Fındıkçı, 2002, s.129).

nsan kaynaklarını planlamanın di er bir gere i, çalı anların ihtiyaçlarının saptanıp kar ılanmasıdır, özellikle e itim ve geli me ihtiyacı planlamanın önemli bir bile kesini olu turur. Di er yandan kurumun istihdam politikasının olu turulması da insan kaynaklarına yönelik planlamanın sonucudur(Fındıkç1, 2002, s.129).

Plansızlık her etkinlikte oldu u gibi insan kaynakları yönetiminde de sorunlara ve ba arısızlı a yol açar. Öyle ki plansız bir insan gücü kurumda belirli birimlerde yı ılmalara, yüksek i gücü devrine, ileti im sorunlarına, bazı birimlerde i gücü sıkıntısına, sonuçta hantal bir kurumsal yapıya neden olabilir (Fındıkç1, 2002, s.129).

Örgüt yönetiminde gelece e dair planlamalar yapılabilmesi için öncelikle örgütle ilgili yeterli bilgi sahibi olunmalıdır. Yeterli bilgi olmadan uygun yönetsel kararların alınamayaca ı açıktır. Yöneticinin her i in gereklerini ve bu i lerin iyi yapılıp yapılmadı ı konusunda karar verirken kullanılacak ölçütleri bilmesi gereklidir. Bu ölçütleri belirlemek için kullanılacak en iyi teknik i analizidir.

analizi, i letmede yapılmakta olan i ler hakkında gerekli bilgilerin toplanması, de erlendirilmesi ve örgütlenmesidir. Ba ka bir deyi le; i analizi, i letmede yapılacak, her bir i in niteli i, i in genel durumu ve özellikleri, i in yapılaca ı çevre ve çalı ma ko ulları hakkında bilgi toplanması, toplanan verilerin sistematik ekilde incelenmesi, de erlendirilmesi ve bunlara ili kin bilgilerin yazılı hale getirildi i bir süreç olarak tanımlanabilir. Do ru ve güvenilir i analizleri a a ıdaki sorulara cevap verebilecek nitelikte olmalıdır:

- Çalı anlar (personel) ne gibi bedensel ve zihinsel görevler yapabilir?
- ne kadar bir sürede tamamlanabilir?
- nerede ve nasıl yapılabilecektir?
- neden yapılmaktadır?
- in yapılabilmesi için gerekli nitelikler nelerdir? (Özgen vd, 2002, s.55)

analizi, bir i in en önemli yönlerini ortaya çıkararak o i i tanımlama ve çözümleme sürecidir. Çalı ma biriminin ya da bölümünün analizi tamamlandıktan sonra, i leri birbirinden ayıran sınırları ve onları meydana getiren özgül görevlerin ayrıntılarını ortaya koyan i tarifinin temeli i analizi olur. analizinden ve i tarifinden yola çıkılarak, bir elemanın o i i iyi bir ekilde yapabilmek için sahip olması gereken asgari nitelikler saptanır. Bu tekniklerin

(birim analizi, i analizi, i tarifi ve i nitelikleri) dördü bir arada kullanılarak, çalı anların performanslarının de erlendirilebilece i bir dizi standart saptanabilir (Palmer ve Winters, 1993, s. 43).

Tablo 1. 3. Analizinden Elde Edilecek Bilgi

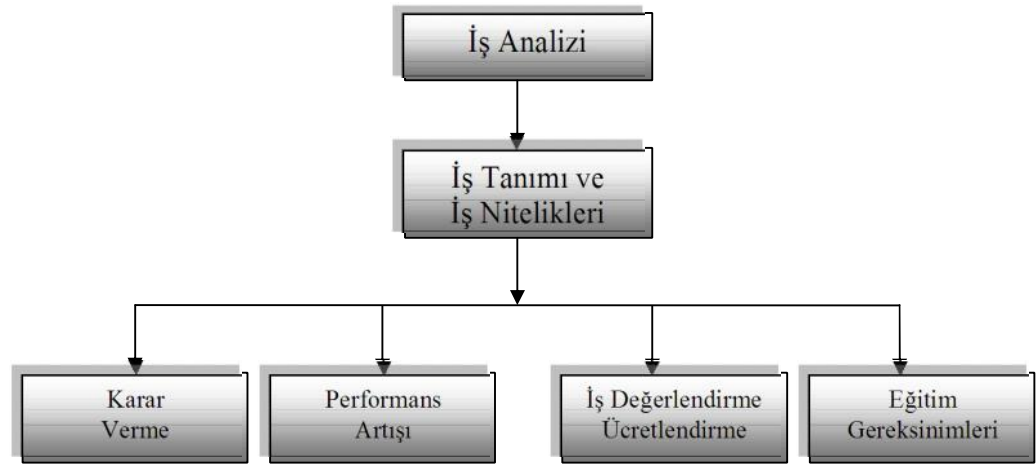
Fonksiyon	Bilgi	Gerekenler
Ara tırma ve Seçme	Gerekli Özellikler	Seçim Ölçütleri
E itim ve Geli tirme	Çalı anların Davranı ları	E itim Programları
De erlendirme ve Rehberlik	Standartlar ve Performans	De erlendirme ve Rehberlik
Düzenlemesi ve Örgütün Geli imi	Görev ve Sorumluluklar	Süreklilik ve Esneklik
De erlendirmesi ve Ödemeler	Ödeme Faktörleri	E itli i Gözetim Kararlar

Kaynak: Palmer M., Winters K., nsan Kaynakları, American Management Association, Rota Yayın Yapım Tanıtım, stanbul, 1993, s. 43).

Bir yönetici i analizi için bazı bilgileri toplamalıdır. Bunlar:

- aktivite: çalı anını yapacağı her i i nasıl, neden ve ne zaman yapacağını belirlenmelidir.
- nsan Davranı ı: İletim, karar verme gibi insan davranı ları ile ilgili bilgiler ö renilmelidir.
- Makine, Teçhizat kullanımı ile ilgili bilgi edinilmelidir.
- Performans Standartları: Çalı anların yerine getirecekleri i lerin de erlendirilmesi için gereken standartlar belirlenmelidir.
- gücü gereksinimleri: Her i için gereken i gücü nitelikleri belirlenmelidir (Dessler, 1997, s. 83).

analizinden elde edilecek bilgiler insan kaynakları yönetiminin çe itli a amalarında kullanılabilir. A a ıdaki ekilde bu kullanım alanları gösterilmektedir.



ekil 1.5. Analizinden Elde Edilen Bilginin Kullanılması

Kaynak: Dessler G., Human Resource Management, Prentice Hall International, 1997, s. 84)

analizi sürecinin hazırlık ve bilgilerin toplanmasından sonra gelen amaç, iş analizi bilgilerinin uygulamaya geçirilmesidir. Analiziyle elde edilen bilgiler; iş tanımları, iş gerekleri ve iş standartları haline dönüştürülerek Karar ve Performans Artışı temeliyle ilgili kararlarda uygulanmaktadır. İş tanımları, iş gerekleri ve iş standartlarının uygulanmasıyla elde edilen bilgiler, Karar bölümü bilgi sisteminin ana unsurlarını oluşturmaktadır.

- **Tanımları:** Analizleriyle toplanan verilerden yararlanılarak, her bir işin kapsamına giren eylemlerin, işlemlerin, sorumlulukların, görevlerin ve çalışma koşullarının yazılı olarak açıklanmasına iş tanımı denmektedir.
- **Gerekleri:** Gerekleri, belirli bir işin, belirli ayrıntılara inilerek gerekli şekilde yapılabilmesi için, eğitim düzeyi, öğrenim, tecrübe, muhakeme, analiz ve yorum yeteneği, iş bilgisi, sorumluluk ve benzeri nitelikler gerektirdiğinin belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır.
- **Standartları:** Çalışanların çabaları için ulaşılmaları gereken hedefler şeklinde tanımlanan iş standartları, bir işin başarı derecesinin tespitinde kullanılan bir ölçüt olup, örgütteki birim yöneticilerinin çalışanlardan ne beklenmesi konusunda yardımcı olmaktadır (Özgen vd, 2002, s.55).

1.6.2. İnsan Kaynağının Seçimi ve Yerleştirilmesi

Bir işletmenin insan kaynakları yönetim süreci statik anlamda planlama ile başlar, iş analizi ve tanımları ile başlanır ve dinamik bir fonksiyon olarak personel bulma ve seçme ile devam eder (Özgen vd, 2002, s.95). İşletmenin amaçlarına ulaşmaya çalışarak, istihdam edilen insan kaynaklarının yeterli sayıda ve nitelikte olmasına çalışılır. Maddi kaynakların etkin kullanımı, insan unsurunun bilgi ve becerisine bağlı olduğu düşünüldüğünde, işletmenin ihtiyaç duyduğu personelin temin edilmesi, seçilmesi ve işe yerleştirilmesi için, insan kaynakları yönetiminin işlevleri arasında özel bir konuma sahip olduğu görülecektir (Özdemir ve Akpınar, 2002, s.91).

Doğru iş için doğru insanı seçebilmek için öncelikle planlama sonucu elde edilen veriler ışığında boş kadroların tüm ilgililere duyurulması gerekir. Böylece ilgili herkesin başvurması sağlanabilir. Başvuru sağlama ve seçme işlemleri birbiriyle yakından ilgili olan kavramlardır. Her ikisi de örgüte kalifiye insanların kazandırılmasını amaçlar. Başvuru sağlama, iyi bir seçme işleminin ilk ve en önemli aşımıdır. Her iki kavramda birbiriyle ne kadar bağlantılıysa da, yapılan işlemler birbirinden tamamen farklıdır. Başvuru sağlama işi bir anlamda örgütün gelecekte birlikte çalışmaya isteyeceği kişileri belirlemek ve bu insanları cezpt etmektir (Ergin, 2002, s.65).

Boş kadrolar için personel seçilirken öncelik örgüt içindeki adaylara verilmelidir (Armstrong, 2006, s.415). Bu çerçevede, personel sağlamada kullanılacak başlıca yöntemleri; iç transferler, yükselme (terfi), beceri envanteri ve örgüt içi açık işler ilanlarıdır (Özgen vd, 2002, s.95).

Örgütlerin verimliliği ve insan kaynaklarından en yüksek oranda yararlanabilmeleri için sorunsuzca ve hedeflenen şekilde geçirilmesi gerekli insan kaynaklarını bulma süreci çeşitli iç kaynaklardan beslenmektedir. Bu iç kaynakların özellikleri şunlardır;

- Örgütlerde insan kaynağını bulma süreci önce açık pozisyonların örgüt içinde ilan edilmesi ve nitelikli ve istekli personelin bu pozisyonlara başvurmalarını sağlanması ile başlar. Bundan dolayı işe alma sisteminin herkese açık olması ve burada herkese eşitlik sağlanması gerekmektedir.
- İşe alma sisteminde personel kendiliklerinden gelip bir üst düzey iş için talepte buldukları takdirde, bu talepler değerlendirilmektedir.

- Örgütlerin ço u i e alma sürecini kolayla tırabilmek için beceri envanteri tutmakta ve açık pozisyon oldu unda bu envanteri tarayarak en uygun adayı bulmaya çalı maktadırlar.
- Örgütlerde belirli bir kariyer sistemi uygulanıyorsa açık pozisyon için kariyer adayları de erlendirilmektedir.
- Örgütte çalı anlar açık i için kendi arkada larını veya yakınlarını tavsiye edebilmektedirler. Tavsiye edilenler örgüt içinden veya dı ndan da olabilmektedirler. Tavsiye ile gelenlerin, örgütte yakınları bulundu undan örgütün olumlu veya olumsuz yanlarını tanımaları daha kolaylıkla mümkün olmaktadır (Tortop vd, 2007, s. 186-128).

E er örgüt içinde gerekli personel sa lanamadıysa dı kaynaklar kullanılmalıdır. Dı kaynaklardan ba vuru sa lamak için, yerel ve ulusal gazeteler, profesyonel dergiler, eleman bulma ajansları, üniversitelerin kariyer bulma merkezleri, internet, kariyer günleri ve fuarları gibi aktivitelerden yararlanılarak i duyuruları yapılabilir. Di er bir yol ise, halen çalı anlara sorarak onların önerdikleri ki ileri i e almaktır. nsanlar kendi arkada ları ve meslekta ları konusunda sa lam bilgilere sahip oldukları için uygun adayların seçimini kolayla tıracaklardır (Ergin, 2002, s.65).

1.6.3. nsan Kaynaklarının E itimi ve Geli tirilmesi

Gorell'e (1998) göre insanın en önemli yanı sahip oldu u esnekli idir. Bir ba ka ifade ile hayatın her alanına ili kin kendisini yenileyebilmek insanın önemli bir meziyetidir. Günümüzün rekabet ko ullarının önemli bir enstrümanı olarak ö renme, beceri kazanma ve yenilenme dü ünmesini ele almak mümkündür. Esasen bilginin her gün eskiyen bir özellik ta ıması bilginin sürekli üretilebilir olması noktasında anlam kazanmaktadır. O halde i letmeler için önemli olan her gün yeni bilgi üretebilme imkanına sahip ö renme ve yeni davranı lar geli tirme sistemlerinin olu turulmasıdır (nce, 2000, s.335).

nsan kaynakları alanındaki e itim ve geli tirme çabalarının amacı, çalı anların verimini ve bütün olarak örgütün performansını yükseltmektir. Bu amaçlar ve bunlara ula mak için kullanılan teknikler, bireylerin ve örgütün ihtiyaçlarını yansıtmalıdır. E itimi gerçekle tirmek için gerekli olanlar yapılan i lerin, mevcut insan kaynaklarının ve imdiki ve gelecekteki çevre faktörlerinin incelenmesiyle belirlenir (Palmer ve Winters,1993 s.119).

E itim ve geli tirme faaliyetleri bireyin örgüte ilk katılması ile ba lar. Örgütsel amaçların ba arılması örgütsel ve bireysel tutum, de er ve davranı ların uzla tırılmasıyla olanaklı

olabilir. Bu uzla tırma süreci ise örgütsel sosyalizasyon olarak adlandırabileceğimiz bir dizi faaliyetle basarılır. Örgütsel sosyalizasyon bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen işçilerin, kendilerinden beklenen tutum ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalizasyon faaliyetleri bir örgütten diğer bir örgüte göre farklılık göstermesine karşın tek bir amaca hizmet eder. İşçiyi örgütün etkili bir üyesi pozisyonuna getirmek için bireysel ve örgütsel çıkarları birleştirmektir. Birey yönünden sosyalizasyon süreci kariyer gelişimiyle ilişkilidir. Yani işçi bir örgüte tatmin edici iş tecrübeleri sağlayan imkanları bulabilmek amacıyla girmek ister. Bu bakımdan işçinin bir örgüte katılarak bir kariyere başlaması ve bu kariyerinde ilerlemesi, örgüt tarafından uygulanan sosyalizasyon programına ve bireyin bu programdaki başarısına bağlıdır (Can, 2002, s. 343).

Eğitim, bir faaliyet veya faaliyetler dizisinde etkili bir performans gerçekleştirilmesi için; insan kaynaklarının davranış, bilgi veya becerilerinin geliştirilmesine yönelik planlı bir süreçtir. Eğitimin amacı, işçilerin yeteneklerinin artırılması ile örgütün güncel ve gelecekte karşılayabileceği gereksinimlerinin karşılanmasıdır. Eğitim tanımının anahtar kelimeleri olarak karşımıza; “davranış, bilgi ve becerilerin geliştirilmesine yönelik planlı bir süreç” ifadesi çıkmaktadır (Atılğan, 2005, s.132). Bununla birlikte, eğitim sonucunda örgütün diğer örgütlerle ve müşterileriyle olan ilişkileri de artar. Diğer örgütlerle olan ilişkilerin artmasının nedeni, farklı örgütlerden işçilerin bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla bu tür eğitim programlarına katılmalarıdır. Bunun sonucunda işçiler arasında bir iletişim ağı kurulur ve bilgi alış-verişinde bulunulur.

Cole (1993) sistematik bir yetiştirme programının yararlarını aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- Örgüt için becerili iş gücü havuzu sağlanması,
- Var olan becerileri artırması,
- İşçinin bilgi ve deneyimlerinde artış sağlanması,
- Performansında artış ve bunun sonucunda üretimde verimliliğin artırılması,
- Müşterilere verilen hizmette gelişimi sağlanması,
- İşçilerin örgüte bağlılıklarını artırması,
- İşçinin bilgi ve becerisinin geliştirilmesi,
- İşçilerin kişisel gelişimleri için olanak tanıması (Elma, 2003, s.87).

Geli me kavramı ise e itimden farklı olarak, davranı sal de i iklik ile ö renme sürecine dayalı olmakla beraber, daha uzun bir zaman sürecini ve daha uzun vadeli bir bakı ı gerektirir. Geli im kavramı “hayat boyu ö renim”, “ö renen örgüt” ve “örgütsel geli me” alanlarını kapsar(Atılğan, 2005, s.132). Geli tirmenin hedefi, elemanın i ini daha geni bir örgütlenmenin parçası olarak görebilmesi ve böylece i ini daha verimli bir ekilde yapmasıdır. Dolayısıyla e itim geli tirmeye bir temel olu turur (Palmer ve Winters,1993 s.120).

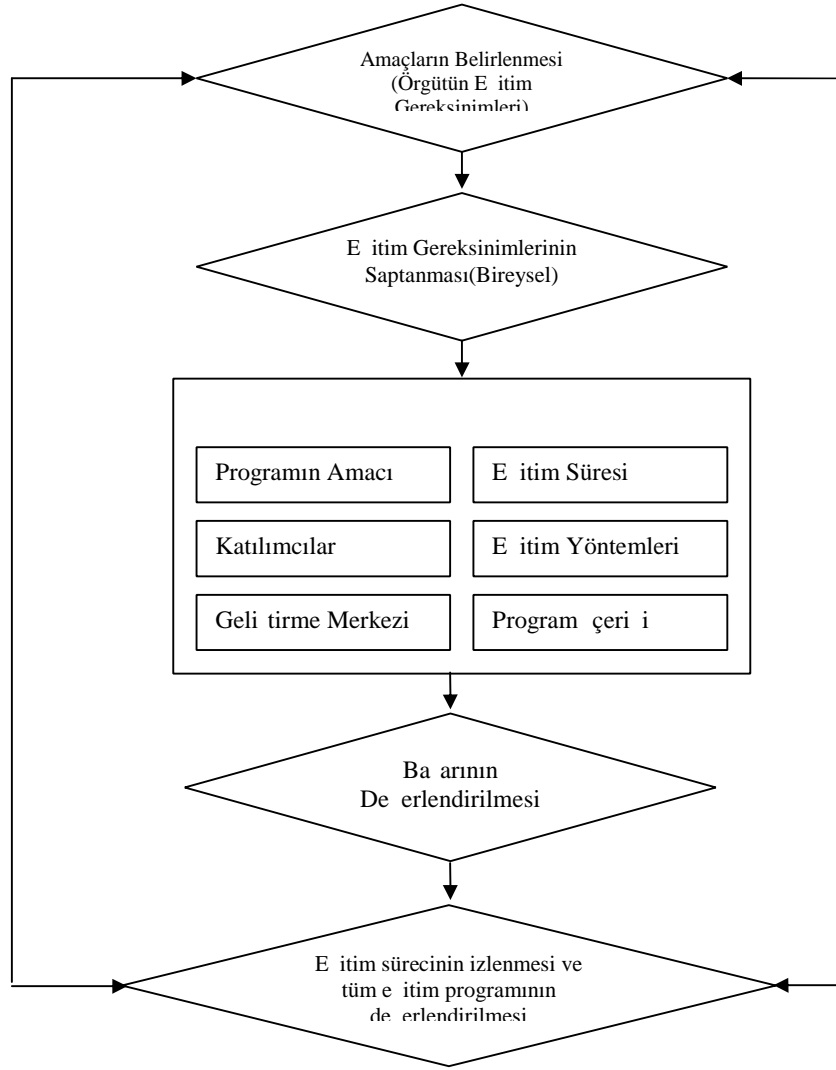


ekil 1.6. nsan Kaynakları ile İlgili Stratejik Planını levsel Hiyerar isi

Kaynak: Palmer M., Winters K., nsan Kaynakları, American Management Association, Rota Yayın Yapım Tanıtım, stanbul, 1993,s.120

E itim ve geli me farklı noktalara odaklanmı gibi görünseler de birbiriyle yakın ili ki içerisinde dirler. Kısa vadeli sorunlara çözüm getirmeyi hedefleyen e itim faaliyetleri, aynı zamanda i verene, uzun vadeli ba arısı için gerekli olan becerilerin geli tirilmesini sa layacaktır (Atılğan, 2005, s.132).

Örgüt içerisinde personel geli tirmenin örgüte sa layaca ı yararların neler oldu unu göstermek amacıyla personel geli tirme süreç ve a amalarını gösteren bir model geli tirilmi tir. Bu model gerek i görenlerin kendi bilgi ve becerilerini geli tirmek istediklerinde, gerekse örgütlerin kendi e itim ve geli tirme programlarını hazırlarken kullanabilecekleri bir modeldir. Model a a ıdaki ekilde gösterilmi tir.



ekil 1.7. Personel Geli tirme Süreç ve A amaları

Kaynak: Elma C., Demir K., Yönetimde Ça da Yakla ımlar, Anı Yayıncılık, Ankara, 2003, s.9.

Gerek kamu kurulu larında gerekse özel sektörde örgütlerin kullandıkları insan kaynaklarının e itim yöntemlerinde kısmen ortaklık söz konusudur. Tortop ve di erlerine (2007) göre bunlar u ekildedir:

a) **Ba ı E itim Yöntemleri:** Esası çalı anları kurulu tan ve i inden uzakla tırmadan verilen e itime dayanmasıdır. Personel bir yandan i ini yaparken, di er yandan e itime tabi tutulur. Bu e itim yöntemleri u ekilde özetlenebilir;

- Gözetimci nezaretinde e itim: En eski e itim yöntemlerinden birisidir. Maliyetinin dü ük ve uygulanmasının kolay olması gibi nedenlerle günümüzde kurulu larda oldukça yaygın bir ekilde kullanılmaktadır. Yöntemin özü, kurulu a yeni gelen ya da i de i tiren bir

personelin bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olan bir di er personel veya ustaba ı yanına yeti tirilmek üzere verilmesidir.

- Coaching (yönlendirme) e itimi: Personelin ba arı düzeyleri amirleri tarafından sistemli bir e kilde gözlemlenerek ve denetlenerek de erlendirilmesi esasına dayanır. Bu gözetim ve denetim, özel görevler verme, yorum yapma, ele tiride bulunma, uyarma, ö üt verme, soru sorma gibi biçimlerde olabilir.
- Monitör (kılavuz) aracılı ı ile e itim: Daha çok alt kademe personel üzerinde uygulanan bir yöntemdir. Günümüz örgütlerinde gün geçtikçe karma ıkla an ve teknik e itim gerektiren i leri, e itim formasyonu bulunmayan usta ba ıların ö retmesine bırakmak yerine, kalifiye i çi, ustaba ı veya teknisyenler arasından seçilen ki ilerin pedagojik ve teknik bilgilerle donatılarak personelin e itiminde görevlendirilmeleri tercih edilmektedir.
- Staj yoluyla e itim: Personele ileride üstlenecekleri görevlere ili kin çalı ma ko ullarını tanıtmaya, i leri ö retme, mesleki sorumluluk ta ıma ve i e uyum yeteneklerini geli tirme gibi yararlar sa layan bir e itim yöntemidir.
- de i tirme (rotasyon) e itimi: Örgütlerin çe itli bölümlerinde ve belli zaman diliminde, önceden belirlenmi bir plana göre, bireylere e itim verilmesini içerir. E itime katılanlar, birkaç gününü, haftasını, ayını, hatta yılını örgütün farklı yerlerinde çalı arak geçirirler.

b) e Alı tırma (Oryantasyon) E itimleri: Örgüte yeni giren ya da bölüm de i tiren çalı anlara i e ba lamadan önce veya i e girdi i ilk günlerde uygulanan e itimdir. Bu e itimde genel olarak i in gerektirdi i bazı bilgilerin edinilmesi, dü ünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması yani en kısa zamanda i e uyumun sa lanması amaçlanır. Bu e itimin yöntemleri de u e kilde özetlenebilir:

- Anlatım yöntemi: Bir e iticinin ö retilmesi planlanmı bir konuyu e itilecek gruba ya da geni bir dinleyici kitlesine anlatması esasına dayanır.
- Örnek olay yöntemi: Temel amaç bir tartı ma ortamı içinde bir gerçek durumu ya da sorunu bütün ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek ve her olay tartı masından sonra katılanları daha bilinçli dü ünmeye, etkili kararlar almaya ve çözümler bulmaya yönlendirmektir.
- letme oyunları yöntemi: Bir sorunun benzetimi yapılmakta ve katılımcıların gerçekten kurulu u etkiyecek kararlar verme durumu kar ısında tepkiler göstermeleri beklenmektedir. Katılımcılara bazı yeteneklerini gösterecekleri zorlayıcı bir ortam olu turulmaktadır.
- Rol oynama yöntemi: Bireyleri gerçek i ya amına alı tıran, bireylere ba kalılarıyla yakın ili kiler kurmayı ve i birli ini ö reten ve sorunlara çözüm aramaya yönelten bir e itim yöntemidir.

- n basket (beklenen sorunlar) yöntemi: Bir örgütte çalı an bireylerin yaptıkları i ile ilgili sorunlara çözüm arama ve bulma yeteneklerini geli tirmek üzere kullanılan bir e itim yöntemidir. Bu yöntemde e itilecek ki ilerin hayali : -kurulu ta varsayımsal olarak i ten ayrılan yöneticilerden bo alan yerleri doldurmalarını, yani o i leri yönetmeleri istenir.

c) Duyarlılık E itimi (Sensitivity Training): Duyarlılık e itimi bireylerin kendi davranı larını tanıma ve anlama, çevresindeki insanların davranı larını ve güdülerini kavrayabilme, böylece çevreden etkilenmeye ve çevreyi etkileme açısından duyarlı hale gelerek daha bilinçli hareket edebilme olana ını sa lamasından ileri gelen ve son dönemlerde oldukça önemli hale gelen bir e itim yöntemidir. Yöntemin amacını; ki ileri çe itli sosyal ortamlar içinde ba kaları ile verimli çalı ma ve i birli i yapmalarını sa lama ve bu konudaki yeteneklerini geli tirme olarak genel çizgileriyle belirlemek mümkündür. Ancak bunu sa lamak için ki i içinde bulundu u sosyal ve karma ık ortamı inceleyecek tekni i ve beceriyi sa lamalıdır. Duyarlılık e itimi sayesinde birey kendi tutumları de erleri ve duyguları hakkında fikir sahibi olarak, bunların di er kimseleri ne biçimde etkiledi i hususunda daha bilgili ve duyarlı hale gelecektir (Tortop vd, 2007, s. 186-188).

1.6.4.Çalı an li kileri ve Memnuniyet

Örgütler sosyo-teknik sistem olmaları nedeniyle birer ili ki a ı özelli i gösterirler. Ortak bir kültüre sahip olan i letme çalı anları açısından bu ili ki a ının geli tirilmesinde önemli bir fonksiyona sahiptir. Her ne kadar örgütler formal yapılanma özellikleri ta ısalarda informal nitelikli ili kiler yo unluktaadır. Ve ço u kez i ler gayri resmi ili kilerin etrafında ekillenmektedir (nce, 2000, s.331).

Hall'a (2004) göre örgütsel sosyalle menin sa lanmasından, oryantasyon problemlerine ya da i tatmininden ödüllendirmeye kadar sosyal sermayenin olu turulmasında yönetim görevini üstlenmektedir. Aynı ekilde geleneksel KY sadece örgüt içi insan ili kileri ile ilgili olmu , örgütte de er zincirinin halkaları ile çok ili ki içinde olmamı tır. Tedarikçiler, da ıtımcılar, mü teriler ve di er üyeler insan kaynakları yönetim sürecinin bir parçası gibi görülmelidir. nsan kaynakları departmanı örgüt için bu ili kiler a ının bir parçası olmalıdır. Sadece örgüt içi ili kileri yönetmek yeterli de ildir. Gerek örgüt içi gerekse örgüt dı ı ili kilerin tümüne odaklanacak bir perspektifi yakalamak insan kaynaklarının görevi olmalıdır (nce,2000, s.132)

nsan Kaynakları yönetimi çalı an ili kilerinin de i imi ve geli imi için merkezi bir rol oynar. Birlikte karar verme, problem çözme ve ortak hedefler do rultusunda hareket edebilmek için çalı an ili kilerinin do ru yönetilmesi çok önemlidir (Bowen, Lawler, 1992, s. 14) .

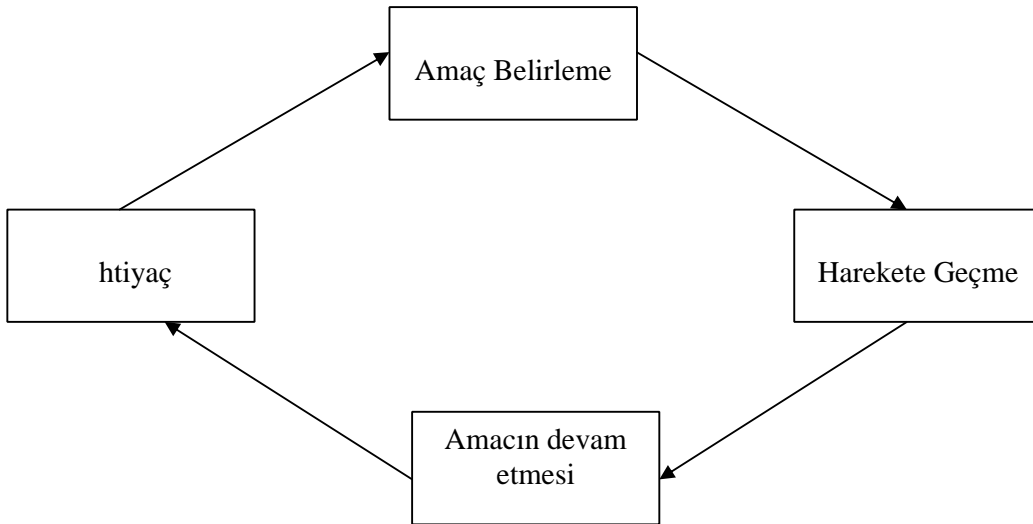
1.6.5. İnsan Kaynaklarının Motivasyonu, Ödüllendirilmesi ve Değerlendirilmesi

Bütün örgütler çalışanlarından daha yüksek seviyede performans elde etmek için yapılması gerekenlerle ilgilenirler. Bireylerin ihtiyaçları motivasyon teorisinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Motivasyon, bireylerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayarak, örgütün hedefleri doğrultusunda yeteneklerini ve çabalarını kullanmalarını sağlamak olarak tanımlanabilir.

Motivasyon bir işi yapmak için bir nedendir. Motivasyon insanları belirli doğrultuda hareket etmeleri için etkileyen faktörlerdir. Arnold (1999) motivasyonun üç bileşeninden bahsetmiştir. 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 uğraşır (Armstrong, 2006, s.251).

Motivasyon teorisine göre motivasyon bilinçli veya bilinçsiz olarak ortaya çıkmış, tatmin edilmemiş ihtiyaçlar ile başlar. Bu ihtiyaçlar karşılanmak ve elde edilmek istenen istekleri ortaya çıkarır. Daha sonra bu istek ve ihtiyaçları giderecek inen inanılan amaçlar belirlenir. Eğer amaçlara ulaşırsa ihtiyaç giderilmiş olur ve davranış bir sonraki sefer tekrarlanır. Amaçlara ulaşamazsa aynı davranışın tekrar edilme olasılığı azalır. Bu davranışlı davranış veya olayın tekrar edilmesine pekiştirme veya etki kanunu denir (Armstrong, 2006, s.280).



Şekil 1.8. Motivasyon Süreci

Kaynak: Armstrong M., Handbook of Human Resource Management Practice (10th Edition), Kogan Page Limited, 2006, s.280.

Motivasyon, insanların kendi gelecekleri için belirledikleri hedefleri, planları ve daha da önemlisi bu amaçlara ulaşma konusundaki umutları ile yakından ilgilidir. Kurumda çalışan insanların farklı amaçlara ve umutlara sahip oldukları bilinen bir gerçektir. Sağlıklı bir insan kaynakları politikası ile kişilerin bireysel amaçlarını, planları ve umutlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olacak bir ortam oluşturulması gereklidir. Bu konu çok önemlidir. Nitekim insanların umutlarını gerçekleştirebilecekleri bir ortama sahip olmaları ya da örgütsel ortamı böyle algılamaları önemlidir. Kişilerin kendi bireysel hedeflerine ulaşabilmeleri oranında kuruma yararlı olabilecekleri unutulmamalıdır (Fındıkçı, 2007, s.379).

Motivasyonla ilgili birçok teori ve yaklaşımdan söz edilebilir. Bunları tabloda görüldüğü gibi özetlemek mümkündür.

Tablo 1. 4. Motivasyon Teorilerinin Özeti

Kategori	Teori	Geliştiren(ler)	Teori Özeti
Aracılık Teorisi	Taylorizm	Taylor	Her bir şey yaparsak bu değerlerini de etkiler. İnsanlar her ödülleri ve cezaları performansları ile doğrudan ilgili ise motive olurlar.
İhtiyaçlar Teorisi	İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Maslow	Be temel ihtiyacın hiyerarşisi olarak ortaya çıkar. Bunlar; Psikolojik, güvenlik, sosyal, saygı, kendini gerçekleştirir. Üst düzeydeki ihtiyaçlar ancak bir alttaki giderildiğinde belirir.
İki faktör Modeli	Memnuniyet	Herzberg	memnuniyetini iki deşken belirler. 1- İçsel özellikler: Bararı, bireysel çalışması, sorumluluk vb. 2- Dışsal özellikler: Ücret ve diğer koşulları gibi.
Bilişsel Teori	Beklenti Teorisi	Vroom, Porter ve Lawler	Motivasyon; 1. Çaba ve performans arasındaki bağlantıdan, 2. Performans ve çıktılar arasındaki bağlantıdan, 3. Çıktının bireye olan getirisinden etkilenir. Motivasyon gösterilen çabakararlı olarak alınması muhtemel ödülle ve ödülün önem derecesine göre değişir.
	Amaç Teorisi	Latham ve Locke	Motivasyon ve performans her insanların zor ama ortak hedefleri varsa ve bunlardan geri dönüş alıyorsa gelişir.
	Adalet Teorisi	Adams	İnsanlar her onlara adil davranılıyorsa daha fazla motive olurlar

Kaynak: Armstrong M., Handbook of Human Resource Management Practice (10th Edition), Kogan Page Limited, 2006,s.280

nsan kaynakları yönetiminin temelde insan ihtiyaçlarını gidermek istedi i hatırlanacak olursa bu disiplinin, bir anlamda bireyi motive etme u ra ısını amaç edindi i sonucuna varılabilir. Çünkü çalı anların ihtiyaçları kar ılandı ı oranda motive olacaklardır. Motivasyon, çalı anların kurumun genel amaçlarına uyum düzeyi ve bunlara ba lılık, biz ruhunun olu ması, i tatmininin olu ması gibi sonuçlara yol açmaktadır. Yetersiz motivasyon ise kurumda "biz" de il, "ben" de erlerinin ortaya çıkmasına, i birli i ortamının azalmasına ve çe itli gerginliklere yol açacaktır (Fındıkçı, 2007, s.375).

nsan kaynakları fonksiyonları arasında belki en önemlisi olan motivasyon, aynı zamanda uygulamada en fazla ihmal edilenidir. Bunda yöneticilerin motivasyonun yüksek tutulması ile işletmenin neler kazanabilece ini somut olarak öngörememeleri etkili olmu tur. Motivasyonun yüksek tutulması için bazı ek maliyetlere katlanması gerekir ve ne yazık ki sa lanan ekonomik yarar do rudan ölçülemez. Bununla birlikte, işletmeye daha nitelikli çalı anların çekilmesi, mevcut nitelikli çalı anların uzun süre işletme bünyesinde tutulması, çalı anların daha verimli olması, motivasyonun yüksek tutuldu u çalı ma ortamları ile mümkündür (Küçükkaya, 2006, s.26).

Ödüllendirme örgüt çalı anlarını motive etmek için kullanılır ve etkili bir ödüllendirme sistemi ile çalı anlar i lerini daha istekle ve daha yüksek ba arı ile gerçekle tirirler.

Geli tirici ödüller ve te vik stratejileri unları içerir:

- Performansa dayalı ödüllendirme
- Esnek ödüllendirme
- Üst düzey performansı ücretle ödüllendirme
- Takım çalı masını ödüllendirme
- En ba arılı çalı anı ödüllendirme
- Maddi ve maddi olmayan ödüllendirme (Tetteh, 2008, s.3) .

Bir örgütte i gören açısından iki tür de erlendirme vardır. Bunun birincisi i görenin edimini (performans), ikincisi ise i görenin ki ili ini ve yeterli ini de erlendirmektir. gören hizmetlerinin yönetiminde bunun ikisine de gereklilik vardır (Ba aran, 1989, s. 175).

Performans de erleme insan kaynakları yönetiminin en önemli i levleri arasındadır. Performans de erleme, belirli bir i ve görev tanımı çerçevesinde çalı an bireyin bu i ve görev tanımını ne düzeyde gerçekle tirdi inin belirlenmesi çabasıdır. Performans de erleme ile ki inin her hangi bir konudaki etkinli ini ve ba arı düzeyini belirlemeye yönelik

çalışmaları kast edilmektedir. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorlu un başarı nedeni, söz konusu olanın, bir insana yönelik değerlendirilmesidir. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının subjektif bir kavram olmasıdır. Ancak subjektifliğine ve insana yönelik bir değerlendirilmesine rağmen performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez uygulamalarından biridir (Fındıkçı, 1999, s.297).

Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Bu gözden geçirmeye neden ihtiyaç oldu u sorusu, performans değerlemenin önemini ve gereğini ortaya koymaktadır(Fındıkçı, 1999, s.297).

görenin performansını değerlendirmek, çalıştığı birimdeki yöneticilerin yetkisindedir. Ama bu değerlendirilmenin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin basılı formların, kılavuzların hazırlanması insan kaynakları biriminin görevidir. Performans değerlendirme formlarının iki yönü olmalıdır. Formun birinci yönü, işgörenin görevini yapma durumunu geneliyle ölçmelidir. Formun ikinci yönü ise işgörenin performansını özelliğine göre ölçmelidir.

İnsan Kaynakları Yönetimi, performans değerlendirme sisteminin oluşturulması ve yöneticilere, işgörenin nasıl yürütüleceğine dair bilgi ve eğitimlerin verilmesinden sorumludur. Bu yönü ile KY performans değerlemenin örgütün etik standartlarına göre gerçekleştirilmesi konusunda yönlendirici bir durumdadır. İşgörenler, bu süreçte bazı negatif geribildirimler olmak üzere açıklamalar yapma fırsatı da bulmaktadırlar. İşgörenlerin pozitif geri bildirim sağlaması için sürecin, etiklik ve adalet ilkeleri ve etik kodlara uygun olarak gerçekleştirilmesi gerekir. Performans değerlendirme sürecinde verilen mesajlar daha çok eticiler olur, işgörenlerin tutum ve davranışlarını doğrudan etkiler (Sayılı ve Kızılda, 2007, s.246).

1.7. İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışmaların Düzenlenmesi

Çağdaş ekonomi anlayışı işverenle çalışanlar arasındaki ilişkilerin kendi aralarında serbestçe, özgür iradeleriyle düzenlenmesini öngörmektedir. Ancak, ekonomik açıdan güçlü olan işverenin çalışanı baskı altına alması sonucu, devlet bu alana müdahale etme ihtiyacı duymuş; çıkardığı çeşitli yasalarla işgörenleri korumaya çalışmıştır. Bu arada işçiler de kendi örgütlerini, yani işçi sendikalarını kurarak güçlenmeye ve haklarını karşı tarafa kabul ettirmek için birlik ve dayanışma oluşturmaya çalışmışlardır. Daha sonraları işverenlerin de örgütlenmesiyle işveren sendikaları ortaya çıkmış, böylece toplu ilişkileri doğrudan (Yüksel, 2000, s.234).

çilerin ve i verenlerin sosyal, ekonomik, mesleki, hukuki hak ve çıkarlarını korumak ve geli tirmek üzere bir araya gelerek olu turdukları kurulu lara “sendika” denir. Maddi ve manevi dayanı ma anlamında sendikalar, insan hak ve özgürlüklerinin koruyucusudurlar. Sendikacılık, çalı an (i çı) ve çalı tıran (i veren) sınıfların çalı ma ko ulları üzerinde etkili olmaya yönelik bir olgudur (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s.247).

Tortop ve di erleri (2007) sendikaların olumlu yönleri u ekilde özetlemi lerdir:

- Çalı anların, çalı ma artlarını ve di er maddi durumlarını düzeltmek (ücretleri artırma, milli gelirden gerçek paylarını almalarını sa lama, konut, sa lık, e itim, beslenme, kültür sorunlarına çözüm çalı malarına katılmak gibi)
- Çalı anlar arasında dayanı mayı artırmak,
- Mal ve hizmet sunumu ve üretiminin kalitesini yükseltmek,
- Ücret dü ü lerini önlemek, sömürüyü mümkün oldu unca frenleyebilmek,

nsan kaynakları yönetimini etkili bir ekilde kullanabilen yönetici, sendikaları yönetimin bir parçası olarak görmelidir. Her zaman sendikalarla ve temsilcileri ile iyi ili kiler kurmaya çalı malı ve gerekti inde onların da karara katılımını sa lamalıdır.

1.8. E itim Örgütlerinde nsan Kaynakları Yönetimi

KY öncelikle özel kurulu ların yapısına ve i leyi ine girdi ve bir meslek olarak benimsendi. O güne de in alı ılımlı personel yönetimi i levlerini gerçekle tiren yöneticiler bile kendilerini yeni bir yönetsel çizgiyi yakalamı konumda, " nsan Kaynakları Departmanı Yöneticisi", efi ya da müdürü olarak tanıtıyorlardı. Özel sektörün temel yönetsel özelli i, her yenili i kolay kabul etmesi, hızlı kullanıp, çabuk eskitmesidir. KY akımının gerçek sahibi yeni ku ak yöneticiler, daha alana yeterince hakim olamadan, KY iki yönden erozyona u radı. Bir kısım kurulu lar ne yapılarında, ne kadrolarında, ne de insana ili kin dü üncele- rinde, uygulamalarında hiçbir de i iklik olmadan "Personel Yönetimi-Birimi" levhalarını kaldırıp, " nsan Kaynakları" levhalarını astılar. Türkiye Cumhuriyeti'nde nicel olarak büyük insan kayna mını kullanan ve tüm ülkenin insan kayna mını yeti tirme-geli tirme sorumlulu unu üstlenmi Milli E itim Bakanlı ı, henüz bu a amaya bile ula amamı tır. Buna kar ılıklı e itim ve okul yöneticilerini yeti tirme seminerlerine katılan adaylarda insan kayna mının geli tirilmesine ili kin bilgi ve yeterlikler aranmaktadır (Açıkalm, 2005, s.44).

Kamuda çalı anların %30'u (yakla ık üç ki iden biri) Milli E ilim Bakanlı nda çalı makladır. Milli E itim Bakanlı ı Merkez Te kilatında çalı an personel sayısı 2958'dir.

Bu sayı dı la bırakıldı nda, Milli E ilim Bakanlı ı kadrosundaki yarım milyonu a kın (584.977) personel, il ve ilçelerde, milli e itim müdürlüklerinin kadrolarında çalı maktadır. Bir ba ka deyi le okul müdürleri, ilçe ve il milli e ilim müdürleri yarım milyonu a kın bir insan kayna ını yönetmek konumundadırlar.

Türkiye Millî E itim örgüt yapısının "merkeziyetçi" özelli i nedeni ile "ta ra" yönetimlerinin "insan gücü kullanım ve yönetim" biçimleri merkez örgütünü izlemek zorundadır. 2000 yılında Milli E itim Bakanlı ı Merkez örgütünde KY de il, koyu ve geleneksel bir "Personel Yönetimi" uygulaması söz konusudur. Bu bakımdan milli e itim müdürlerinin ya da okul yöneticilerinin kendi yetki alanlarında KY anlamında bir yönetim gerçekle tirmelerini beklemek haksızlık olur. Ne var ki okul ve kurum yönetici adayları için düzenlenen yeti tirme (hizmet içi) programlarında, KY bir dilim olarak yer almaktadır. Ancak bu, daha çok, farklı bir yönelim anlayı ndan haberdar etmek dü ünçesinden kaynaklanmı olabilir. Bütün bu yapısal ve i leyi engellerine kar ın, kendini yeti tirmi , okuyan, farklı dü ünebilen e itim yöneticilerinin KY i levleri kapsamında ba arabilecekleri görevler vardır (Açıklam, 2005, s.48)

E itim örgütlerinde iki tip insan kayna ı bulunur: (1) Ö retim personeli, (2) Di er personel. Ö retim personeli ö retmenlerdir. Okul yöneticisi insan kaynakları ile iyi ili kiler kurmak zorunda oldu u gibi, bunların yasal alabilmeleri ile de ilgilenmelidir. Okul personelinin maa ları, yollukları, donatım bedelleri zamanında kendilerine verilmelidir. Okul yöneticisine personelin özlük i leri ilgili olarak da büyük i ler dü er (Binba ıo lu, 1988, s. 157).

KY yakla ımı e itim örgütlerinde etkili biçimde uygulanabilir. Çünkü insan kaynakları yakla ımı, okulun örgütsel kültürüne uygun dü er. Okulun kendisi insan kaynaklarını geli tirmeye çalı maktadır. Hem i leyen hem de i lenen kaynak insandır. Bir okulun örgütsel kültüründe, insana de er veriliyorsa, insan kayna ının en önemli kaynak oldu una inanılıyorsa, bu kültürde insan kaynaklarının yönetimi yakla ımı ba arıyla uygulanabilir.

Ancak okulda, insan kaynaklarının yönetiminde çe itli etkenler etkili olmakta ve istenilen verim elde edilememektedir. Bu etkenler Ünal (2000)'e göre öyle sıralanabilir:

- Yönetim için zaman yoklu u: Okulların yönetim için zamanları yoktur. Ö retim personelinin teknik ve ö retimle ilgili aktiviteleri o kadar ön plâna çıkmı tır ki, yönetim i levleri, görevler ve süreçlerle ilgili yönetim i levleri geri plâna atılmaktadır.

- Meslekî statü: Okullarda, ö retmenlik mesle inin gerektirdi i statü ile ilgili olan mesle e giri , i ko ulları, terfî, ödül, ceza, nakil vb. yönetim i leri merkezi örgütün kurallarına göre i lemektedir. Bu durum okul yöneticilerinin en önemli sınırlayıcıları olmaktadır.
- Okullardaki yaygın yapılar: Genellikle okulların yönetim yapıları ile etkili personel yönetimi prensipleri arasında yeterli ili ki bulunmamaktadır. Okullarda geleneksel yönetim yapıları hâlâ i levini sürdürmektedir.
- Kurumsal izofreni: Okulların sosyal amaçlarının, ö retmenlerin rolünün, toplumsal ihtiyaçların de i mesi, okullarda amaç ve hedeflerin açık, kesin olmayı ı nedeniyle okullar bazı iç çatı maların ya andı ı bir ortam haline gelmektedir.
- Sınırlı yönetim: KY'nin endüstriyel ve ticarî alanda öneminin gittikçe anla ılmasına kar ın bu durum henüz okullara yansımamı tır. Okullarda ö retmenlerin üst ve orta düzey yönetim rolleri için hazırlanmalarında belirsizlikler bulunmaktadır.
- Politik kontrol: E itimde etkili personel yönetimi, parçalanma ve sık de i tirilen kontrol merkezleri nedeniyle oldukça problemlidir. E itim kurumlarına, ço unlukla yönetici personel, siyasî olarak motive edilmekte bu nedenle de yöneticiler her zaman etkili yönetim prensiplerini yansıtmamaktadır (Ünal, 2000).

1.9.E itim Örgütlerinde nsan Kaynakları Yönetiminin levleri

1.9.1. E itim Örgütlerinde nsan Kayna ının Tanıma, Çözümleme ve Planlama

Ça da personel yönetimi, ö ütlerde çalı anlarla ilgili süreçlere ve örgütsel etkinliklere insan kaynaklarının yönetimi kuramına göre yakla maktadır. Bu yakla ım, örgütleri inceleme ve ara tırma yoluyla yönetmeyi amaçlamaktadır. analizleri, i tanımları yapma, performans ölçümleri belirleme, örgütteki i kazaları, disiplin olayları, çalı anların özel ya amları ile ilgili ara tırmalar yapma, kurum içi ve dı ındaki insan gücü hareketlerini izleme gibi etkinlikler “tanıma ve çözümleme i levi” kapsamındaki görevleri olu turmaktadır.

nsan kayna ının planlanması, kurumdaki insan gücünün kurum içi ve kurum dı ında meydana gelen geli melere uygun ve etkin biçimde kullanılabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi, yeniden yapılandırılmasına ili kin bütün hazırlık çalı malarını içerir. Di er bir ifade ile insan kaynaklarının planlanması, de i en; politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari geli melere cevap verebilecek insan gücünün sa lanmasına, yeti tirilmesine ve geli tirilmesine yönelik stratejilerin olu turulmasına ve gerekli uygulamalarının yapılmasına yöneliktir (Fındıkçı, 1999, s.128).

nsan kaynakları planlaması, bir bütün olarak örgütün amaçlarını ve bu amaçlar do rultusunda olu turulmu plan ve programlarını gerçekle tirmek için gelecekte ne kadar sayıda ve nitelikte i görene gerek duyulaca mı tahmin etmeye ve bu talebin muhtemelen hangi dereceye kadar kar ılanabilece ine yönelik bir giri im olarak tanımlanabilir. Bu tanımlar açısından nsan kaynakları planlaması: (1) örgütteki beceri düzeylerinin belir lenmesini, (2) emeklilik, i ten uzakla tırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılmalarla devamsızlık ya da di er nedenlere ili kin imdiki ve beklenen bo almalar hâlihazırda veya gelecekte beklenen geni letme ya da daraltmalarla ilgili bir öngörüü içermektedir (Bingöl, 1998, s.80).

Unesco'nun 1970'de yayınladı ı bir rapora göre e itimde insan kaynaklarının etkili bir biçimde planlanabilmesi için, e itim planlamasının bazı ilkelerinin bilinmesi gerekir. Bu ilkelerden bazıları unlardır:

- E itim plânlaması, devamlı bir örgüt gerektiren sürekli bir fonksiyondur.
- E itim plânlaması, uzmanların, yönetim organlarının, danı ma kurumlarının sürekli i birli ini gerektiren karma ık bir i lemdir.
- E itim plânlarının ekonomik ve sosyal plânlarla bütünlü ü sa lanmalıdır.
- E itim plânlaması, ki ilere ya da gruplara ait dü üncelerle amacından saptırılmamalıdır.
- htiyaçların belirlenmesinde ve kısa, orta ve uzun vadeli çözümler arasında seçim yapılırken tarafsızlık esastır.
- E itim plânlaması, ülkenin e itim, kültürel, sosyal ve ekonomik gerçeklerinin incelemesinde bilimsel metodlar kullanmalıdır.
- Teklif edilen çözüm yollarının etkili bir ekilde uygulanabilmesi için, gerekli insangücü ve finansman kaynaklan gerçekçi bir açıdan de erlendirilmelidir.
- Hedeflerin sistematik bir ekilde izlenebilmesi için, de erlendirmede devamlılık sa lanmalıdır.
- E itim plânu, önceden tahmin edilemeyen durumlara uygulanabilmesi için elastikiyete sahip olmalıdır.
- E itim planlamasının zaman zaman de erlendirilmesi ve yeni durum ve ihtiyaçlara uydurulması gerekir (Hesapçio lu, 1994, s. 54-55).

1.9.2.E itim Örgütlerinde Kadro Belirleme ve nsan Kayna ının Seçimi

E itim örgütlerinde kadro belirleme, yönetim süreci içerisinde önemli bir rol oynamaktadır. Yönetici, örgütün amacını gerçekle tirmek için bir ekip kurma sorumlulu unu ta ır. Bu ekip, ö retim kadrosu ile di er personelden olu maktadır. Ö retim kadrosu, sınıf ve

bran öğretmenlerinin yanı sıra çocuk rehberlik danışmanı, okul psikoloğu, program danışmanı, program etkinlikleri koordinatörü ve kütüphaneci gibi elemanları da kapsamaktadır. Okulun gelişimlik düzeyine göre, bu uzmanlara bakıları da eklenebilir (Aydın, 2000, s. 191).

Eğitim örgütlerinde kadro belirleme, gelecek dönemlerde oluşacak insan gücü ihtiyaçları belirlemesi ve bu ihtiyacı karşılamak için uygulanacak programın planlanmasıdır. Hangi öğretmenin ne zaman emekli olacaktır, ne zaman yönetici kadrosuna geçebileceği ya da hangi öğretmenin isten ayrılmasının önceden tahmin ya da tespit edilmesi yoluyla gelecek yılların planlanmasıdır.

Öğretim kadrosuna ve diğer uzmanlık alanlarına nitelikli elemanların atanması istenir. Bu konuda birinci derecede sorumluluk, okul yöneticisindedir. Yöneticinin sorumluluğu, sadece nitelikli eleman sağlamak değil, aynı zamanda bu personelin iş başında sürekli olarak gelişimlerini sağlamak için gereken önlemleri almak ve düzenlemeleri yapmaktır. Nitelikli bir hizmet, ancak nitelikli bir personelle olanaklıdır. Var olan personelin etkili olarak kullanımı yetmemekte, onların kendilerini geliştirmeleri ve kanıtlamaları için gereken düzenlemeler yapılmalı, fırsatlar yaratılmalıdır. Bu, hem birey hem de örgüt açısından önemlidir. Örgüt açısından, geleceğe yönelik en anlamlı bir yatırımdır. Personelinin nitelikli sürekli olarak gelişen bir örgüt, daha nitelikli bir hizmet sunma olanağına sahip olacaktır. Bu da örgütün yetenek gücünü artıracaktır (Aydın, 2000, s. 192).

Çok değerli yetenek gerektiren hizmetlere uygun personel bulma, onları ilgili görevlere atama ve örgütün yapısına uyumlarını, en üst düzeyde etkili bir performans göstermelerini sağlama, yöneticinin sorumluluğudur (Aydın, 2000, s. 192). Ayrıca yönetici, bu alan kadrolarla ilgili olarak duyurular yapmalı ve bu bu kadrolar için uygun nitelikteki adayları teşvik etmelidir.

1.9.3.E Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynağının Eğitimi ve Geliştirilmesi

Kamu sektöründe eğitim süreci genel olarak hizmet öncesi eğitim ve hizmet içi eğitimi kapsamaktadır. Kurumlarda hizmet içi eğitim iki gruba yöneliktir. Birincisi işe yeni başlayan personele ilişkin gerektirdiği davranış değişikliğini kazandırmak, ikincisi ise halen çalışmakta olan personele ilişkin yenilikleri ve değişiklikleri (teknik yönetim) aktararak kendisini geliştirmesini sağlamaktır. Devlet memuriyetine, aday memur olarak atananların önce bütün memurların ortak vasıfları ile ilgili temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve staja tabi tutulmaları ve devlet memuru olarak atanabilmeleri için bakırlı olmaları şarttır. Temel eğitim ile hazırlayıcı

e itim aynı kurumda yapılır. E itim süreleri, programları, de erlendirme esasları, hangi kurumların sorumlulu unda yapılaca ı ve di er hususlar Ba bakanlıkça hazırlanacak bir yönetmelikle düzenlenir. Kamu kesiminde hizmet içi e itim, Devlet Personel Ba kanlı ı tarafından hazırlanan ve 1984 yılında yürürlü e giren "Hizmet içi E itim Genel Planı" çerçevesinde yürütölmektedir. nsan gücüne yapılan bir yatırım olarak hizmet içi e itim, personelin niteli inin iyile tirilmesine katkıda bulunarak, onların verimini artırmayı ve üst görevlere hazırlanmalarını amaçlamaktadır (Ekinci,2008, s. 181) .

1.9.4.E itim Örgütlerinde nsan Kayna ı Yönetimi ve nsan li kileri

E itim örgütlerinde insan kaynaklarının etkin bir biçimde kullanılabilmesi için öncelikle insan ili kilerinin do ru ekilde düzenlenmesi gerekir. Bireyler arasındaki olumlu ili kiler, bireylerin örgüte olan ba lılıklarını arttıracak ve daha verimli bir ekilde çalı malarını sa layacaktır. Bunun için okul yöneticisine büyük görev dü mektedir. Okul içerisinde insan ili kilerini ve dolayısıyla bireylerin memnuniyetini arttırmak için çe itli sosyal etkinlikler düzenlemeli ve çalı anların bu etkinliklere katılması için te vik etmelidir.

E itim kurumlarının verimlili inde en önemli faktörlerden biri insan ili kilerini iyi bilen yöneticinin varlı ıdır. Ça da yönetim kuramcıları insan ili kileri konusunda bilgi beceri sahibi olan yöneticilerin ba arılı olduklarını ve e itim kurumunda verimi arttırdıklarını ve dolayısıyla örgütsel amaca ula tıklarını kabul etmektedirler. Bu ba arının kayna ı e itim yöneticili inin insan ili kilerini içeren bir süreçten meydana gelmi olmasıdır (Igar, 2000, s. 117).

Bir yönetici ö retmenleri ve çalı anlarıyla ba arılı ve sa lıklı bir ekilde ili ki kurabilmesi için, birlikte çalı tı ı ki ilerinin özelliklerini çok iyi ekilde bilmesi gerekir. Çalı anların ihtiyaçlarını, duygularını, ho landıkları ve ho lanmadıkları eyleri, sevinçlerini, kaygılarını yakından tanımalıdır. nsan ili kilerini yönetirken bunları göz önünde bulundurmalıdır (Ça layan, 2003, :31).

1.9.5.E itim Örgütlerinde nsan Kaynaklarının Motivasyonu, Ödüllendirilmesi ve De erlendirmesi

Bütün i letmelerin, kurum ve kurulu ların ortak amacı i görenlerin çabalarını, amacı gerçekle tirmeye do ru yo unla tırmaktır. Bunun yapılabilmesi ise, çalı anların istekli olmasını, i i sevmesini, ba arıya ula mak için çaba göstermesini gerektirir. Bu i i sa layan güce ise motivasyon denir (Özdemir ve Akpınar, 2002, s. 91).

Eitim kurumlarının verimli bir şekilde çalışabilmesi için insan kaynaklarının motivasyona ve teknik ihtiyacı vardır. Yönetici, öğretmenleri ve diğer personeli teşvik etmek için çeşitli yöntemler kullanabilir. Bunlar;

- Bireyin fiziksel çevresini iyi düzenlemek
- Mesleki bir mevki sağlamak
- Yönetim sorunlarında personelin görüşüne değer vermek
- Karar vermede ve uygulamada alt basamaklara yetki devretmek
- Kişiyi belli bir statü vermek ya da bununla ilgili simgelerden yararlanmak (Binbaşlıoğlu, 1988, s.57).

Görevinde olağanüstü gayret ve fedakarlık gösteren memurlara, "merkez"de atamaya yetkili amirler, illerde vali ve kaymakamlar "takdirname" düzenlenip verilmesi kararı alıp memura vermektedirler ve bu sicillerine geçmesi yönüyle anlamlıdır. Diğer personele, işe yönelik bir teşvik ve örnek unsurdur. Devlet Memurları Kanununda bu konuda son olarak "ödül"e yer verilmiştir. İlgili Bakanın oluru üzerine memura bir (1) aylı maaş kadar "ödül" verileceği belirtilmiştir (Ekinci, 2008, s. 184).

İnsan Kaynaklarının teşvik edilmesinde bir diğer faktör de görevde yükselmedir. Eğitim sisteminde, bir eğitimci göreninin yükselme gereksiniminin karşılanması, hem eğitimin verimliliğini hem de eğitimcinin işinden doyumunu için bir gerekliliktir. Türk eğitim örgütlerinde, eğitimcilerin yükselmesi üç yolla sağlanmaktadır. Bunlar:

- Ücret yükselmesi: bu tür yükselme eğitimcinin aylı maaşında ve diğer yan ücretlerinde artış sağlanarak yapılır.
- Makam yükselmesi: eğitimciler örgütün hiyerarşik yapısı içinde yükselebilirler. Bu yükselmede göz önünde tutulan ölçütler daha çok eğitimcinin işindeki başarısı, öğrenim durumu ve yöneticilerin eğitimci hakkında görüşüdür.
- Uzmanlaşma: eğitimcinin uzmanlaşması örgüt içerisinde parasal ve psikolojik yönden tatmin olmasını sağlar. Uzmanlaşma için ayrıca uzmanlaşma alanına göre yükselme olur ve kendini geliştirme gereksinimini de doyurmuş olur (Başaran, 1988, s.231).

Kamu yönetiminde yükselme (terfi), bir memurun yetki ve sorumlulukları daha fazla olan bir memurluğa geçmesidir. Yükselme olanaklarının açık olması, memurları daha yaratıcı olmaya, daha verimli çalışmaya, bilgi, beceri, yetenek ve davranışlarını geliştirmek için çaba göstermeye yönelten bir teşvik unsurudur. Planlı bir yükselme sisteminin amacı, yeterliliği

üstün olan memurların gelişmelerine ve yükselmelerine fırsat vermektir (Ekinci, 2008, s. 181).

Kamuda başarı değerlendirme her yıl doldurulan sicil raporuyla değerlendirilmektedir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 121. maddesinin öngördüğü Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği çıkıncaya kadar, iki ayrı tüzükle düzenlenmiştir. Bunlar, 5.12.1947 tarihli ve 3/6657 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kabul edilen Memurların Yeterliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük ile, 21.7.1951 tarihli ve 3/13417 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kabul edilen “T.C. Emekli Sandığı ile ilgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri Üzerine Emekliye Sevkleri Hakkında” tüzük'tür

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdü'nün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerın yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söylenişle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düñnceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiği imiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğu umuz bir yükümlülüğü anlatır (Mercan, 2006, s.9-10).

Örgütsel bağlılık önemli bir çalışın davranışdır. İni getirisi, memnuniyet, kendini örgütün parçası olarak hissetme ve ini motivasyonu ile ilikilidir. Literatürde farklı “örgütsel bağlılık tanımları yapılmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır:

- Örgütsel bağlılık çalışınların örgütü ile arasındaki psikolojik bağlılıktır (Jhonson ve Chang, 2008, s.513).
- Wiener (1982)'a göre örgütsel bağlılık; örgütsel çıkarları koruyacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır (Kaya, 2007, s.3).
- Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve de erleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyesi ini devam ettirme arzudur (Durna ve Eren, 2005, s.211).
- Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık; çalışınanın örgüte olan psikolojik yaklaşımlarını ifade etmektedir ve ini gören ile örgüt arasındaki ilikiyi yansıtan, örgüt üyesi ini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur (Mercan, 2006, s.10).
- Sheldon(1971)'a göre kişinin kimliğini örgüte iliktiren, örgüte karşı takınılan bir tutum veya yönelimdir (Gül, 2002, s.38).
- Schwenk (1986)'a göre kişinin belli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılarını beğenme ve ona devam etme isteğidir (Gül, 2002, s.38).
- Hunt ve Morgan (1994)'e göre örgütsel bağlılık, bireyin, örgütün hedeflerine ve de erlerine inancı, örgütün amaçlarını başarabilmesi için çaba sarf etmeye olan istekliliğini, örgüt üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu arzudur (Kitapçı, 2006, s.75)

2.2. Örgütsel Ba lılı ın Tarihsel Geli imi

Örgütsel ba lılık ile ilgili yapılan ara tırmalar 1950’li yıllara kadar dayanır. Bu konuda en çok kabul gören ara tırmacılar; Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), Mowday, Steers and Porter (1979), O’Reilly and Chatman (1986) ve Allen and Meyer (1990) dir. Di er yandan yapılan birçok yeni ara tırmada bu ara tırmacıların sınıflamaları kullanılmaktadır (Koç, 2009, s.202).

Tablo 1. 5. Örgüte Ba lılı ın Tarihsel Geli imi

Yıl	Ara tırmacı	Ara tırılan Konular
1958	March ve Simon	Örgüte ba lılı ın de i imsel modeli üzerinde ara tırma yapmı lardır.
1961	Etzioni	Ba lılı ın sınıflandırılmasını yapan ilk ara tırmacıdır.
1974	Mowday vd.	Performans ve ba lılık ili kisini incelemi lerdir.
1974	Herbiniak	Ya , kıdem ve örgüt ba lılı ı ili kilerini incelemi lerdir.
1977	Salancik	Rol belirsizli inin, sorumlulu u ve dolayısı ile örgüte ba lılı ı dü ürdü ünü ifade etmi tir.
1978	Kidron	Ki isel i ahlakının örgüte ba lılıkla ili kili oldu unu ifade etmi tir.
1979	Bartol	Meslekte Profesyonel olma ile örgüt ba lılık arasındaki ili kiyi ara tırmı tir.
1979	Gould	Örgütsel bütünle me kelimesini örgütsel ba lılık anlamında kullanmı tir.
1980	O’Reilly ve Caldwell	Çalı mak için istekli olarak örgütü seçmenin örgüte ba lılı ı belirlemede önemli oldu unu ifade etmi lerdir.
1981	Morris ve Sherman	Ya ve kıdem ba lılık üzerindeki etkisini incelemi slerdir.
1983	Morrow	Ba lılı a ili kin teorileri ve ara tırmaları incelemi tir.
1984	Meyer ve Allen	Becker’ın Yan Bahis Kuramı’nı inceleyerek deneysel bir çalı ma yapmı lardır.
1986	O’Reilly ve Chatman	Örgütsel ba lılı ın tanımında, örgütün amaçlarının ve de erlerinin içselle tirilmesini vurgulamı lardır.
1990	Allen ve Meyer	Normatif ba lılık fikrini daha fazla geli tirerek, ba lılı ın normatif baskıların özümsemesinden meydana geldi ini belirtmi lerdir.
2003	Allen	Askeriyedeki örgütsel ba lılı ı tespit etmeye yönelik bir ara tırma yapmı tir.
2004	De Coninck ve Stillwell	Örgütsel adalet, ücret tatmini, rol çatı ması gibi unsurların örgütsel ba lılık ile ili kisini incelemi lerdir.

Kaynak: Shaw vd., 2003, s.1021; Kılıç G. (2008), Kariyer Yönetimi Ve Örgütsel Ba lılık Arasındaki İli ki: Be Yıldızlı Otel İletmelerinde Bir Ara tırma, Yayınlanmamı Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara

2.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında ya anılan kavramlık, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Çeşitli araştırmacılar, farklı kriterleri dikkate alarak farklı yaklaşımların ele alınabileceğini sınıflandırmalar önermişlerdir.

“Örgütsel bağlılık” kavramının işletme açısından önemi, kapsamı ve etki derecesini saptamak üzere çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Literatür incelendiğinde, geçmişten günümüze çeşitli araştırmacıların örgütsel bağlılığın boyutlarını farklı bir şekilde ele aldıkları görülmektedir. Swailes’in (2002) yaptığı araştırmadan, bunları şu şekilde özetlemek mümkündür:

Etzioni (1961) örgütlerde üç tür bağlılık olduğunu belirtmiştir. Bunlar; moral, hesap ve yabancılaşma madir.

- **Moral bağlılık**: örgütün amaçlarına, değerlerine, kurallarına inanmayı ve onlarla özdeşleşmeyi içerir (Sarı, 2007, s.263).
- **Hesaplı bağlılık**: Bu bağlılık türünde bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık göstermektedir (Gül, 2002, s.43)
- **Yabancılaşma bağlılık**: Bireyler, davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğrudan olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Birey, psikolojik olarak örgütsel bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir (Bayram, 2002, s.130).

Kanter (1968) üç farklı tür bağlılıktan söz etmiştir. Bunlar; devam, kontrol ve uyum bağlılığıdır.

- **Devam Bağlılığı**: Örgütün yaşamaması için iş görenin kendini adanması olarak tanımlanabilir. Bu bağlılık iş görenlerin örgütten ayrılmayacak derecede örgüt için kişisel özveride bulunmaları ve yatırım yapmalarınıdır (Tiryaki, 2005, s.117).
- **Kontrol Bağlılığı**: Kişisel davranışın örgütün istediği doğrultuda şekillendirildiği ve üyenin örgüt normlarına bağlı olarak görüldüğü bir bağlılıktır (Sarı, 2007, s.263).
- **Uyum Bağlılığı**: Üyeler örgütteki grup üyeleri arasındaki ilişkilerle örgütlerine bağlanırlar (Sarı, 2007, s.263).

Becker (1960) Yan-bahis teorisinde davranı sal ba lılık üzerinde durmu tur.

- Becker'e göre örgütsel ba lılık, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranı dizisini, o davranı larla do rudan ilgili olmayan çıkarları ile ili kilendirmesidir. Becker'in teorisini destekleyen Meyer ve Allen'e göre davranı sal ba lılık, ki inin tutarlı bir davranı dizisini sergilemekten vazgeçti inde kaybedece i yatırımları dü ünerek, bu davranı dizisini sürdürme e ilimidir (Gül, 2002, s.48).

O'Relly ve Chatman (1986) psikolojik ba lılı n üç farklı faktöre göre de i ebildi ini belirtmi lerdir. Bunlar; uyum, kimlik ve içselle tirmedir.

- Uyum ba lılı ı: Bu boyutta temel amaç, belli dı ödüllere ula maktır. Bireyler tutum ve davranı larını, belli kazanımları elde etme belli cezaları savu turma temeline oturtarak gerçekte tirirler.
- Kimlik ba lılı ı: Di erleriyle yakın ili kiler kurma iste ine dayanır. Bireyler, tutum ve davranı larını, kendilerini ifade etmek doyum sa lamak için di er ki i ve gruplarla ili kilendirerek gerçekte ti inde özde le me meydana gelmektedir.
- çselle tirme ba lılı ı: Tümüyle bireysel ve örgütsel de erler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ili kin tutum ve davranı lar, bireyler, iç dünyalarını örgütteki di er insanların de erler sistemiyle uyumlu kıldı nda gerçekte ir (Gürkan, 2006, s.29).

Meyer ve Allen'in 1984 yılında yaptıkları çalı malarda iki tip örgütsel ba lılı ı kapsayan bir model önermi ler, ilkini "duygusal ba lılık", ikincisini ise "devamlılık ba lılı ı" olarak tanımlamı lardır. Meyer ve Allen 1990 yılında ilk olarak Weiner ve Vardi' nin (1980) önerdi i, "ahlaki" veya "normatif ba lılık" olarak tanımlanan kavramı da bir üçüncü boyut olarak modellerine eklemi ler ve 1991 yılında yaptıkları bir çalı ma sonucunda her üç tip ba lılı n da çalı anın i letmeden ayrılma iste ini azalttı nı bulmu lardır. Meyer ve Allen' in geli tirdikleri örgütsel ba lılık modeli hem i e ba lılık ile örgüte ba lılık kavramları arasında ayırım yapmakta, hem de her iki alanda ba lılı n nedenlerini belirleyici alt de i kenleri kapsamaktadır. Ara tırmacılar, her iki alanda da duygusal ba lılık (affective component-AC), devam ba lılık (continuance commitment-CC) ve normatif ba lılık (normative componet-NC) olmak üzere üç alt de i kenin varlı nı destekleyici çalı malara a ırlık vermi lerdir (Saridere ve Doyuran, 2004)

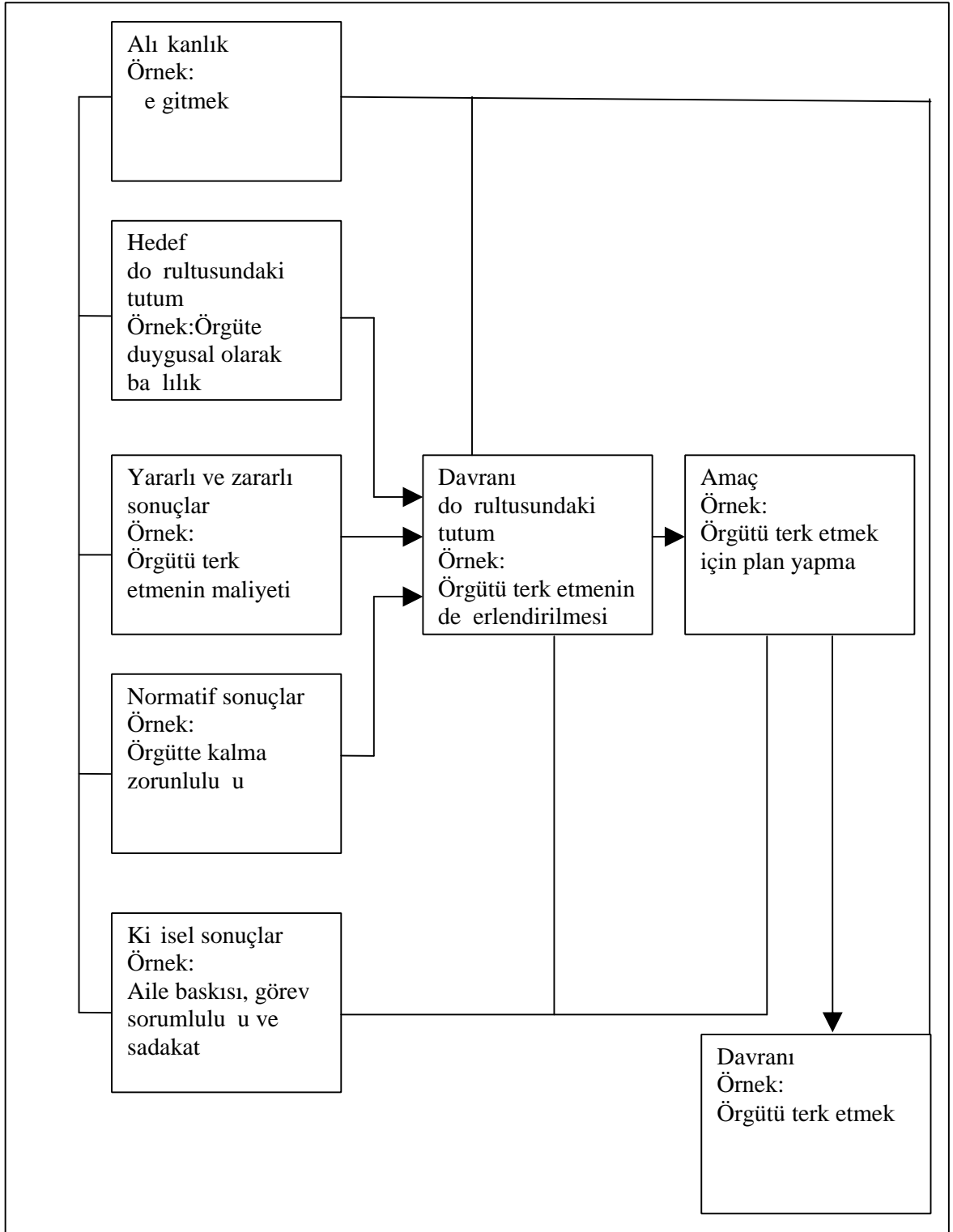
Teorisyenler farklı ba lılık türlerinde bahsetseler de bunlar özünde aynı boyutların farklı isimlendirilmesinden meydana gelmi lerdir. Bunları üç farklı boyutta toplamak mümkündür.

Tablo 1. 6. Örgütsel Ba lılı n Üç Boyutu

Örgütsel ba lılı n üç boyutu	Teoriyi ortaya koyanlar
Duygusal Ba lılık(Örgüt veya grubun amaçlarını kabul etmeye ve inanmaya dayalı)	Etzioni (1961) Moral Ba lılı ı Kanter(1968) Uyum Ba lılı ı Nowday (1982) O'Relly ve Chatman(1986) çşelle tirme ba lılı ı
Devam Ba lılı ı (Sosyo-ekonomik etkenlere dayalı)	Becker(1960) Yan-bahis teorisi Kanter(1968) Meyer ve Allen(1984) Nowday(1982) O'Relly ve Chatman(1986)
Normatif Ba lılık	Meyer ve Allen(1990) Kanter(1968) Kontrol ba lılı ı O'Relly ve Chatman(1986) Kimlik ba lılı ı

Kaynak: Kaynak: Swailes S., "Organizational Commitment: A Critique Of The Construct and Measures", International Journal of Management Reviews, No:4 Issue 2, (2002), 155-178, s. 157)

Üç ba lılık boyutunun sonucunda bireyin örgüte ba lılı ı artar veya ba lılı ı son bulur, örgütü terk etmenin olası sonuçlarını de erlendirir ve örgütü terk eder. Solingen ve di erleri (2007) üç ba lılık boyutunda örgütsel ba lılı ı ekildeki gibi incelemi tir.



ekil 1.9. Üç Ba lılık Boyutunda Örgütsel Ba lılık

Kaynak: Solinger O. N., Van Olffen W., Roe R. A., Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment, Maastricht Research School Of Economics Of Technology And Organizations Lim., 2007, The Netherlands, s.42.

2.3.1.Duygusal Ba lılık

Ba lılıkla ilgili olarak yapılan ara tırmalarda en fazla üzerinde durulan ba lılık türü bireyin örgütün bir üyesi olmaya devam etmek istedi i ve örgütün amaç ve de erlerini benimsedi i duygusal ba lılıktır (Fletcher ve Williams, 1996, s.172). Duygusal ba lılık bireylerin duygusal olarak örgüte ba lılı ı ve örgütsel kimli i benimsemesini içerir. Örgütün amaçlarını ve de erlerini benimseyip içselle tirerek, örgüt adına bunları gönüllü bir ekilde gerçeikle tirir(Jhonson ve Chang, 2008, s.514).

Porter (1974) bireyin örgütle bütünle mesinin ve örgüt katılımı gücü olarak ifade edilmektedir. Bu ifadenin üç önemli unsuru bulunmaktadır:

- Örgütün amaç ve de erlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme,
- Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma ve
- Örgüt üyeli ini sürdürme arzusu (Oktay ve Gül, 2003, s.407.)

Allen ve Meyer'e göre duygusal ba lılı ı yüksek olan bireyler "istedikleri için" örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden, örgütlerde gerçeikle mesi en çok arzu edilen ve çalı anlara a ılanmak istenen ba lılık türlerinin ba nda gelir (Uykuç ve Çımrın, 2004, s.92).

Duygusal ba lılık düzeyini belirleyen pek çok etken vardır. Bu etkenleri iki gruba ayırmak mümkündür. Bunlar a) Bireysel etkenler; ki ilik, de erler, e itim, ya vb. b) Örgütsel etkenler; çalı an rolleri, yönetim deste i, i performansının dikkate alınması vb. dır (Dordevic, 2004, s.112).

2.3.2.Devam Ba lılı ı

Devam ba lılı ı, örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurmakla ilgilidir. görenlerin örgüte ba lılık duymalarının ve örgütte kalmak istemelerinin temel nedeni, örgütte kalmaya ihtiyaç duymalarıdır (Do an ve Kılıç, 2007, s.45). Buna göre devam ba lılı ı, bir i görenin örgütte çalı tı ı süre içerisinde harcadı ı emek, zaman ve çaba ile edindi i statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedece i dü üncesiyle olu an ba lılıktır (Yalçın ve pek, 2005, s.398).

Yüksek düzeyde devam ba lılı na sahip ki iler örgütte kalmayı sürdürürler. Çünkü buna gereksinim oldu unu dü ünürler. Devam ba lılı ı, örgütten ayrılma maliyetlerini artıran herhangi bir olay veya faaliyet sonucu gerçeikle ebilir (Kitapçı, 2006, s.71).

Allen ve Meyer'e (1990) göre i görenlerde devam ba lılı ının olu masına neden olan birtakım bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Devam ba lılı ını etkileyen bu faktörler u ekilde özetlenebilir (Do an ve Kılıç, 2007, s.46):

- Yetenekler: görenin halen görev yaptı ı örgütte kazandı ı yetenek/ deneyimlerin ne kadarının farklı örgütlerde de ona yarar sa layabilece i ve bu yetenek/deneyimlerin ne kadarını farklı örgütlere transfer edebilece i endi esi,
- E itim: görenin sahip oldu u biçimsel e itimin, mevcut örgüt ve benzerleri dı ında ona pek yarar sa lamayaca ı dü üncesi,
- Yer De i tirmek: görenin örgütten ayrılması durumunda, farklı bir yerle im yerine ta ınmayı istememesi,
- Bireysel Yatırım: görenin zaman ve çabasının büyük bir bölümünü görev yaptı ı örgütte harcamı olması nedeniyle kendine yatırım yaptı ını dü ünmesi,
- Emeklilik Primi: görenin mevcut örgütte kalması durumunda alabilece i emeklilik primini, örgütten ayrılması durumunda kaybedebilece i dü üncesi,
- Toplum: görenin yasadı ı yerle im biriminde uzun yıllardır ikamet etmesi ve ya ı,
- Seçenekler: görenin örgütten ayrılması durumunda sahip oldu u i in bir benzerini veya daha iyisini bir ba ka yerde bulmada güçlük çekebilece i dü üncesi.

2.3.3. Normatif Ba lılık

Normatif ba lılık i görenlerin ahlaki bir yükümlülük duygusu ile örgütlerine ba lanmalarını ifade eder (Bolat, 2008, s.78). Bu ba lılık türünde ki i kendisini örgüte zorunlu hisseder (Jhonson ve Chang, 2008, s.514).

Normatif ba lılık çalı anın örgütüne ba lılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte ba lılı ın do ru oldu unu dü ünmesi sonucunda geli ti inden di er iki tür ba lılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Çalı anların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Örgüt üyeli ini sürdürme hususundaki duygulardan kaynaklanmaktadır (Gül, 2002, s.45). Normatif ba lılık ba kalarının davranı ve durumlarına göre ekil alan karma ık bir modelleme oldu u için, bireylerin, ailelerin, toplumun ve örgütün beklentilerini ö rendi inde meydana gelir. Normatif ba lılık sonucunda çalı anlar örgütlerine ba lı oldukları dü üncesini benimserler. Bu ba lılı ın geli iminde beklentiler ve zorunluluklar büyük rol oynar (Ozag, 2004, s. 31).

Normatif ba lılı ı yüksek olan bireyler bireysel de erlere veya örgütte kalma yükümlülü ünün olu masına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalı mayı kendisi için

bir görev olarak gördü ü ve örgütte kalmanın ya da örgütüne ba lılık göstermenin “do ru bir davranı ” oldu unu hissettikleri için örgüt üyeli ini sürdürürler (Uyguç ve Çımrın, 2004, s. 93).

3. ÖRGÜTSEL BA LILIK VE NSAN KAYNAKLARI YÖNET M L K S

Örgütlerde insan kaynakları yönetimi ve örgütsel ba lılık arasında yakın ili ki bulunmaktadır. Bir i letmedeki insan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütsel ba lılı ın ortaya çıkmasını sa lamaktadır. Örgütler, ücretler, ikramiyeler ve di er te vik edici ödülleri kullanarak ve örgüt içi terfiler, e itim faaliyetleri, i güvencesi gibi kariyer odaklı uygulamalara yer vererek çalı anların ba lılı ını artırıp, i ten ayrılma niyetini büyük ölçüde azaltabilirler (Sabuncuo lu, 2007, s. 615).

nsan Kaynakları Yönetiminde örgüt verimlili inin göstergelerinden birisi de özellikle nitelikli i görenlerin örgütte kalabilirli idir. görenlerin örgütlere giri ve çıkı larının derecesini gösteren devir bu açıdan örgütler için verimlilikle ili kilendirilmi tir. Etkin ve verimli bir ekilde örgüt amaçlarını gerçekle tirmede, i görenin önemini kavrayan örgüt yöneticileri, i göreni örgüte ba layarak i gören devrini azaltmak istemektedir (Sarıdere ve Doyuran, 2004) .

nsan kaynaklarının seçimi a amasında insan kaynakları yöneticisi i e almada güçlü i eti ine sahip, yüksek başarı gereksinimi duyan, yeterli, örgütsel de erleri yaygın ekilde payla an ve gereksinimleri istenen i le doyurulabilen, sonuçta i ine ve örgütüne ba lı i görenleri seçmelidir (Balay, 1999, s. 244).

nsan kaynakları yönetiminin personeli yalnızca i e alırken bilgi ve yetene e göre seçim yapması yeterli olmayıp ayrıca bu yetenekli ki ileri örgütte tutulabilmesi gerekir. Bu nedenle ki iye uygun çalı ma ve yükselme olanakları sa lanmalıdır. nsan kaynakları yönetiminin önemli i levlerinden biri olan kariyer geli tirme kavramı bir taraftan bireyin kendisini ilgilendirirken, di er taraftan da kimlerin yükselece i, kimlerin yönetsel mevkilerde yer alabilece i gibi konulara cevap vermesi açısından da örgütün ilgi ve görev alanı içinde yer alır. Yetenekli ki ilere örgütte kariyer yapma fırsatı tanınırsa, onları örgütte sürekli tutabilmek, örgütsel ba lılı ını ve etkinli i artırabilmek mümkün olur (Yüksel, 2000, s.23-24).

nsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarından biri olan “ nsan Kayna ının E itilmesi” de çalı anların örgütsel ba lılı ının artırılmasını sa lamaktadır. Meyer ve Allen’e (1997) göre e itim programlarına katılan çalı anlar, örgütlerinin kendilerine de er verdi ini dü ünerek güçlü bir duygusal ba lılık geli tirmektedirler. Bu e itim fırsatı, örgüt içinde statü veya ekonomik açıdan avantaj sa lamasına kar ılık, örgüt dı ında kullanılma olasılı ı bulunmayan, di er bir ifadeyle “örgüte özgü, spesifik” bir beceri kazandırmaya yönelik olarak algılandı ında ise devamlılık ba lılı ının geli mesine yol açmaktadır. Son olarak, yapılan e itim harcamalarının veya kazanımı oldukları yeni bilgi ve becerilerin de erinin farkında olan çalı anlar, en azından bunların kar ılı ını ödeyebilecekleri kadar bir süre, örgütte kalma yükümlülü ü yani normatif ba lılık hissetmektedirler (Sabuncuo lu, 2007, s: 615).

Örgütlerde insan kaynaklarının verimli ve etkin olabilmesi için, çalı anların örgütsel adalet algılarının i tatmini ve duygusal ba lılık sa laması gerekir. Aksi halde çalı anlar, örgütlerde tayin, terfi, nakil ve örgütsel fiziksel kaynakların payla ımı yetki ve sorumluluk verme gibi herhangi bir i lemden dolayı adaletsizlik algıladıkları zaman i doyumunu bulamazlar, i e kar ı istek ve motivasyonlarını kaybederler. Böylelikle çalı anların i tatminleri dü er ve örgütsel ba lılıkları zayıflar (Tutar, 2007,s. 107). Özellikle insan kaynakları yönetiminin en önemli a amalarından biri olan de erlendirme ve ödüllendirme a amasında, yöneticinin adaletli ve e it davranması çalı anların örgüte olan ba lılıklarının artması için çok önemlidir.

yi bir insan kaynakları yöneticisinin, i görenlere örgütün kıymetli birer elemanı oldukları mesajını vermeleri, karara katılmalarını cesaretlendirmeleri, örgüt içi ileti imi sa lıklı bir ekilde yürütmeleri arzu edilen örgütsel ba lılı ın olu ması için esas yöntemler olacaktır. Benzer ekilde, i görenler örgütsel ba lılık kavramının yalnızca örgüte de il, kendilerine de fayda sa layaca ı yönünde bir anlayı a sahip olabilecekleri gibi; örgüt yönetiminin örgütsel ba lılı ı destekleyici bir yönetim yakla ımı sorumlulu u ve kendilerinin de bundan do an hakları bulundu unun farkında olarak, ideale yakın bir çalı ma ortamı yaratmak konusunda yönetime yardımcı olabileceklerdir (Bayram, 2002, s. 137).

Problem

İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi i levlerini yerine getirebilme yeterlilikleri nedir? Bu yeterlilikler ile ö retmenlerin örgütsel ba lılıkları arasında anlamlı bir ili ki var mıdır?

Alt Problemler

1. İlkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü leri nelerdir?
2. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilere göre, kendi insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü leri nelerdir?
3. İlkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü leri arasında
 - a. Cinsiyetlerine,
 - b. Ya larına,
 - c. E itim Durumlarına göre,
 anlamlı bir fark var mıdır?
4. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, kendi insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü leri arasında
 - a. Cinsiyetlerine,
 - b. Ya larına,
 - c. E itim Durumlarına göre,
 anlamlı bir fark var mıdır?
5. İlkö retim okullarında görev yapan ö retmen ve yöneticilerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü leri arasında bir fark var mıdır?
6. İlkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin örgütsel ba lılık düzeylerine ili kin görü leri nedir?
7. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, ö retmenlerin örgütsel ba lılı na ili kin görü leri nelerdir?
8. İlkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin, kendi örgütsel ba lılıklarına ili kin görü leri arasında
 - a. Cinsiyetlerine,
 - b. Ya larına,
 - c. E itim Durumlarına göre,
 anlamlı bir fark var mıdır?

9. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasında
- Cinsiyetlerine,
 - Yaşlarına,
 - Eğitim Durumlarına göre,
- anlamlı bir fark var mıdır?
10. İlkö retim okullarında görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
11. İlkö retim okullarında görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin, yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin insan kaynakları yönetimi seviyelerini yerine getirebilme yeterliliklerini ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini bulmak ve bu düzeyler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını kendi görüşlerine dayanarak tespit etmektir. Böylece ilkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin yönetsel becerilerinin artırılması ve buna bağlı olarak öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini yükseltmek için, bilimsel verilere dayalı öneriler sunulacaktır.

Araştırmanın Önemi

Günümüzde özellikle özel sektörde etkin biçimde kullanılan insan kaynakları yönetimi sadece özel sektör kuruluşlarında değil, kamu kuruluşlarında da etkili ve verimli çalışmanın anahtarlarından biridir. Bu yüzden bu çalışmada ilkö retim okullarında görevli yöneticilerin insan kaynakları yönetimi becerilerinin hangi düzeyde olduğu ve bunun öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi araştırmaları sınırlı sayıdadır. Özellikle yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterlilikleri konusu ve öğretmen bağlılığı ilişkisi ile ilgili herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu araştırma bu açıdan büyük önem taşımaktadır. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak yöneticilerin insan kaynakları yeterlilikleri düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunması durumunda, yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerini artırması için öneriler getirmek

suretiyle, ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarının yükselmesi ile elde edilecek örgütsel verimlili in arttırılması çalı malarına katkı sa layacaktır.

Sayıtlılar

1. Bu ara tırmada kullanılacak insan kaynakları yeterlilikleri anketi ve örgütsel ba lılık anketi deneklere uygulamaya elveri lidir.
2. Uygulanacak anketlerin geçerlik ve güvenilirlik analizlerine ve uygulamaya ili kin uzman görüş lerinin alınması, anketlerin uygulanması için yeterlidir.
3. Seçilen ara tırma yöntemi, kullanılan veri çözümlene teknikleri, ara tırmanın amacına, konusuna ve problemlerin çözümüne uygundur.
4. Ö retmen ve Yöneticilerin anketlere verdikleri yanıtlar gerçek görüş lerini yansıtmaktadır.
5. Ara tırmada seçilen örneklem evreni temsil etmektedir.

Sınırlılıklar

1. Bu ara tırma, ilkö retim okullarında görev yapan ö retmen ve yöneticilerle sınırlıdır. Yönetim i levlerini yürüten mülki amirler, müdürler ve di er personelin görüş leri ara tırmanın dı nda tutulmu tur.
2. Bu ara tırmada elde edilen bulgular, 2008–2009 ö retim yılında Antalya il merkezi bulunan 30 okulda çalı an ö retmen ve yöneticilerin doldurdu u anketlerden elde edilen verilerle sınırlıdır.
3. Ara tırma probleminin çözümünde insan unsuru olmasına ba lı olarak sosyal bilimlerde yapılan ara tırmaların genel sınırlılıkları bu ara tırma için de geçerlidir.

II. BÖLÜM

LG L ARA TIRMALAR

Yurtiçi Ara tirmalar

nsan Kaynakları Yönetimi konusunun örgütün de i en ve geli en yüzüyle do rudan ilgili olması bakımından birçok ara tırma yapılmı tır. Bunlardan bazıları a a ıda özetlenmektedir.

Çalık ve ehito lu'nun (2007) “Okul Müdürlerinin nsan Kaynakları Yönetimi levlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri” ile ilgili olarak 2004–2005 e itim ve ö retim yılında Ankara li Keçiören lçesi ilkö retim okullarında görev yapan 202 ö retmen üzerinde yaptı ı ara tırmada u sonuçları ortaya koymu tur.

- İlkö retim okulu müdürleri, yasal düzenlemeler ve mevzuat hakkında ö retmenleri yeterince bilgilendirmekte, bu konuda rehberlik etmekte ve ö retmenlerin mesleki açıdan kendilerini geli tirmeleri konusunda onlara yeterli deste i sa lamaktadırlar. Ancak bilimsel ve mesleki yayınlar hakkında bilgilendirme ve hizmet içi e itim düzenleme ya da bu konuda ö retmenleri yönlendirmede ö retmenler tarafından yeterli olarak algılanmamaktadırlar.
- Müdürler uygulamalarında genelde mevzuata uygun davranmakta, ö retmenlerin mesleki yeterliliklerini dikkate almakta ve takım çalı masını desteklemektedirler. Di er taraftan da, okul içi yapıcı rekabet ortamı yaratmakta, ö retmenleri alınan kararlara katmakta ve bir özendirme davranı ı olan ödül ya da cezanın objektif ölçütlere göre verilmesinde yetersiz kalmaktadırlar.
- İlkö retim okulu müdürleri, ö retmenleri de erlendirme konusunda de erlendirmenin sorunların giderilmesi ve mesleki geli imin sa lanmasında kullanmada ba arılı, de erlendirmeyi açık ve de erlendirilen ki iyle birlikte yapmada ba arısız bulunmu lardır.
- Müdürlerin KY i levlerine ili kin yeterlilikleri konusunda cinsiyet ve görev (sınıf ya da bran ö retmeni) açısından anlamlı farklar olu mazken; cinsiyet açısından erkek ö retmenler, görev açısından da bran ö retmenleri müdürleri daha yeterli olarak algılamaktadırlar.
- KY i levlerine ili kin ilkö retim okulu müdürlerinin yeterlilikleri konusunda e itim durumuna göre e itim enstitüsü, e itim fakültesi ve lisansüstü mezunları dı nda kalıp

diğer grubuna dâhil olan öğretmenler müdürleri öteki gruplara oranla daha yeterli olarak algılamaktadırlar.

- Kıdem açısından bakıldığında ise, 26 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler müdürleri diğer kıdem gruplarına göre yeterli görmektedirler. Yani mesleki kıdem arttıkça müdürlerin KY i levlerindeki yeterliliklerine ilişkin algılar olumlulamaktadır.

Ünal'ın (2000) eğitim kurumlarında insan kaynakları yönetimi ile ilgili araştırmada Okullarda insan kaynakları yönetimi yaklaşımları uygulanabilir olduğu ancak bu amaçla yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri ve liderlik özelliklerine sahip olmaları gerektiği belirtilmiştir. Bu yaklaşımın etkin olarak kullanılabilmesi için, yöneticilerin örgüt hedefleri hakkında uzmanlık derecesinde bilgiye sahip olması, eğitim ve kültür düzeyi yüksek, vizyonu geniş ve teknik gelişmeleri takip eden bir yeti me düzeyine erişmesi sağlanması gerektiği sonucuna varmıştır.

Erkılıç'ın (2007) yaptığı araştırmada “İnsan Kaynakları Ve Eğitim Programının Yönetimiyle İlgili Öğretmenlerin Ortaöğretimde Çalışanların Sendikal Örgütlenmelerine Etkileri” araştırılmıştır. Bu araştırma sonucunda insan kaynakları yönetimi ve sendikal örgütlenme arasında şu sonuçlara ulaşılmıştır.

“Eğitimci öğretmenlerin, İnsan Kaynakları Yönetiminin tüm seviyelerine ilişkin sendikal örgütlenme istekliliğini göstermekle birlikte, ücret odaklı örgütlenme eğiliminin yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Bu nedenle eğitim sendikalarının salt ücret odaklı sendikal örgütlenme yerine çalışmaları alanları olan insan kaynağının planlanması, eğitim alma, öğretmenin gelişimi, verimliliğin artırılması ve niteliğin geliştirilmesi gibi konulara duyarlılık göstermesi bir gerekliliktir. Böylece üretim sürecindeki etkililik ve verimlilik sorununun çözümüne sendikaların da katkıda bulunmaları sağlanabilir.”

Terzi ve Kurt'un (2005) okul yöneticilerinin davranışlarının öğretmenler üzerinde olumlu veya olumsuz etkilerini araştıran çalışmada, ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının (otoriter-demokratik-ilgisiz) öğretmenlerin örgütsel bağlılına etkisini incelemiştir. Bu araştırmada yöneticilerin yöneticilik davranışlarının ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi ile ilgili şu bulgulara ulaşılmıştır:

- Öğretmenler çalıştıkları okullardaki yöneticileri büyük bir çoğunlukla demokratik olarak nitelendirmektedir. Diğer yandan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğu görülmektedir.

- Erkek ö retmenler bayan ö retmenlere nazaran yöneticileri daha otoriter ve daha ilgisiz bulmaktadır.
- Demokratik yönetici davranı ları ile ö retmenlerin örgütsel ba lılı ı arasında olumlu ve do ru orantılı bir ili ki oldu u görülmü tür.
- Otoriter ve ilgisiz yönetici davranı ları ile ö retmenlerin örgütsel ba lılı ı arasında olumsuz bir ili ki vardır.
- Demokratik yönetici davranı ı örgütsel ba lılı ın anlamlı bir yordayıcısıdır.

nsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili olarak yapılan ara tırmalardan biri Özdemir ve Akpınar'ın (2002) yaptı ı ara tırmadır. Bu ara tırma sonucunda insan kaynaklarının örgüt verimlili i açısından çok önemli oldu u gerçe i bir kez daha ortaya konulmu tur. Turizm i letmeleri üzerinde yapılan bu ara tırmanın sonucunu u ekilde özetlemek mümkündür: "E itim düzeyi yüksek, yeniliklere uyum sa layabilen, verimli ve etkin çalı ma yöntemlerini bilen kalifiye i görenlerle hizmet sunmak, i letmelerin gerek bugünkü, gerekse gelecekteki rekabet gücünü artırmaktadır."

Türkiye'de üretim sektörünün de i ik alanlarında faaliyet gösteren firmalarda insan kaynakları yönetim uygulamaları ile firma kurumsal ve yönetsel özellikleri arasındaki ili ki ara tıran A delen ve Erkut'un (2008) yaptı ı ara tırma bulgularının bazıları u ekildedir:

- Çalı ma kapsamındaki firmalarda çalı anların ya ının azalmasından, algısal insan kaynakları performans göstergesi olan çalı an motivasyonu ve örgütsel yapı olumlu etkilenmektedir.
- Öz sermayesi dü ük olan ve çalı an sayısı az olan firmalarda i gücü devir oranı artmaktadır.
- Çalı ma kapsamındaki firmalarda öz sermayenin dü ük olması, firma ya ının küçük olması ve çalı anların ya ının yüksek olması devamsızlık oranının artırmaktadır.
- Çalı ma kapsamındaki firmalarda ki i ba ına insan kaynakları maliyeti, çalı an sayısı arttıkça, çalı anlarının kıdemi arttıkça azalmakta, firmanın öz sermayesi arttıkça, firma ya landıkça ve firma yönetiminde sahipler söz konusu oldukça artmaktadır.
- Çalı ma kapsamındaki firmalarda çalı an sayısı azaldıkça, firma yönetiminde sahiplerin a ırlı ı arttıkça ve firma ya ı arttıkça, insan kaynakları maliyetinin toplam personel giderleri içerisindeki payı artmaktadır.
- nsan kaynakları maliyetinin toplam i letim giderleri içindeki payı sahiplik arttıkça artmakta, çalı anların ya ı arttıkça azalmaktadır.

- Çalışma kapsamındaki firmalarda öz sermaye arttıkça kişi başına eğitim ve geliştirme masrafları artmaktadır. Ancak çalışan sayısının ve çalışanlarının kıdemlerinin artması kişi başına eğitim ve geliştirme masraflarını azaltmaktadır.

Sayılı ve Kızılda'ın (2007) örgütlerde etik ve yönetsel etkin oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemek için yaptığı araştırmaların sonuçları şu şekildedir: “Etik yönetimde özellikle liderlik, motivasyon, iletişim, ve eğitim fonksiyonlarının ilerletile hale getirilmesi mümkündür. Bu durumda İnsan Kaynakları Yönetimi; ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve özellikleri tanımlamak, bunları etik sisteminde oluşturmak veya mevcut sisteme entegre etmek konusunda yönlendirici olabilir.”

Tanova ve Karadal'ın (2004) özel sektörde hizmet veren 500 firma üzerinde Kurumsal Strateji ile İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişki ile ilgili yaptığı araştırmada yenilikçi stratejiler takip eden fırsatçı işletmelerin daha fazla döndürebilen bir insan kaynakları yaklaşımına sahip oldukları belirlenmiştir. Kurum stratejileri ile insan kaynakları yaklaşımı arasında ve insan kaynakları yaklaşımı ile insan kaynakları uygulamaları arasında anlamlı ilişkiler görülürken, kurum stratejileri ile insan kaynakları uygulamaları arasında doğrudan bir ilişki görülmemiştir. Bu çalışmada şirketlerin insan kaynakları yaklaşımlarını henüz insan kaynakları uygulamalarına tam olarak yansıtmakta başarısız oldukları görülmüştür. Rekabetçi bir ortamda yer alan şirketlerimizin insan kaynakları yönetimlerinin şirketin genel stratejik hedeflerini ve yenilikçi kurum kültürlerini personel temini, gelişimi, performans yönetimi gibi insan kaynakları uygulamalarına da yansıtması gerekmektedir.

İnsan Kaynakları yönetimi ile ilgili araştırmalar ve gelişmelerin öncülüğünü genellikle özel sektör yaparken kamu sektörü de bu gelişime kayıtsız kalmamıştır. Ekinci'nin (2008) yılında yaptığı araştırma kamu sektöründe personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş üzerinedir. Araştırmanın sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

- Kamu kurumlarından beklenen verimin alınabilmesi, insan kaynaklarının nitelikli ve mutlu olmasıyla mümkündür. Çalışanını göz ardı eden ve sadece çalışan olarak gören kurumların başarıyı yakalayamayacağı artık kabul edilebilen bir yönetim gerçeğidir.
- İnsan kaynaklarından en etkin şekilde yararlanabilmek için öncelikle kamu kurumlarında akılcı bir insan kaynakları planlaması yapılmalı ve hangi alanda ne kadar elemana ihtiyaç duyulduğunu belirlenerek ilgili alanda eğitime ayrılmış verilebilmelidir. Böylece, kamu kesiminde kimi meslek ve uzmanlık dallarında nitelikli eleman yetersizliği giderilirken, kimi alanda gereğinden fazla sayıda elemanın olmasının da önüne geçilebilecektir.

- Kamu kurum ve kurulu larında, kadro ve görev tanımlarının çok açık olarak yapılması ve buna göre personelin istihdam edilmesi, kurumlar arasında unvan birli ini sa layaca ı gibi kurumlar arası farklı ücret uygulamasını da önleyebilecektir.
- Orta ve üst düzey yönetici konumunda çalı an kamu yöneticilerinin ça da yönetim tekniklerini ö renmeleri, çalı ma psikolojisi ve çalı ma sosyolojisi konularında bilgilendirilmeleri verilecek hizmette verimlili inin artmasına önemli katkılarda bulunacaktır.

A ca ve Ertan (2008) ın Antalya’da faaliyette bulunan be yıldızlı otel i letmelerinde çalı anların örgütsel ba lılık boyutlarından biri olan duygusal ba lılıklarıyla içsel motivasyonları arasındaki ili ki inceledikleri ara tırmada duygusal ba lılık ile içsel motivasyon arasında pozitif, anlamlı fakat orta düzeyde bir ili ki saptanmı tır. Ara tırmada elde edilen veriler sonucunda yöneticilerin çalı anların duygusal ba lılıklarını ve içsel motivasyonlarını arttırmak için öncelikle çe itli içsel motivasyon araçlarını ba arı ile uygulamaları, sosyalizasyonlarına önem vermeleri ve kariyer plânlaması yapmaları gerekti i belirtilmi tir. Çalı anların duygusal ba lılıkları ile içsel motivasyonları arasında anlamlı, pozitif bir ili kinin varlı ı, yöneticilerin duygusal ba lılı a ayrı bir önem vermelerini zorunlu kıldı ı üzerinde durulmu tur.

Izgar’ın (2008) tarama modelinde yaptı ı ara tırmada 201 okul yöneticisi üzerinde çalı mı tır. Ara tırmada okul yöneticilerinde i doyum ve örgütsel ba lılık ili kisini incelemi tir. Ara tırma sonucunda elde edilen bulgular u ekildedir:

- Okul yöneticilerinin i doyum düzeyleri, genel olarak, normal kabul edilen sınırlar içinde bulunmu , ancak kadın okul yöneticilerinin i doyum düzeyleri erkek meslekta larına göre anlamlı ölçüde, pozitif yönde, farklılık göstermi tir.
- Okul yöneticilerinin örgütsel ba lılık düzeyleri, genel olarak yüksek bulunmu , ancak cinsiyete göre anlamlı ölçüde farklılık göstermemi tir.
- Okul yöneticilerinin i doyumları ile örgütsel ba lılıkları arasında anlamlı ölçüde ili ki bulunmu tur. doyum yükseldikçe örgüte ba lılık da, i doyumuna paralel olarak yükselmektedir.

Sarıdere ve Doyuran’ın (2004) yaptı ı ara tırmanın amacı; Meyer ve Allen’ ın üç boyutlu ba lılık modeli ve insan kaynakları yönetim modelinin, Türkiye’ deki ortaö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin i ten ayrılma niyetlerini açıklamada ne derece etkin olduklarını anlamak ve e itim yönetimi alanına “ö retmenlerin i ten ayrılma niyeti” konusunda açıklama

sunmaktadır. Bu ara tırmanın sonuçlarına göre ö retmenlerin okullara duygusal ve devam ba lılık göstermelerinin i ten ayrılma niyetlerini azalttı ı bulunmu tur. Di er yandan ö retmenlerin normatif ba lılıkları ile i ten ayrılma niyetleri arasında anlamlı olmayan negatif bir ili ki bulunmu tur.

Kaya'nın (2008) yaptı ı ara tırmada 45 kamu kurulu u ve 112 özel sektör kurulu u üzerinde anket tekni i kullanmı , kamu ve özel sektör kurulu larının örgütsel kültürlerini analiz ederek kurum kültürünün çalı anların örgütsel ba lılı ına etkisini ara tırmı ve kamu kurumunda çalı anlarla özel sektörde çalı anlar arasında örgütsel ba lılık açısından farklılık olup olmadı ını ortaya koymaya çalı mı tır. Ara tırmanın sonuçlarına göre;

- “Kamu kurulu ları ve özel sektör kurulu ları arasında örgüt kültürü bakımından önemli bir farklılık vardır” hipotezi orta düzeyde desteklenmi tir.
- “Kamu kurulu ları ve özel sektör kurulu larında çalı anlar arasında örgütsel ba lılıkları/aidiyetleri bakımından önemli bir farklılık vardır” hipotezi, yedi örgütsel ba lılık de i keninden dördünün istatistiksel olarak anlamlı çıkmasıyla yine orta düzeyde desteklenmi tir.

Topalo lu ve di erlerinin (2008) Ankara il merkezinde 500 ö retmen üzerinde yaptıkları “Ö retmenlerin Örgütsel Ba lılı ının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi” ara tırmasında ö retmenlerin çe itli faktörlere göre ba lılıklarını ara tırmı tır. Ara tırma sonuçlarına göre;

- Ara tırma grubundaki ö retmenlerin örgütsel ba lılı ı üzerinde demografik faktörlerin (yas, cinsiyet, kıdem yılı, bran ı, okul türü, idari görevi, maa ı) etkisinin oldu u kanıtlanmı tır.
- Ara tırma grubundaki ö retmenlerin örgütsel ba lılı ı ile cinsiyet da ılımı arasında bir ili kinin olup olmadı ına bakılmı ve 0,05 önem seviyesinde böyle bir ili kinin olmadı ı tespit edilmi tir. Dolayısıyla ö retmenlerin örgütsel ba lılı ı üzerinde cinsiyet faktörünün belirgin bir etkiye sahip olmadı ı gözlenmi tir.
- Ara tırma grubundaki ö retmenlerin örgütsel ba lılı ı ile okul türü de iskeni arasında bir ili kinin olup olmadı ına bakılmı ve 0,05 önem seviyesinde böyle bir ili kinin oldu u tespit edilmi tir. Ortaö retimde görev yapan ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarının ilkö retimde görev yapan ö retmenlerden daha yüksek düzeyde oldu u bulunmu tur.
- Ara tırma grubundaki ö retmenlerin örgütsel ba lılı ı ile bran de i kenini arasında bir ili kinin olup olmadı ına bakılmı ve 0,05 önem seviyesinde böyle bir ili kinin olmadı ı

tespit edilmiştir. Dolayısıyla öğretmenlerin branş dağınılıklarına göre örgütsel bağlılıklarında bir farklılaşma gözlenmemiştir.

Yurtdışı Araştırmalar

Liou'nun (2008) örgütsel bağlılığı davranışlar, tutumlar ve sonuçlar çerçevesinde ortaya koymaya çalıştığı araştırmada başarılı yöneticileri ve hemireler üzerinde çalışmıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili altı özellik üzerinde durmuştur.

1. Örgütsel bağlılık örgüte dahil olma ve amaçlarını benimsemeyi içerir.
2. Kararlılığı etkileminin olduğu işlemlerde görülür
3. Örgütü ve amaçlarını kabul etmeyi gerektirir
4. Örgütün daha iyi hale gelmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gönüllü olmayı gerektirir.
5. Örgütün amaçları doğrultusunda tutum geliştirmeyi içerir
6. Zaman ve yere göre değişir

Performans Yönetimi, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık ilişkisini belirlemek üzere Flechter ve Williams (1996) 'ın araştırmasına 860 insan kaynakları yöneticisi ve bölüm yöneticisi katılmıştır. Araştırma sonucunda performans yönetiminin çalışan davranışları üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Çalışmaya göre performans yönetiminin birçok boyutu olumlu çalışan davranışının oluşmasında etkili olmaktadır. Doğru performans yönetimi sayesinde çalışanların memnuniyeti ve örgütsel bağlılıklarında artışlar olduğu gözlemlenmiştir.

Loke'un (2001) Singapur'un büyük hastanelerinden biri üzerinde yaptığı araştırmada Liderlik davranışının iş memnuniyeti, verimlilik ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmada yöneticiler ve hemirelerle çalışmıştır. Araştırmada yer vereceği yöneticileri belirlerken en az 10 çalışanı sorumlu olmasına ve en az altı ay yöneticilik görevine yürütmüş olmasına dikkat etmiştir. Araştırmaya katılanların görüşlerini almak için beş farklı ölçek kullanmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların bölümlerine, cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim düzeylerine, kültürel, politik ve sosyo ekonomik özelliklerine göre de işkenler üzerinde farklı algıları tespit edilmiştir. Tüm bu farklılıklara rağmen verimlilik, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Yapılan regresyon analizi sonucunda liderlik davranışının, verimliliğin bağlılığına işkenlerinin %8,8, iş memnuniyetinin %29,2 ve örgütsel bağlılığın %21,8'ini açıkladığı belirtilmiştir.

Meyer, Stanley ve Herscovitch (2002) de yaptıkları ara tırmada duygusal, devam ve normatif ba lılı n birbirleri ile olan ili kilerini incelemi ler ve bu üç boyutun Meyer ve Allen (1991)'in geli tirdikleri üç faktör modeli ile kar ıla tırmasını yapmı lardır.

Ara tırmacılar ba lılı n üç boyutundan her birinini birbiri ile ili kili oldu unu ve bu boyutların ayrıca i memnuniyeti, i dahiliyeti ve mesleki ba lılıkla da ili kili oldu unu ortaya koymu lardır. Duygusal ve devam ba lılı ı Meyer ve Allen (1991)'in geli tirdikleri modelde oldu u gibi çe itli de i kenleri ile ili kili olarak bulunmu fakat normatif ba lılıkla ili kisi bulunamamı tur. Ayrıca ba lılı n üç boyutu i i bırakma ve i ten ayrılma de i kenleri ile negatif ili kili olarak bulunmu tur. Duygusal ba lılık ile örgütsel davranı lardan devam, performans ve örgütsel vatandaşlık arasında en güçlü ili ki oldu u ortaya koyulmu tur. Normatif ba lılık ile de i kenler arasında da ili ki bulunmu fakat bu ili kinin çok yüksek düzeyde olmadı ı belirtilmi tir.

Tao ve di erleri (1998) "A Study Of Antecedents Of Organizational Commitment" isimli ara tırmasında i ili kili de i kenler ile örgütsel ba lılık arasındaki ili kiyi incelemi tir. Bu ara tırma 203 Japon endüstri çalı anı üzerinde yapılmı tur. Örgütsel ba lılı n dört boyutunun (duygusal, içselle tirme, normatif ve devam) örgütsel iklim, yönetici davranı ları ve örgütteki görev süresi ve rol tanımlarından nasıl etkilendi ini ara tırmı lardır. Örgütsel ba lılı n dört boyutu ile hangi de i kenlerin ili kili oldu unu ortaya koymak için çoklu regresyon analizi yapılmı tur. Ara tırma sonuçlarına göre;

- Verilerin analizi sonucunda örgütsel iklimin, örgütsel ba lılı n dört boyutunu etkiledi i görülmü tür.
- Yönetici davranı larının duygusal ba lılık üzerinde etkili oldu u görülmü tür.
- Örgütteki görev süresinin içselle tirme ba lılı ı üzerinde pozitif etkiye sahip oldu u görülmü tür.

III. BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde ara tırmanın modeli, evreni, örnekleme, verilerin ve veri toplama aracının özellikleri, geçerlik ve güvenilirli in nasıl yapılaca ı, verilerin nasıl uygulanaca ı ve elde edilecek bulguların istatistiksel çözümlene teknikeri üzerinde durulmu tur.

Ara tırmanın Modeli

Konusu ve amaçlara uygunlu u nedeniyle ara tırma, tarama modeline göre yapılmı tur. Tarama modelleri; geçmi te veya halen var olan bir durumu, var oldu u ekli ile betimlemeyi amaçlayan ara tırma yakla ımıdır (Karasar, 2000, s.107) Anketlere dayalı olarak elde edilecek verilerin çözümlenmesinde kar ıla tırma türü ili kisel taramaya yer verilmi tir.

Evren ve Örneklem

Ara tırmanın evrenini, 2008–2009 e itim ö retim yılında Antalya il merkezi sınırları içinde bulunan 129 devlet ilkö retim okulunda görev yapmakta olan 129 ilkö retim okulu müdürü ve 240 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 369 yönetici ile 3980 ilkö retim okulu ö retmeni olu turmaktadır.

Örneklem, oransız küme örnekleme yolu ile yansızlık kuralına göre örneklem geni li i tablolarından yararlanılarak belirlenmi tir (Karasar, 2000, s.87). Örnekleme alınan okullarda 107 yönetici ve 410 ö retmen ile görü ülmü ve hazırlanan anket uygulanmı tur. Hatalı ve eksik doldurulan anketler de erlendirmeye alınmamı tur. Sonuç olarak, 101 ilkö retim okulu yöneticisi anketi ile 403 ilkö retim okulu ö retmeni anketi de erlendirmeye alınmı tur.

Veri Toplama Aracı

Ara tırma probleminin çözümlenebilmesi için öncelikle alan taraması yapılmı tur. Bunun için Akdeniz Üniversitesi Merkez, Akdeniz Üniversitesi E itim Fakültesi, Erciyes Üniversitesi Merkez, Ankara Üniversitesi E itim Bilimleri Fakültesi kütüphanelerine gidilerek konu ile ilgili yazılı kaynak ve tezler incelenmi tir. Ayrıca Akdeniz Üniversitesi üyeli i bulunan yerli ve yabancı veri tabanları taranmı tur. YÖK Ulusal tez merkezinde bulunan ve görüntülenme izni verilen tezler incelenmi tir.

Konu ile ilgili olarak yurt içi ve yurt dışındaki kütüphaneler internet yoluyla ziyaret edilerek literatür taraması yapılmı ve çok sayıda ara tırma, anket, tez çalı masına ula ılmı tır. Ara tırmada kullanılacak anketler ara tırmacı tarafından geli tirilmi tir. Anketlerin genel çerçevesini olu turabilmek ve ara tırma problemini çözümlene derecesini arttırabilmek amacıyla alan yazın taraması yapılmı tır.

Daha sonra alanyazın taraması temele alınarak ölçme aracı maddelerinin hazırlanması sürecine geçilmi tir. Bu nedenle alanyazın kaynakları ayrıntılı ekilde incelenmi , ula ılan kaynaklardaki insan kaynakları yönetimi yeterliliklerinin ve örgütsel ba lılı ın tüm boyutlarını kapsayacak nitelikte ölçülebilir davranı lar hazırlanmı tır. Yapılan alan taraması ve uzman görü lerinin ardından 50 maddeye indirilen “Yöneticilerin nsan Kaynakları Yönetimi Yeterlilikleri Anketi” ve 25 maddeye indirilen “Örgütsel Ba lılık” anketi pilot uygulama için 150’ er adet bastırılarak Antalya 1 Merkezinde görev yapan ilkö retim ö retmenlerine da ıtılmı tır. Uygulanan anketlerden 130 adeti de erlendirmeye alınmı 20 adeti çe itli nedenlerle uygulamaya alınmamı tır.

Anket üç bölümden olu maktadır. Birinci bölümde ö retmen ve yöneticilerden ki isel bilgilere yer verilmi tir. kinci bölümde, yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerini belirlemek üzere ö retmen ve yöneticilerin bu konudaki görü lerine yer verilen “Yöneticilerin nsan Kaynakları Yönetimi Yeterlilikleri Anketi” bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarını belirlemek üzere “Ö retmenlerin Örgütsel Ba lılı ı” anketi bulunmaktadır. Her iki anketin pilot uygulamasından sonra anketlerin geçerlilik, güvenilirlik ve faktör analizleri SPSS programında yapılmı tır.

“Yöneticilerin nsan Kaynakları Yönetimi Yeterlilikleri Anketi”

Uzman görü lerinden sonra 50 maddeye indirilen “Yöneticilerin nsan Kaynakları Yönetimi Yeterlilikleri” Anketi uygulamada yanıt verenlerin verilerine dayanılarak analiz edilmi tir. Bu analizler sırasıyla u ekilde yapılmı tır. Uygulama sonucundan hareketle ölçe in yapı geçerlili i, faktör analizi yapılarak belirlenmi tir. Faktör analizinde Temel Bile enler Tekni i uygulanarak Varimax rotasyon yöntemi yapılarak faktör yükleri hesaplanmı tır. Hesaplamadan sonra elde edilen faktör yükleri incelenerek faktör yükleri 0.40’ın altında olan maddeler elenerek faktör yükleri 0.40 ve üstünde olan maddeler seçilmi lerdir. Buna göre ölçe in maddeleri 23’e indirilmi tir.

Verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygunlu unu belirlemek üzere “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett's Test” analizleri yapılmı tır. nsan Kaynakları Yönetimi

Yeterlilikleri ölçe inin aç ımlayıcı faktör analizinde 130 geçerli anket verisi kullanılmı tır. Verilerin aç ımlayıcı faktör analizi için uygunlu unu belirlemek üzere “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett's Test” analizleri yapılmı ; KMO=,93 ve Bartlett's Test of Sphericity=6598,789 bulunmu tur. Bu bulgular sonrasında anketin faktör analizine uygun oldu u tespit edilmi tir.

Yapılan faktör analizleri sonuçlarına göre: “Yöneticilerin nsan Kaynakları Yönetimi Yeterlilikleri” anketi be boyuttan olu tu u tespit edilmi tir. Bu boyutlar u ekilde tanımlanabilir: **nsan Kaynaklarının Tanınması ve Çözümlemesi:** Bu boyutta bulunan maddeler yöneticilerin, insan kaynaklarını gerek maddi gerekse psikolojik açıdan yakından tanıyarak, en etkin biçimde yararlanabilmek için planlamalar yapmayı içermektedir. **Kadro Belirleme ve nsan Kaynaklarının Seçimi:** Bu boyutta bulunan maddeler yöneticilerin örgütün gelecekte ihtiyaç duyaca ı kadroyu ve gerekli insan kayna ı sayısını belirlemelerini ve bu bo kadrolar için uygun nitelikteki adayların seçimini içermektedir. **nsan li kileri ve Çalı an Memnuniyeti:** Bu boyuttaki maddeler yöneticilerin çalı anlar arasındaki ili kileri, sosyal faaliyetleri geli tirerek insan kaynaklarının örgüte olan ba lılıklarının artırılması yoluyla örgüt verimlili inin artırılmasını sa lamasına yönelik maddeleri içermektedir. **nsan Kaynaklarının E itim ve Geli tirilmesi:** Yöneticinin, uygun kadrolar için uygun niteliklere sahip adayları seçmesinin ardından, insan kaynaklarından daha etkin yararlanabilmek için onların geli imine de rehberlik etmelidir. Bu boyutta yöneticini, insan kaynaklarının e itilmesi ve geli tirilmesi için onları te vik etmesi ve desteklemesini içeren maddeler bulunmaktadır. **nsan Kayna mın De erlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi:** Bu boyut, yöneticinin insan kayna mın adil ve tarafsız ekilde de erlendirilmesi ve ödüllendirilmesine ili kin maddeler içermektedir.

Bu faktörlerde yer alan maddeler u ekilde belirlenmi tir: 1, 2, 3'üncü maddeler: “ nsan Kayna mın Tanınması ve Çözümlemesi”, 4, 5, 6, 7'inci maddeler: “Kadro Belirleme ve nsan Kayna mın Seçimi”, 8, 9, 10'uncu maddeler: “ nsan li kileri ve Çalı an Memnuniyeti”, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19'uncu maddeler: “ nsan Kaynaklarının E itimi ve Geli tirilmesi”, 20, 21, 22 ve 23'üncü maddesi “ nsan Kaynaklarının Ödüllendirilmesi ve De erlendirilmesi” alanında hazırlanmı tır. Faktör analizleri sonucunda elde edilen faktörler ve maddelerin faktör yükleri Tablo 3.1'de sunulmu tur. Ölçe in alt boyutları ve tümü için güvenilirlik hesaplamada Alfa güvenilirlik katsayısını (iç tutarlılık) hesaplama yoluna gidilmi ve sonuçlar tablo halinde verilmi tir.

Tablo 3. 1. İnsan Kaynakları Yönetimi Yeterlilikleri Anketi

Anket Maddesi	KT	KS	KE	KD
1. Öğretmenlerin toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarını ara tırirlar.	,849			
2. Öğretmenlerin ekonomik ya antısını çözümlerler.	,739			
3. Öğretmenlerin gereksinimlerini kar ılamak için planlamalar yaparlar.	,681			
4.Bo alan kadroları tüm ilgililere duyururlar.		,788		
5.Bo kadrolar için en uygun özelliklere sahip adayları te vik ederler.		,785		
6.Gelecekte okulun ihtiyaç duyaca ı kadroyu belirlerler.		,604		
7.Norm kadro çalı maları yaparlar.		,563		
8.Okul içindeki çatı maların çözümlenmesi hiçbir giri imde bulunmazlar.			,822	
9.Öğretmenlerin sosyal ve kültürel faaliyetlere katılımını önemsemezler.			,739	
10.Öğretmenlerinin memnuniyetine önem vermezler.			,699	
11.Yeni öğretmenler için oryantasyon(uyum) programları uygularlar.			,834	
12.Öğretmenlerin verimlili ini arttırıcı çalı malar yaparlar.			,827	
13.Bilginin etkin payla ıldı ı bir kültür olu turma çalı ırlar.			,770	
14.Öğretmenlerin bireysel geli imini sa lamaya çalı ırlar.			,770	
15.Öğretmenlerin yeti tirilmesine uygun ortamlar hazırlarlar.			,765	
16.Yetersiz personeli geli tirmek için e itim programlarına yönlendirirler.			,745	
17.Öğretmenlerin hizmetiçi ve dı ı e itimlerden faydalanmasını desteklerler.			,741	
18.Öğretmenlerin yeteneklerinin e itim yoluyla geli tirilebilece ine inanırlar.			,655	
19.De erlendirirken aynı zamanda rehberlik ederler.			,633	
20.Öğretmenleri güzel sözlerle takdir ederler.				,725
21.Öğretmenleri yeterliliklerine uygun i lerde görevlendirirler.				,662
22.Çe itli toplantılarda çalı nanların ba arılarını dile getirerek te ekkür ederler.				,658
23.Öğretmenleri ödüllendirirken adil ve tarafsız davranırlar.				,552

KT: İnsan Kayna ının Tanınması ve Çözümlenmesi, KS. Kadro Belirleme ve İnsan Kayna ının Seçimi, : İnsan li kileri ve Çalı an Memnuniyeti, KEG: İnsan Kayna ının E itimi ve Geli tirilmesi, KDÖ: İnsan Kayna ının De erlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi

Tablo 3.2. Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Yeterlilikleri Anketine İlişkin Maddelerin Boyutlara Göre Dağılımı Ve Güvenirlilik Sonuçları

BOYUTLAR	MADDE NO	MADDE SAYISI	ALPHA
İnsan Kaynaklarının Tanınması ve Çözümlemesi:	1, 2, 3	3	.82
Kadro Belirleme ve İnsan Kaynaklarının Seçimi:	4, 5, 6, 7	4	.75
İnsan İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti:	8, 9, 10	3	.63
İnsan Kaynaklarının Eitimi ve Geliştirilmesi:	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19	9	.93
İnsan Kaynaklarının Ödüllendirilmesi ve Değerlendirilmesi:	20, 21, 22, 23	4	.85
TOPLAM	1-23	23	.92

Tablo 3.2’de faktör analizi sonucunda “Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Yeterlilikleri” ölçeğinde yer alan faktörler ve bu faktörlerde yer alan madde sayısı ve numaraları ile alfa değerleri görülmektedir. Faktörlerce toplam varyansın %67,42’si açıklanır.

“Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Yeterlilikleri” anketindeki maddelerin yapılan faktör analizi sonucunda, anket, beş faktör olarak 23 maddeden oluşmuştur. Anketin genelini alfa değeri: 0.92 olarak hesaplanmıştır.

- Ölçeğin 1. Faktörü olan “İnsan Kaynaklarının Tanınması ve Çözümlemesi” boyutunda alfa:0.82;
- Ölçeğin 2. Faktörü olan “Kadro Belirleme ve İnsan Kaynaklarının Seçimi” boyutunda alfa:0.75;
- Ölçeğin 3. Faktörü olan “İnsan İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti” boyutunda alfa:0.63;
- Ölçeğin 4. Faktörü olan “İnsan Kaynaklarının Eitimi ve Geliştirilmesi” boyutunda alfa:0.93;
- Ölçeğin 5. Faktörü olan “İnsan Kaynaklarının Ödüllendirilmesi ve Değerlendirilmesi” boyutunda alfa:0.85 olarak hesaplanmıştır.

“Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Yeterlilikleri” anketinde bulunan aynı ifadeler hem öğretmenlere hem de yöneticilere ayrı ayrı uygulanmıştır. Ankette yer alan ifadelerden yeterlilik derecesi beşli likert tipi derecelendirme ölçeği ile belirlenmiştir. Anket iki kolondan oluşmuştur. Öğretmenlere uygulanan ölçeğin birinci kolonunda çalışanları yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin maddeler, bunların karşısında ikinci kolonda

ise deneklerin, birlikte çalıştıkları yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerinin derecelerini belirlemek üzere ankette bulunan ifadeleri derecelendirmeleri istenmiştir. Yöneticilere uygulanan ankette birinci kolonda kendilerinin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin maddeler bulunmaktadır. Yönetici anketinin ikinci kolonunda ise insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin ifadeleri hangi sıklıkta gösterdiklerini belirtmeleri istenmiştir. Deneklerden ankette bulunan ifadelerin derecelerini “Her zaman (5)”, “Çoğunlukla (4)”, “Ara sıra (3)”, “Nadiren (2)” ve “Hiçbir zaman (1)” seçenekleri ile ifade etmeleri istenmiştir. Beşli derecelendirme ölçeğine göre görüşlerin aritmetik ortalaması (\bar{X}) 1.00-1.79 arası ise yöneticilerin ifadeye ilişkin olarak o davranışı “hiçbir zaman göstermediklerini”, 1.80-2.59 arası ise yöneticilerin ifadeye ilişkin olarak o davranışı “nadiren gösterdiklerini”, 2.60-3.39 arası ise yöneticilerin ifadeye ilişkin olarak o davranışı “ara sıra gösterdiklerini”, 3.40-4.19 arası ise yöneticilerin ifadeye ilişkin olarak o davranışı “çoğunlukla gösterdiklerini”, 4.20-5.00 arası ise yöneticilerin ifadeye ilişkin olarak o davranışı “her zaman gösterdiklerini”, belirtmektedir.

“Ö retmenlerin Örgütsel Bağlılık Anketi”

Uzman görüşlerinden sonra 25 maddeye indirilen “Ö retmenlerin Örgütsel Bağlılık Anketi” anketi uygulamada yanıt verenlerin verilerine dayanılarak analiz edilmiştir. Bu analizler sırasıyla şu şekilde yapılmıştır.

Verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygunluğunu belirlemek üzere “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett's Test” analizleri yapılmıştır. Örgütsel Bağlılık ölçeğinin açımlayıcı faktör analizinde 130 geçerli anket verisi kullanılmıştır. Verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygunluğunu belirlemek üzere “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett's Test” analizleri yapılmıştır; KMO=,91 ve Bartlett's Test of Sphericity=3657,827 bulunmuştur. Bu bulgular sonrasında anketin faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir.

Uygulama sonucundan hareketle ölçeğin yapı geçerliliği, faktör analizi yapılarak belirlenmiştir. Faktör analizinde Temel Bileşenler Tekniği uygulanarak Varimax rotasyon yöntemi yapılarak faktör yükleri hesaplanmıştır. Hesaplamadan sonra elde edilen faktör yükleri incelenerek faktör yükleri 0.40'ın altında olan maddeler elenerek faktör yükleri 0.40 ve üstünde olan maddeler seçilmiştir. Buna göre ölçeğin maddeleri 17'ye indirilmiştir. Yapılan faktör analizleri sonuçlarına göre “Ö retmenlerin Örgütsel Bağlılık Anketi” anketi iki boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Faktörlerce toplam varyansın %50'si açıklanır.

Yapılan faktör analizleri sonuçlarına göre: “Ö retmenlerin Örgütsel Ba lılı ı” anketi iki boyuttan olu tu u tespit edilmi tir. Bu boyutlar u ekilde tanımlanabilir: **Devam Ba lılı ı Boyutu:** Bu boyutta bulunan maddeler örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurmakla ilgilidir. Bu boyutta örgütte çalı ma süresince harcanan emek, zaman ve çaba ile edinilen statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedece i dü üncesi ön plandadır. Ankette yer alan 1-9 numaralı maddeler olmak üzere toplam 9 madde anketin “devam ba lılı ı boyutu olu turmaktadır. **Duygusal Ba lılık Boyutu:** Bu boyut bireyin örgütün bir üyesi olmaya devam etmek istedi i ve örgütün amaç ve de erlerini benimsedi i duygusal ba lılıktır. Ankette yer alan 10-17 numaralı maddeler anketin “Duygusal ba lılık” boyutunu olu turmaktadır.

Ölçe in alt boyutları ve tümü için güvenilirlik hesaplamada Alfa güvenilirlik katsayısını (iç tutarlılık) hesaplama yoluna gidilmi ve sonuçlar tablo halinde verilmi tir.

Tablo 3.3. Örgütsel Ba lılık Anketi

Anket Maddeleri	Devam Ba lılı ı	Duygusal Ba lılık
1. Okulumda çok ey borçluyum.	,720	
2. Bu okulun çalı mak için mükemmel bir yer oldu unu dü ünüyorum.	,714	
3. Bu okula çok katkı sa ladı ım için ba ka bir yerde çalı mayı dü ünmem.	,711	
4. Bu okulda çalı mak için her türlü görevi yapmaya hazırım.	,701	
5. Bu okuldan ayrılamayacak kadar az seçene im oldu unu dü ünüyorum.	,682	
6. Bu okul i imde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.	,653	
7. Bu okuldan ayrılmaya karar verirsem hayatımda pek çok ey alt üst olur.	,650	
8. Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.	,629	
9. Okulumun ö retmenlerine sa ladı ı yararlar benim için çok önemli.	,585	
10. Bu okulda çalı maya karar vermekle hata etti imi dü ünüyorum.		,695
11. Bu okulun problemlerini benim için önem ta ımaz.		,685
12. Çevremdekilere bu okulda çalı maktan mutluluk duydu umu söylerim.		,631
13. Okulumda kendimi ailenin parçası gibi hissediyorum.		,610

Anket Maddeleri	Devam Ba lılı ı	Duygusal Ba lılık
14. Çalı tı ım okulun parçası olmaktan gurur duyarım.		,597
15. Kendimi bu okula duygusal açıdan ba lı hissetmiyorum.		,519
16. Okulum yapılmı ele tirileri kendime yapılmı sayarım.		,481
17. Okulum övüldü ünde kendimi övülmü sayarım.		,427

Tablo 3.4. Ö retmenlerin Örgütsel Ba lılı ı Anketine li kin Maddelerin Boyutlara Göre Da ılımı Ve Güvenirlik Sonuçları

BOYUTLAR	MADDE NO	MADDE SAYISI	ALPHA
Devam Ba lılı ı:	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	9	.88
Duygusal Ba lılık:	10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17	8	.79
TOPLAM	1-17	17	.89

Tablo 3.4’de faktör analizi sonucunda “Ö retmenlerin Örgütsel Ba lılı ı” ölçe inde yer alan faktörler ve bu faktörlerde yer alan madde sayısı ve numaraları ile alfa de erleri görülmektedir.

“Ö retmenlerin Örgütsel Ba lılı ı” anketindeki maddelerin yapılan faktör analizi sonucunda, anket, iki faktör olarak 17 maddeden olu mu tur. Anketin genelini alfa de eri: 0.89 olarak hesaplanmı tır.

- Ölçe in 1. Faktörü olan “Devam Ba lılı ı” boyutunda alfa:0.88;
- Ölçe in 2. Faktörü olan “Duygusal Ba lılık” boyutunda alfa:0.79 olarak hesaplanmı tır.

“Ö retmenlerin Örgütsel Ba lılı ı” anketinde bulunan aynı ifadeler hem ö retmenlere hem de yöneticilere ayrı ayrı uygulanmı tır. Ankette yer alan ifadelerden yeterlilik derecesi be li likert tipi derecelendirme ölçe i ile belirlenmi tir. Anket iki kolondan olu mu tur. Ö retmenlere uygulanan ölçe in birinci kolonunda çalı tıkları örgüte ba lılık düzeylerine ili kin maddeler, yöneticilere uygulanan ankette ise birlikte çalı tıkları ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarına ili kin maddeler bulunmaktadır. Bunların kar ısında ikinci kolonda ise deneklerin ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarının derecelerini belirtmek üzere davranı larını derecelendirmeleri istenmi tir. Davranı dereceleri “Her zaman (5)”, “Ço unlukla (4)”, “Ara

sıra (3)”, “Nadiren (2)” ve “Hiçbir zaman (1)” seçenekleri ile ifade etmeleri istenmiştir. Beşli derecelendirme ölçeğine göre görüşlerin aritmetik ortalaması (\bar{X}) 1.00-1.79 arası ise öğretmenlerin ifadeye ilişkin olarak o davranışı “hiçbir zaman göstermediklerini”, 1.80-2.59 arası ise öğretmenlerin ifadeye ilişkin olarak o davranışı “nadiren gösterdiklerini”, 2.60-3.39 arası ise öğretmenlerin ifadeye ilişkin olarak o davranışı “ara sıra gösterdiklerini”, 3.40-4.19 arası ise öğretmenlerin ifadeye ilişkin olarak o davranışı “çoklukla gösterdiklerini”, 4.20-5.00 arası ise öğretmenlerin ifadeye ilişkin olarak o davranışı “her zaman gösterdiklerini”, belirtmektedir.

Verilerin Çözümlemesinde Kullanılan Statistiksel Teknikler

Bu araştırmada ana probleme ilişkin olarak oluşturulan alt problemlere yönelik olarak elde edilecek verilerin çözümlemesinde; aritmetik ortalama, standart sapma, deki kenlerin ikili gruplamasında “t” testi ve korelasyon analizi testleri uygulanmıştır.

Buna göre; birinci, ikinci, altıncı, yedinci alt problemlerin analizinde: Frekans dağılımı (f), aritmetik ortalama (\bar{X}), yüzde (%) ve standart sapma (Ss) kullanılmıştır.

Üçüncü, dördüncü, sekizinci ve dokuzuncu alt problemlerde bağımsız iki grup arasında “t” testi, üç veya daha fazla grup arasında varyans analizi kullanılmıştır. Gruplar arasındaki farkın kaynağını belirlemek için LSD anlamlılık testi uygulanmıştır.

Beş ve onuncu alt problemlerde “t” testi uygulanmıştır.

Onbirinci alt problemin çözümünde “Pearson Momentler Çarpımı İlişkiler Katsayısı” uygulanmıştır.

Gruplar arası karşılaştırmalarda Alpha=0,05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

IV. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde ara tırma probleminin çözümü için yöntem bölümünde açıklanan veri toplama ve istatistiksel çözümleme teknikleriyle elde edilen bulgular tablolar halinde verilmekte ve yorumlanmaktadır. Her alt probleme ili kin bulgular sırasıyla ele alınmakta ve daha sonra bulgulara ili kin yorumlar verilmektedir.

Ki isel Özelliklere Ait Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde ölçekte yer alan ki isel özelliklere ait bulgu ve yorumlara yer verilmektedir.

Cinsiyetlere Ait Bulgular ve Yorum

Tablo 4.1. Örnekleme Alınan İkö retim Okullarında Görev Yapan Ö retmen ve Yöneticilerin Cinsiyetlere Göre Da ılımı

	Kadın		Erkek		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
Ö retmen	210	52,1	193	47,9	403	100,0
Yönetici	29	28,7	72	71,3	101	100,0
Genel Toplam	239	47,4	265	52,6	504	100,0

Ara tırmaya katılan 403 ö retmenden 210'u kadın olup bu sayı toplam ö retmenlerin %52'sini olu turmaktadır. Ara tırmaya katılan ö retmenlerden 193'ü erkek olup bu sayı toplam ö retmenlerin yakla ık %48'ini olu turmaktadır.

Ara tırmaya katılan 101 yöneticiden 29'u kadın olup bu sayı toplam yöneticilerin yakla ık %29'unu olu turmaktadır. Ara tırmaya katılan yöneticilerin 72'si erkek olup bu sayı toplam yöneticilerin yakla ık %71'ini olu turmaktadır.

Örnekleme içerisinde oldu u gibi ara tırma evreni içerisinde de bayan yönetici sayısının erkek yönetici sayısına oranla daha az oldu u gözlenmektedir. Bunun nedenleri arasında ise yöneticilikten kaynaklanan stres ortamı, ö retmenlere göre daha uzun süre mesai gerektirmesi ve bayan ö retmenlerin toplumdaki genel kanı olan "bayan mesle i" olarak kabul gören

ö retmenlik mesleğini cazip bularak, yöneticiliği tercih etmemesi gösterilebileceği düşünülmektedir.

Yaşlara Ait Bulgular ve Yorum

Tablo 4.2. Örneklemeye Alınan İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı

	20–30 arası		31–40 arası		41–50 arası		51 ve üzeri		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Öğretmen	73	18,1	179	44,4	151	37,5	0	0	403	100
Yönetici	0	0	43	42,6	36	35,6	22	21,8	101	100
Genel Toplam	73	14,5	222	44	187	37,1	22	4,4	504	100

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi 403 öğretmenden 73’ü 20-30 yaş arasındadır. Öğretmenlerin %81’i 31-50 yaşları arasındadır. 51 yaş ve üzerinde görev yapan öğretmen bulunmamaktadır. Araştırmaya katılan 101 yöneticiden 20-30 yaş arasında olan yoktur. Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (%78) 31-50 yaş arasındadır. Ayrıca yöneticilerin göz ardı edilemeyecek bir kısmı da (%22) 51 yaş ve üzerinde görevlerine devam etmektedir. Bu sonuçlara göre yöneticilerin yaş ortalamasının öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun en büyük nedeni öğretmenlerin yönetici olabilmesi için belirli bir tecrübeye sahip olmaları gerekesidir. Ayrıca ileri yaşlarda öğretmenlik yerine yöneticiliği tercih edilmesinin nedenlerinin, yöneticiliğin öğretmenliğe göre maddi getirisinin daha yüksek olması olarak gösterilebileceği düşünülmektedir.

Eğitim Düzeylerine Ait Bulgular ve Yorum

Tablo 4.3. Örneklemeye Alınan İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	Önlisans		Lisans(Eğit. Fak.)		Lisans(Diğ. Fak.)		Lisansüstü		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Öğretmen	93	23,1	213	52,9	89	22,1	8	2,0	403	100
Yönetici	30	29,7	36	35,6	35	34,7	0	0	101	100
Genel Toplam	123	24,4	249	49,4	124	24,6	8	1,6	504	100

Tablo 4.3'de görüldü ü gibi 403 ö retmenden %53'ü e itim fakültesi mezunuyken, %22'si üniversitelerin di er fakültelerinden mezun olmu tur. Ayrıca %23 önlisans mezunudur. Yöneticilerin ise %36'i e itim fakültesi mezunuyken yaklaşık oranlarla %35'i di er fakültelerden mezun olmu tur. Ö retmenlerin %8'i lisansüstü (master-doktora) ö renimi görmü olmasına kar ın yöneticilerde yüksek lisans ö renimi görmü olan bulunmamaktadır.

Bran lara Ait Bulgular ve Yorum

Tablo 4.4. Örnekleme Alınan İkö retim Okullarında Görev Yapan Ö retmen ve Yöneticilerin Bran larına Göre Da ılımı

	Sınıf Ö retmeni		Bran Ö retmeni		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
Ö retmen	231	57,3	172	42,7	403	100
Yönetici	78	77,2	23	22,8	101	100
Genel Toplam	309	61,3	195	38,7	504	100

Ara tırmaya katılan ö retmenlerin %57 si sınıf ö retmeni, %43'ü ise bran ö retmenidir. Yöneticilere baktı ımızda %77'si sınıf ö retmeni iken %22'si bran ö retmenlerinden olu maktadır. Yöneticilerin arasında bran ö retmeni sayısının az olması bran ö retmenlerinin yöneticili i sınıf ö retmenleri kadar çok tercih etmediklerini göstermektedir. Bunun nedenleri arasında bran ö retmenlerinin çalı ma saatlerinin sınıf ö retmenlerine göre daha esnek olması, yönetici olmaları durumunda tüm gün okulda mesai yapmalarının gerekmesi oldu u sölenebilir.

Hizmet Yıllarına Ait Bulgular ve Yorum

Tablo 4.5. Örnekleme Alınan İkö retim Okullarında Görev Yapan Ö retmen ve Yöneticilerin Hizmet Yıllarına Göre Da ılımı

	10 yıl ve az		11–15 yıl arası		16–20 yıl arası		21 ve üzeri		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ö retmen	114	28,3	95	23,6	94	23,3	100	24,8	403	100
Yönetici	0	0	32	31,7	23	22,8	36	45,5	101	100
Genel T.	114	22,6	127	25,2	117	23,2	146	29,0	504	100

Ara tırmaya katılan ö retmenlerden %28'i 10 yıl ve daha az, %24'ü 11-15 yıl arası, %23'ü 16-20 yıl arası ve %25'i 21 yıl ve üzeri hizmet yıllarına sahiptir. Yöneticiler incelendi inde örneklem içerisinde 10 yıl ve daha az hizmet yılına sahip olan bulunmamaktadır. Bunun nedenleri arasında yöneticili in tecrübe gerektiren bir i olması gösterilebilir. Bunun yanında yöneticilik sadece tecrübe i i de il aynı zamanda enerji gerektiren, yorucu bir u ra tır. Bu özellikleri dikkate alındı ında genç ö retmenlerin yönetimde daha fazla görev alması gerekti i söylenebilir.

Yönetici Olarak Görev Yaptıkları Hizmet Yıllarına Ait Bulgular Ve Yorum

Tablo 4.6. Örnekleme Alınan İkö retim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin, Yönetici Olarak Görev Yaptıkları Hizmet Yıllarına Göre Da ılımı

	10 yıl ve az		11–15 yıl arası		16–20 yıl arası		21 ve üzeri		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yönetici	30	29,7	22	21,8	24	23,8	25	24,8	101	100

İkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, yönetici olarak görev yaptıkları hizmet yılları incelendi inde %30'unun 10 yıl ve daha az tecrübeye, %22'sinin 11-15 yıl tecrübeye, %24'ünün 16-20 yıl tecrübeye ve %25'inin 20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip oldu u görülmektedir. Yöneticilerin yakla ık yarısı 16 yıl ve daha üzeri süredir yöneticilik yapmaktadır. Bu durumda yöneticilerin bu görevini uzun süre devam ettirdi i söylenebilir.

Birinci Alt Probleme İli kin Bulgular

Ara tırmanın birinci alt problemi “ İkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine İli kin görü leri nelerdir?” ekinde düzenlenmi ti.

1. İnsan Kayna ının Tanınması ve Çözümlemesi

Tablo 4.7. İkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine İli kin ankette yer alan “ İnsan Kaynaklarının Tanınması ve Çözümlemesi” boyutuna İli kin görü leri

Anket Maddeleri	Ö retmen			
	N	X	S	Düzy
1. Ö retmenlerin toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarını ara tırırılar.	403	2,43	1,16	ND
2. Ö retmenlerin ekonomik ya antısını çözümlerler.	403	2,00	1,18	ND
3. Ö retmenlerin gereksinimlerini kar ılamak için planlamalar yaparlar.	403	2,40	1,19	ND
nsan Kaynaklarının Tanınması ve Çözümlemesi boyutu toplamı	403	2,28	1,02	ND

HÇ: Hiçbir Zaman, ND: Nadiren, AS. Ara Sıra, Ç : Ço unlukla, HZ: Her Zaman

Ankette yer alan 1, 2 ve 3 numaralı maddeler olmak üzere toplam üç madde anketin “nsan Kayna ının Tanınması ve Çözümlemesi” boyutunu olu turmaktadır.

Ö retmenlerin, anketin birinci boyutu olan “nsan Kayna ının Tanınması ve Çözümlemesi” boyutuna ili kin algı ortalaması ($X = 2,28$) “Nadiren” düzeyinde gerçekte mi tir. Bu boyutta yer alan maddelerden “Ö retmenlerin toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarını ara tırırılar.” maddesi ö retmenlerin en yüksek, “Ö retmenlerin ekonomik ya antısını çözümlerler.” maddesi ise en dü ük düzeyde görü belirttikleri maddelerdir.

2. Kadro Belirleme ve nsan Kayna ının Seçimi

Tablo 4.8. İkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin ankette yer alan “Kadro Belirleme ve nsan Kayna ının Seçimi” boyutuna ili kin görü leri

Anket Maddeleri	Ö retmen			
	N	X	Ss	Düzy
4.Bo alan kadroları tüm ilgililere duyururlar.	403	3,95	1,22	Ç
5.Bo kadrolar için en uygun özelliklere sahip adayları te vik ederler.	403	3,27	1,30	AS
6.Gelecekte okulun ihtiyaç duyaca ı kadroyu belirlerler.	403	3,43	1,28	Ç
7.Norm kadro çalı maları yaparlar.	403	3,85	1,20	Ç
Kadro Belirleme ve nsan Kayna ının Seçimi boyutu toplamı	403	3,63	0,94	Ç

HÇ: Hiçbir Zaman, ND: Nadiren, AS. Ara Sıra, Ç : Ço unlukla, HZ: Her Zaman

Ankette yer alan 4, 5, 6 ve 7 numaralı maddeler olmak üzere toplam dört madde anketin “Kadro Belirleme Ve nsan Kayna ının Seçimi” boyutunu olu turmaktadır.

Ö retmenlerin anketin ikinci boyutu olan “Kadro Belirleme ve İnsan Kaynağının Seçimi” boyutuna ilişkin algı ortalaması ($\bar{X} = 3,63$) “Çoğunlukla” düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu boyutta yer alan maddelerden “Boş alan kadroları tüm ilgililere duyururlar.” maddesi öğretmenlerin en yüksek, “Boş kadrolar için en uygun özelliklere sahip adayları teklif ederler.” maddesi ise en düşük düzeyde görüş belirttikleri maddelerdir.

3. İnsan İhtiyaçları ve Çalışan Memnuniyeti:

Tablo 4.9. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin ankette yer alan “İnsan İhtiyaçları ve Çalışan Memnuniyeti” boyutuna ilişkin görüşleri

Anket Maddeleri	Öğretmen			
	N	\bar{X}	S	Düzyen
8.Okul içindeki çatı maların çözömlenmesi için girişimde bulunurlar.	403	3,53	1,20	Ç
9.Öğretmenlerin sosyal ve kültürel faaliyetlere katılımını önemserler.	403	3,41	1,17	Ç
10.Öğretmenlerinin memnuniyetine önem verirler.	403	3,39	1,18	AS
İnsan İhtiyaçları ve Çalışan Memnuniyeti boyutu toplamı	403	3,44	0,90	Ç

HÇ: Hiçbir Zaman, ND: Nadiren, AS: Ara Sıra, Ç : Çoğunlukla, HZ: Her Zaman

Ankette yer alan 8, 9, 10 numaralı maddeler olmak üzere toplam üç madde anketin “İnsan İhtiyaçları ve Çalışan Memnuniyeti” boyutunu oluşturmaktadır.

Öğretmenlerin anketin üçüncü boyutu olan “İnsan İhtiyaçları ve Çalışan Memnuniyeti” boyutuna ilişkin algı ortalaması ($\bar{X} = 3,44$) “Çoğunlukla” düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu boyutta yer alan maddelerden “Okul içindeki çatı maların çözömlenmesi için girişimde bulunurlar.” maddesi öğretmenlerin en yüksek, “Öğretmenlerinin memnuniyetine önem verirler.” maddesi ise en düşük düzeyde görüş belirttikleri maddelerdir.

4. İnsan Kaynaklarının Etitimi ve Geliştirilmesi:

Tablo 4.10. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin ankette yer alan “İnsan Kaynaklarının Etitimi ve Geliştirilmesi” boyutuna ilişkin görüşleri

Anket Maddeleri	Öğretmen
-----------------	----------

	N	X	S	Düzye
11.Yeni ö retmenler için oryantasyon (uyum) programları uygularlar.	403	2,52	1,19	ND
12.Ö retmenlerin verimlili ini artırıcı çalı malar yaparlar.	403	2,87	1,11	AS
13.Bilginin etkin payla ıldı ı bir kültür olu turma çalı ırlar.	403	2,86	1,15	AS
14.Ö retmenlerin bireysel geli imini sa lamaya çalı ırlar.	403	2,75	1,18	AS
15.Ö retmenlerin yeti tirilmesine uygun ortamlar hazırlarlar.	403	2,83	1,16	AS
16.Yetersiz personeli geli tirmek için e itim programlarına yönlendirirler.	403	2,72	1,18	AS
17.Ö retmenlerin hizmetiçi ve dı ı e itimlerden faydalanmasını desteklerler.	403	3,24	1,15	AS
18.Ö retmenlerin yeteneklerinin e itim yoluyla geli tirilebilece ine inanırlar.	403	3,30	1,13	AS
19.De erlendirirken aynı zamanda rehberlik ederler.	403	3,00	1,13	AS
nsan Kaynaklarının E itimi ve Geli tirilmesi Boyutu Toplamı	403	2,90	0,91	AS

HÇ: Hiçbir Zaman, ND: Nadiren, AS. Ara Sıra, Ç : Çok unlukla, HZ: Her Zaman

Ankette yer alan 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 ve 19 numaralı maddeler olmak üzere toplam dokuz madde anketin “ nsan Kaynaklarının E itimi ve Geli tirilmesi” boyutunu olu turmaktadır.

Ö retmenlerin anketin dördüncü boyutu olan “ nsan Kaynaklarının E itimi ve Geli tirilmesi” boyutuna ili kin algı ortalaması ($X=2,90$) “Ara Sıra” düzeyinde gerçekte mi tir. Bu boyutta yer alan maddelerden “Ö retmenlerin yeteneklerinin e itim yoluyla geli tirilebilece ine inanırlar.” maddesi ö retmenlerin en yüksek, “Yeni ö retmenler için oryantasyon (uyum) programları uygularlar.” maddesi ise en dü ük düzeyde görü belirttikleri maddelerdir.

5. nsan Kayna ının De erlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi:

Tablo 4.11. İköretim okullarında görev yapan ö retmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin ankette yer alan “ nsan Kayna ının De erlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi” boyutuna ili kin görü leri

Anket Maddeleri	Ö retmen
-----------------	----------

	N	X	S	Düzye
20.Ö retmenleri güzel sözlerle takdir ederler.	403	2,99	1,13	AS
21.Ö retmenleri yeterliliklerine uygun i llerde görevlendirirler.	403	3,36	1,19	AS
22.Çe itli toplantılarda çalınanların ba arılarını dile getirerek te ekkür ederler.	403	3,23	1,08	AS
23.Ö retmenleri ödüllendirirken adil ve tarafsız davranırlar.	403	2,93	1,21	AS
nsan Kayna ının De erlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi Boyutu Toplamı	403	3,13	0,93	AS

HÇ: Hiçbir Zaman, ND: Nadiren, AS. Ara Sıra, Ç : Ço unlukla, HZ: Her Zaman

Ankette yer alan 20, 21, 22 ve 23 numaralı maddeler olmak üzere toplam dört madde anketin “ nsan Kayna ının De erlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi” boyutunu olu turmaktadır.

Ö retmenlerin anketin dördüncü boyutu olan “ nsan Kayna ının De erlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi” boyutuna ili kin algı ortalaması ($X = 3,13$) “Ara Sıra” düzeyinde gerçekleş mi tir. Bu boyutta yer alan maddelerden “Ö retmenleri yeterliliklerine uygun i llerde görevlendirirler.” maddesi ö retmenlerin en yüksek, “Ö retmenleri ödüllendirirken adil ve tarafsız davranırlar.” maddesi ise en dü ük düzeyde görü belirttikleri maddelerdir.

Tablo 4.12. İlkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin alt boyutlarına göre algıları

nsan Kaynakları Yönetimi Yeterlilikleri Anketi	Ö retmen		
	X	S	Düzye
I.Boyut: nsan Kayna ının Tanınması ve Çözümlemesi	2,28	1,02	ND
II. Boyut: Kadro Belirleme ve nsan Kayna ının Seçimi	3,63	0,94	Ç
III. Boyut: nsan li ikleri ve Çalı an Memnuniyeti	3,44	0,90	Ç
IV. Boyut: nsan Kayna ının E itimi ve Geli tirilmesi	2,90	0,91	AS
V.Boyut: nsan Kayna ının De erlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi	3,13	0,93	AS
Tüm Boyutlar toplamı	3,06	0,71	AS

HÇ: Hiçbir Zaman, ND: Nadiren, AS. Ara Sıra, Ç : Ço unlukla, HZ: Her Zaman

Tablo 4.12’de ilkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterlilikleri alt boyutlarına ili kin algıları görülmektedir. Anketin toplamı için ö retmenler ($X=3,06$) “Ara Sıra” düzeyinde görü belirtmi lerdir. Ö retmenler anketin II. boyutu olan “Kadro Belirleme ve nsan Kayna ının Seçimi” boyutuna en yüksek düzeyde görü belirtirken, en dü ük düzeyde “ nsan Kayna ının Tanınması ve Çözümlemesi” boyutunda görü belirtmi lerdir.

Birinci Alt Probleme li kin Yorum

“ **nsan Kayna ının Tanınması ve Çözümlemesi**” boyutunda ö retmen görü leri incelendi inde ö retmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterlilikleri anketinin birinci boyutundaki maddeleri “Nadiren” gösterdiklerini dü ünmektedirler. Ba ka bir deyi le ö retmenler yöneticilerin insan kaynaklarını yeterince tanımadı ı ve ihtiyaçları do rultusunda gelece e dönük olarak yeterli planlamalar ve düzenlemeler yapmadı ı görü ündedirler. Bu boyutta yer alan maddelerden “Ö retmenlerin toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarını ara tırırlar.” maddesi ö retmenlerin en yüksek, “Ö retmenlerin ekonomik ya antısını çözümlerler.” maddesi ise en dü ük düzeyde görü belirttikleri maddelerdir. Ekinici (2008), Can (2005) yaptı ı ara tırmalar da bu bulguları destekler niteliktedir.

“**Kadro Belirleme ve nsan Kayna ının Seçimi**” boyutunda ö retmenler görü lerinin aritmetik ortalaması (**X**) 3,63, “Ço unlukla” düzeyindedir. Ö retmenler yöneticilerin nsan Kaynakları Yönetiminin Kadro belirleme ve belirlenen kadrolara uygun adayların seçimi ve te viki yeterliliklerine sahip olduklarını dü ünmektedirler. Ö retmenlerin, “Kadro Belirleme ve nsan Kayna ının Seçimi” boyutunda en sık gösterdiklerini dü ündükleri maddeler daha çok yöneticilerin kadro çalı maları ile ilgili maddelerdir. Anketin dördüncü sırasında yer alan “Bo alan kadroları tüm ilgililere duyurular” maddesi ö retmenlerin, yöneticilerin en sık gösterdikleri insan kaynakları yeterlili i davranı ı olarak gördükleri maddedir. Yöneticilerin bo alan kadrolarla ilgili duyuru yapması, ö retmenler arasında yönetici ile ilgili olarak adalet ve e itlik duygularının geli mesine neden olur. Ayrıca ö retmenleri önemsedi ini ve ö retmenlerin yeni fırsatları de erlendirmelerine yardımcı oldu unu gösterir.

Ö retmenler anketin üçüncü boyutu olan “ **nsan li kileri ve Çalı an Memnuniyeti**” boyutunda “Ço unlukla” (**X**=3,44) düzeyinde görü belirtmi lerdir. Ö retmenlerin, yöneticilerin çalı anlar arasındaki ili kileri do ru ekilde yönettiklerini dü ündükleri söylenebilir. nsan kaynakları yönetiminin en önemli yeterliliklerinden bir tanesi çalı anlar arasındaki ili kilerin çözülmesi, bireyler arasındaki çatı maların büyümeden engellenmesi ve klikle melerin önüne geçilmesidir. Ö retmenler “Okul içindeki çatı maların çözülmesi için giri imde bulunurlar.” maddesi ö retmenlerin en yüksek düzeyde görü bildirerek, yöneticilerin bu yeterlili e sahip oldu unu dü ündüklerini belirtmi lerdir.

nsan kaynaklarının i için uygun yeterliliklere göre seçiminden sonra, geli en ve de i en ko ullara göre insan kaynaklarının e itilmesi ve geli tirilmesi gerekir. nsan kaynakları yönetimi anketinin IV. Boyutu olan “ **nsan Kaynaklarının E itimi Ve Geli imi**” boyutunda

ö retmenler “Ara Sıra” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yöneticilerin eğitim ö retim hizmetleri ile en fazla ilgilenenlerden oldukları düşünülmüşse ö retmenlerin eğitimi ve gelişimine daha fazla önem vermeleri gerektiği söylenebilir. Bu boyutta yer alan maddelerden “Yeni ö retmenler için oryantasyon (uyum) programları uyguluyorlar.” maddesi ö retmenlerin en düşük düzeyde algıladıkları maddedir. Göreve yeni başlayan veya yeni bir kuruma gelen ö retmen için en büyük ihtiyaçlardan bir tanesi bu yeni kuruma gerekli ile ilgili gerekse sosyal anlamda uyum sağlamasıdır. Bu uyum sağlamada en büyük görev yöneticilere düşmektedir. Fakat ö retmenlerin genel görüşlerine bakıldığında yöneticilerin bu yeterlilikle düşük düzeyde sahip olduklarını düşündükleri söylenebilir.

İnsan kaynakları yönetimi anketinin “**İnsan Kaynaklarının Değerlendirilmesi Ve Ödüllendirilmesi**” boyutunda ö retmen görüşleri “Ara Sıra” ($\bar{X}=3,13$) düzeyindedir. Ö retmenlerin “Ö retmenleri ödüllendirirken adil ve tarafsız davranırlar.” maddesi ise en düşük düzeyde görüş belirttikleri maddelerdir. Çalık ve Ehitolu (2006) nun yaptığı araştırma bu görüşü destekler niteliktedir. Çalışanlar için en önemli motivasyon ve ödüllendirme kriterlerinden biri yaptıkları işlerin karlılığında hak ettikleri gibi ödüllendirilmeleridir. Ö retmenler bu boyutta yöneticilerin değerlendirme ve ödüllendirme yeterliliklerini yeterli kadar gösteremediklerini düşünmektedirler.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin kendi insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?” şeklinde düzenlenmiştir.

1. İnsan Kaynaklarının Tanınması ve Çözümlemesi:

Tablo 4.13. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin ankette yer alan “İnsan Kaynaklarının Tanınması ve Çözümlemesi” boyutuna ilişkin görüşleri

Anket Maddeleri	Yönetici			
	N	X	S	Düzyer
1. Ö retmenlerin toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarını araştırırım	101	3,38	1,22	AS
2. Ö retmenlerin ekonomik ya antısını çözümlerim.	101	2,58	1,12	AS
3. Ö retmenlerin gereksinimlerini kar ılamak için planlamalar yaparım.	101	3,37	1,29	AS
İnsan Kaynaklarının Tanınması ve Çözümlemesi boyutu toplamı	101	3,11	0,90	AS

HÇ: Hiçbir Zaman, ND: Nadiren, AS: Ara Sıra, Ç : Çok unlukla, HZ: Her Zaman

Ankette yer alan 1, 2 ve 3 numaralı maddeler olmak üzere toplam üç madde anketin “nsan Kayna ının Tanınması ve Çözümlemesi” boyutunu olu turmaktadır.

Yöneticilerin, anketin birinci boyutu olan “nsan Kayna ının Tanınması ve Çözümlemesi” boyutuna ili kin algı ortalaması ($\bar{X} = 3,11$) “Ara Sıra” düzeyinde gerçekleş mi tir. Bu boyutta yer alan maddelerden “Ö retmenlerin toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarını ara tırım.” maddesi yöneticilerin en yüksek, “Ö retmenlerin ekonomik ya antısını çözümlerim.” maddesi ise en dü ük düzeyde görü belirttikleri maddelerdir.

2. Kadro Belirleme ve nsan Kayna ının Seçimi

Tablo 4.14. İkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin ankette yer alan “Kadro Belirleme ve nsan Kayna ının Seçimi” boyutuna ili kin görü leri

Anket Maddeleri	Yönetici			
	N	X	S	Düzye
4.Bo alan kadroları tüm ilgililere duyururum.	101	4,28	1,31	HZ
5.Bo kadrolar için en uygun özelliklere sahip adayları te vik ederim.	101	3,74	1,25	Ç
6.Gelecekte okulun ihtiyaç duyaca ı kadroyu belirlerim.	101	3,16	1,35	AS
7.Norm kadro çalı maları yaparım.	101	3,70	1,27	Ç
Kadro Belirleme ve nsan Kayna ının Seçimi boyutu toplamı	101	3,72	0,90	Ç

HÇ: Hiçbir Zaman, ND: Nadiren, AS. Ara Sıra, Ç : Ço unlukla, HZ: Her Zaman

Ankette yer alan 4, 5, 6 ve 7 numaralı maddeler olmak üzere toplam dört madde anketin “Kadro Belirleme ve nsan Kayna ının Seçimi” boyutunu olu turmaktadır.

Yöneticilerin anketin ikinci boyutu olan “Kadro Belirleme ve nsan Kayna ının Seçimi” boyutuna ili kin algı ortalaması ($\bar{X} = 3,72$) “Ço unlukla” düzeyinde gerçekleş mi tir. Bu boyutta yer alan maddelerden “Bo alan kadroları tüm ilgililere duyururum.” maddesi yöneticilerin en yüksek, “Gelecekte okulun ihtiyaç duyaca ı kadroyu belirlerim.” maddesi ise en dü ük düzeyde görü belirttikleri maddelerdir.

3. nsan İli kileri ve Çalı an Memnuniyeti:

Tablo 4.15. İkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin ankette yer alan “ nsan li kileri ve Çalı an Memnuniyeti” boyutuna ili kin görü leri

Anket Maddeleri	Yönetici			
	N	X	S	Düzy
8.Okul içindeki çatı maların çözümlenmesi için giri imde bulunurum.	101	2,98	1,46	AS
9.Ö retmenlerin sosyal ve kültürel faaliyetlere katılımını önemserim.	101	3,37	1,51	Ç
10.Ö retmenlerinin memnuniyetine önem veririm.	101	3,68	1,45	Ç
nsan li kileri ve Çalı an Memnuniyeti boyutu toplamı	101	3,34	1,12	AS

HÇ: Hiçbir Zaman, ND: Nadiren, AS: Ara Sıra, Ç : Ço unlukla, HZ: Her Zaman

Ankette yer alan 8, 9, 10 numaralı maddeler olmak üzere toplam üç madde anketin “ nsan li kileri ve Çalı an Memnuniyeti” boyutunu olu turmaktadır.

Yöneticilerin bu boyuta ili kin algı düzeyi ortalaması ($X = 3,34$) “Ara Sıra” düzeyinde gerçekleş mi tir. Bu boyutta yer alan maddelerden “Ö retmenlerinin memnuniyetine önem veririm.” maddesi yöneticilerin en yüksek, “Okul içindeki çatı maların çözümlenmesi için giri imde bulunurum.” maddesi ise en dü ük düzeyde görü belirttikleri maddelerdir.

4. nsan Kaynaklarının E itimi ve Geli tirilmesi:

Tablo 4.16. İkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin ankette yer alan “ nsan Kaynaklarının E itimi ve Geli tirilmesi” boyutuna göre algıları

Anket Maddeleri	Yönetici			
	N	X	S	Düzy
11.Yeni ö retmenler için oryantasyon (uyum) programları uygulayım.	101	3,47	1,04	Ç
12.Ö retmenlerin verimlili ini arttırıcı çalı malar yapayım.	101	3,97	0,91	Ç
13.Bilginin etkin payla ıldı ı bir kültür olu turma çalı ırım.	101	3,99	0,88	Ç
14.Ö retmenlerin bireysel geli imini sa lamaya çalı ırlar.	101	3,66	1,10	Ç
15.Ö retmenlerin yeti tirilmesine uygun ortamlar hazırlayım.	101	3,66	1,06	Ç
16.Yetersiz personeli geli tirmek için e itim programlarına yönlendiririm.	101	3,76	0,99	Ç
Anket Maddeleri	Yönetici			
	N	X	S	Düzy
17.Ö retmenlerin hizmetiçi ve dı ı e itimlerden	101	4,15	1,00	Ç

faýdalanmasını desteklerim.				
18.Ö retmenlerin yeteneklerinin e itim yoluyla geli tirilebilece ine inanırım.	101	4,19	0,92	Ç
19.De erlendirirken aynı zamanda rehberlik ederim.	101	4,12	0,75	Ç
nsan Kaynaklarının E itimi ve Geli tirilmesi Boyutu Toplamı	101	3,88	0,70	Ç

HÇ: Hiçbir Zaman, ND: Nadiren, AS. Ara Sıra, Ç : Ço unlukla, HZ: Her Zaman

Ankette yer alan 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 ve 19 numaralı maddeler olmak üzere toplam dokuz madde anketin “ nsan Kaynaklarının E itimi ve Geli tirilmesi” boyutunu olu turmaktadır.

Yöneticilerin bu boyuta ili kin algı düzeyi ortalaması ($\bar{X} = 3,88$) “Ço unlukla” düzeyinde gerçekte mi tir. Bu boyutta yer alan maddelerden “Ö retmenlerin yeteneklerinin e itim yoluyla geli tirilebilece ine inanırım.” maddesi yöneticilerin en yüksek, “Yeni ö retmenler için oryantasyon (uyum) programları uygularım.” maddesi ise en dü ük düzeyde görü belirttikleri maddelerdir.

5. nsan Kayna ının De erlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi:

Tablo 4.17. İkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin ankette yer alan “ nsan Kayna ının De erlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi” boyutuna ili kin görü leri

Anket Maddeleri	Yönetici			
	N	X	S	Düzye
20.Ö retmenleri güzel sözlerle takdir ederim.	101	4,08	0,99	Ç
21.Ö retmenleri yeterliliklerine uygun i lerde görevlendiririm.	101	4,23	0,80	HZ
22.Çe itli toplantılarda çalınanların ba arılarını dile getirerek te ekkür ederim.	101	4,25	0,77	HZ
23.Ö retmenleri ödüllendirirken adil ve tarafsız davranırım.	101	4,37	0,80	HZ
nsan Kayna ının De erlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi Boyutu Toplamı	101	4,23	0,65	HZ

HÇ: Hiçbir Zaman, ND: Nadiren, AS. Ara Sıra, Ç : Ço unlukla, HZ: Her Zaman

Ankette yer alan 20, 21, 22 ve 23 numaralı maddeler olmak üzere toplam dört madde anketin “ nsan Kayna ının De erlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi” boyutunu olu turmaktadır.

Yöneticilerin bu boyuta ili kin algı düzeyi ortalaması ($\bar{X} = 4,23$) “Her Zaman” düzeyinde gerçekte mi tir. Bu boyutta yer alan maddelerden “Ö retmenleri ödüllendirirken adil ve

tarafsız davranırım.” maddesi yöneticilerin en yüksek, “Ö retmenleri güzel sözlerle takdir ederim.” maddesi ise en düşük düzeyde görüş belirttikleri maddelerdir.

Tablo 4.18. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin alt boyutlarına ilişkin görüşleri

İnsan Kaynakları Yönetimi Yeterlilikleri Anketi	Yönetici		
	X	S	Düzye
I.Boyut: İnsan Kaynaklarının Tanınması ve Çözümlemesi	3,11	1,02	AS
II. Boyut: Kadro Belirleme ve İnsan Kaynaklarının Seçimi	3,72	0,90	Ç
III. Boyut: İhtiyaçları ve Çalışan Memnuniyeti	3,34	0,90	AS
IV. Boyut: İnsan Kaynaklarının E itimi ve Geliştirilmesi	3,88	0,70	Ç
V.Boyut: İnsan Kaynaklarının De erlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi	4,23	0,65	HZ
Tüm Boyutlar toplamı	3,74	0,53	Ç

HÇ: Hiçbir Zaman, ND: Nadiren, AS: Ara Sıra, Ç : Çok unlukla, HZ: Her Zaman

Tablo 4.18’de ilkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi yeterlilikleri alt boyutlarına ilişkin algıları görülmektedir. Yöneticiler anketin V. Boyutu olan “İnsan Kaynaklarının De erlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi” boyutuna en yüksek düzeyde görüş belirtmişlerdir. En düşük düzeyde ise “İnsan Kaynaklarının Tanınması ve Çözümlemesi” boyutunda görüş belirtmişlerdir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Yorum

İnsan Kaynakları Yönetimi Yeterlilikleri anketinin I. Boyutu olan “İnsan Kaynaklarının Tanınması ve Çözümlemesi” boyutuna ilişkin yöneticilerin görüşleri ($X = 3,11$) “Ara Sıra” düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu bulgular ışığında yöneticilerin kendilerini insan kaynaklarının Tanınması ve Çözümlemesi boyutunda yeterli görmedikleri yorumu yapılabilir. Bu boyutta yer alan maddelerden “Ö retmenlerin toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarını ara tırlar.” maddesi yöneticilerin en yüksek düzeyde görüş belirtilen maddedir. Yöneticiler ö retmenlerin psikolojik ihtiyaçlarını ara tırdıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. “Ö retmenlerin ekonomik ya antısını çözümlerler.” maddesi ise yöneticilerin en düşük düzeyde görüş belirttikleri maddelerdir. Bu maddenin en düşük sıklıkla gerçekleştirilen madde olarak algılanması iki şekilde yorumlanabilir. Bunlardan birincisi yönetici ve ö retmenler arasında maddi gelir açısından çok fazla fark olmaması nedeniyle bu konuda bilgi sahibi olmaları ve bu nedenle ö retmenlerin ekonomik ya antısı hakkında çözüm yapma gerekliliğini görmemesi olarak gösterilebilir. İkincisi ise yöneticilerin kendilerini mevzuatlarda yazılı olan görevlerini yerine getirmek için bu görevde olduklarını düşünmeleri ve bu nedenle ö retmenlerin ihtiyaçlarının ara tırmalarının gerekmediğini düşünmeleri olduğu söylenebilir.

“**Kadro Belirleme ve İnsan Kaynağının Seçimi**” boyutunda yöneticiler “Çoğunlukla” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yöneticiler kendilerini bu boyutta yeterli görmekteyizler. Bu boyutta yer alan maddelerden “Boş alan kadroları tüm ilgililere duyururlar.” maddesi yöneticilerin en yüksek düzeyde algıladıkları maddedir. “Gelecekte okulun ihtiyaç duyacağı kadroyu belirlerler.” maddesi ise en düşük düzeyde görüş belirttikleri maddelerdir. Bu maddeye en düşük düzeyde görüş belirtmeleri yöneticilerin, ileriye dönük olarak kadro planlamalarını düşük düzeyde yaptıklarını göstermektedir.

Yöneticilerin anketin III. boyutu olan “**İnsan İhtiyaçları ve Çalışan Memnuniyeti**” boyutuna ilişkin algı düzeyi ortalaması ($\bar{X} = 3,34$) “Ara Sıra” düzeyinde gerçekleşmiştir. Yöneticiler çalışanlar arasındaki ihtiyaçları yeterince düzenleyemedikleri görüşündedirler. Bu boyutta yer alan maddelerden “Öğretmenlerinin memnuniyetine önem verirler.” maddesi yöneticilerin en yüksek, “Okul içindeki çatışmaların çözülmesi için girişimde bulunurlar.” maddesi ise en düşük düzeyde görüş belirttikleri maddelerdir. Yöneticiler çalışanları kurumda, öğretmenlerin memnuniyetine önem verdikleri yönünde görüş belirtmişlerdir, fakat çalışanlar arasındaki çatışmaların çözümünde yeterli kadar etkili olmadıklarını düşünmektedirler.

İnsan Kaynakları Yönetimi Yeterlilikleri anketinin IV. Boyutu olan “**İnsan Kaynaklarının Etkinliği ve Geliştirilmesi**” boyutuna ilişkin yöneticilerin görüşleri ($\bar{X} = 3,88$) “Çoğunlukla” düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu boyutta yer alan maddelerden “Öğretmenlerin yeteneklerinin etkinliği yoluyla geliştirilebileceğine inanırlar.” maddesi yöneticilerin en yüksek, “Yeni öğretmenler için oryantasyon (uyum) programları uygularlar.” maddesi ise en düşük düzeyde görüş belirttikleri maddelerdir.

Yöneticilerin anketin V. Boyutu olan “**İnsan Kaynaklarının Değerlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi**” boyutuna ilişkin algı düzeyi ortalaması ($\bar{X} = 4,23$) “Her Zaman” düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu boyutta yer alan maddelerden “Öğretmenleri ödüllendirirken adil ve tarafsız davranırlar.” maddesi yöneticilerin en yüksek, “Öğretmenleri güzel sözlerle takdir ederler.” maddesi ise en düşük düzeyde görüş belirttikleri maddelerdir. Çalık ve Ertuğrul (2006) nun yaptığı araştırma bu bulguları destekler niteliktedir. Çalışanlar için en önemli motivasyon ve ödüllendirme kriterlerinden biri yaptıkları işlerin karşılığında hak ettikleri gibi ödüllendirilmeleridir. Yöneticiler de bu boyuttaki davranışlarını “Her Zaman” gösterdikleri yönünde görüş belirtmişlerdir.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi,

“İkõ retim okullarında görev yapan õ retmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri arasında;

- Cinsiyetlerine,
- Yaşlarına,
- Eğitim Durumlarına göre,

anlamlı bir fark var mıdır?” şeklinde düzenlenmiştir. Ayrıca bu probleme ilişkin bulgular tablolar halinde verilmiştir.

a) İkõ retim okullarında görev yapan õ retmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri arasında cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin bulgular

Tablo 4.19. İkõ retim okullarında görev yapan õ retmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre dağılımı ve t testi sonuçları

Ölçeğin Boyutları	Cinsiyet	N	X	S	Sd	t	p
K Tanıma	Kadın	210	2,34	1,02	401	0,85	,397
	Erkek	193	2,20	1,02			
Kadro Belirleme ve K Seçimi	Kadın	210	3,86	0,84	401	1,00	,318
	Erkek	193	3,37	0,98			
İnsan Kaynakları ve Çalışan Memnuniyeti	Kadın	210	3,45	0,91	401	1,37	,173
	Erkek	193	3,44	0,90			
K EĞitim ve Gelişimi	Kadın	210	2,86	0,88	401	5,35	,000*
	Erkek	193	2,94	0,95			
K Değerlendirme ve Ödüllendirme	Kadın	210	3,08	0,90	401	0,15	,878
	Erkek	193	3,17	0,96			
Ölçeğin Geneli	Kadın	210	3,08	0,69	401	0,82	,414
	Erkek	193	3,02	0,73			

(*):0,05 düzeyinde fark anlamlı

İnsan kaynakları yönetimi anketinin “İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi” alt boyutuna ilişkin görüşlerin cinsiyetlere göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bu boyuta ilişkin görüşlerin aritmetik ortalaması incelendiğinde erkek õ retmenlerin kadın

ö retmenlere göre daha yüksek düzeyde görüş belirtmişlerdir. Diğer boyutlarda cinsiyetlere göre ö retmen görüşlerinde farklılık bulunmamıştır.

Tablo 4.19’da ilkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre dağılımı ve t testi sonuçları görülmektedir. Buna göre ara tırmaya katılan ö retmenlerin 210’u kadın, 193’ü erkektir. Kadınların insan kaynakları yeterliliklerine ilişkin algılarının aritmetik ortalama değeri (\bar{X}) 3,08 ve standart sapma (S) ,69’dır. Ara tırmaya katılan erkek ö retmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerine ilişkin algılarının aritmetik ortalama değeri (\bar{X}) 3,02 ve standart sapma (S) ,73’dür. Yapılan istatistikî çözümlemede “t” değeri 0,82’dir. Kadın ve erkek ö retmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerine ilişkin “P” değeri ,414 olup, $P>,05$ ’tir. Bu nedenle ,05 düzeyinde olmak üzere ö retmenlerin cinsiyetlerine göre, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Her iki cins de “Ara Sıra” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

b) İlkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri arasında yaşlarına göre anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin bulgular

Tablo 4.20. İlkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin yaşlarına göre yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması (\bar{X}) ve standart sapma (S) değerleri

KY Yeterlilikleri Boyutu	YA	N	\bar{X}	S
K Tanıma	20-30 arası	73	2,40	1,19
	31-40 arası	179	2,34	1,03
	41 ve üzeri	151	2,14	0,92
	Toplam	403	2,28	1,02
Kadro Belirleme ve İnsan Kaynaklarının Seçimi	20-30 arası	73	3,68	0,95
	31-40 arası	179	3,65	0,95
	41 ve üzeri	151	3,56	0,93
	Toplam	403	3,63	0,94
İnsan İlişkileri ve Çalışan Memnuniyeti	20-30 arası	73	3,46	1,00
	31-40 arası	179	3,50	0,89
	41 ve üzeri	151	3,37	0,86
	Toplam	403	3,44	0,90

KY Yeterlilikleri Boyutu	YA	N	\bar{X}	S
İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi	20-30 arası	73	2,84	0,88
	31-40 arası	179	2,87	0,91

	41 ve üzeri	151	2,95	0,92
	Toplam	403	2,90	0,91
nsan Kaynaklarının De erlendirme ve Ödüllendirme	20-30 arası	73	3,14	0,90
	31-40 arası	179	3,14	0,97
	41 ve üzeri	151	3,10	0,89
	Toplam	403	3,12	0,93
Ölçe in Geneli	20-30 arası	73	3,07	0,70
	31-40 arası	179	3,07	0,74
	41 ve üzeri	151	3,03	0,68
	Toplam	403	3,06	0,71

Tablo 4.20’de ö retmenlerin ya larına göre, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü lerinin aritmetik ortalamaları (\bar{X}) ve standart sapmaları (S) verilmi tir. De erler tüm gruplar için birbirine yakın olmakla birlikte, en dü ük düzeyde görü belirtenler “41 ya ve üzeri” olanlardır.

Tablo 4.21. İlkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin ya larına göre yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü lerine ait varyans analizi sonuçları

Ölçe in Boyutları*	Varyansın Kayna ı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
KT	Gruplararası	4,433	2	2,217	2,131	,120	Fark anlamlı de il
	Gruplariçi	416,143	400	1,040			
	Toplam	420,576	401				
KS	Gruplararası	0,960	2	0,480	0,541	,583	Fark anlamlı de il
	Gruplariçi	355,087	400	0,888			
	Toplam	356,047	401				
	Gruplararası	1,549	2	0,774	0,946	,389	Fark anlamlı de il
	Gruplariçi	327,501	400	0,819			
	Toplam	329,049	401				
KE	Gruplararası	0,773	2	0,387	0,464	,629	Fark anlamlı de il
	Gruplariçi	333,153	400	0,833			
	Toplam	333,926	401				
KD	Gruplararası	0,124	2	0,062	0,072	,931	Fark anlamlı de il
	Gruplariçi	347,048	400	0,868			
	Toplam	347,172	401				
Ölçe in Geneli	Gruplararası	0,102	2	0,051	0,100	,905	Fark anlamlı de il
	Gruplariçi	203,049	400	0,508			
	Toplam	203,150	401				

(*) KT: nsan Kayna nın Tanınması ve Çözömlenmesi, KS. Kadro Belirleme ve nsan Kayna nın Seçimi, : nsan li kileri ve Çalı an Memnuniyeti, KEG: nsan Kayna nın E itimi ve Geli tirilmesi, KDÖ: nsan Kayna nın De erlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi

Tablo 4.21’de ö retmenlerin ya larına göre, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü lerinin varyans analizi sonuçları görölmektedir. Buna göre anketin alt boyutlarında ve genelinde ilkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin “Ya larına”

göre yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir fark yoktur.

c) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri arasında eğitim durumlarına göre anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin bulgular

Tablo 4.22. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, eğitim durumlarına göre yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması (\bar{X}) ve standart sapma (S) değerleri

KY Yeterlilikleri Boyutu	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	S
K Tanıma	Önlisans	93	2,16	1,01
	Lisans(Eğitim Fak)	213	2,30	1,07
	Lisans(Diğer fak)	89	2,34	0,90
	Lisansüstü	8	2,13	0,90
	Toplam	403	2,28	1,02
Kadro Belirleme ve İnsan Kaynaklarının Seçimi	Önlisans	93	3,61	0,86
	Lisans(Eğitim Fak)	213	3,61	0,93
	Lisans(Diğer fak)	89	3,71	1,02
	Lisansüstü	8	3,28	0,92
	Toplam	403	3,63	0,94
İnsan İhtiyaçları ve Çalışan Memnuniyeti	Önlisans	93	3,34	0,95
	Lisans(Eğitim Fak)	213	3,48	0,89
	Lisans(Diğer fak)	89	3,51	0,83
	Lisansüstü	8	3,12	1,14
	Toplam	403	3,44	0,90
İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi	Önlisans	93	2,86	1,04
	Lisans(Eğitim Fak)	213	2,91	0,88
	Lisans(Diğer fak)	89	2,94	0,83
	Lisansüstü	8	2,64	0,84
	Toplam	403	2,90	0,91
İnsan Kaynaklarının Değerlendirme ve Ödüllendirme	Önlisans	93	3,02	0,96
	Lisans(Eğitim Fak)	213	3,14	0,90
	Lisans(Diğer fak)	89	3,21	0,94
	Lisansüstü	8	2,94	1,00
	Toplam	403	3,12	0,92
Ölçeğin Genelİ	Önlisans	93	2,99	0,75
	Lisans(Eğitim Fak)	213	3,07	0,69
	Lisans(Diğer fak)	89	3,12	0,69
	Lisansüstü	8	2,80	0,78
	Toplam	403	3,06	0,71

Tablo 4.22’de öğretmenlerin hizmet yıllarına göre, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları (\bar{X}) ve standart sapmaları (S) verilmiştir. Ölçeğin geneline bakıldığında “Lisansüstü” eğitim yapanların yöneticilerin insan

kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin en düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.23. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşlerine ait varyans analizi sonuçları

Ölçe in Boyutları*	Varyansın Kayna ı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark – LSD
KT	Gruplararası	1,844	3	0,615	0,586	,625	Fark anlamlı değil
	Grupları içi	418,732	399	1,049			
	Toplam	420,576	402				
KS	Gruplararası	1,716	3	0,572	0,644	,587	Fark anlamlı değil
	Grupları içi	354,331	399	0,888			
	Toplam	356,047	402				
	Gruplararası	2,363	3	0,788	0,962	,411	Fark anlamlı değil
	Grupları içi	326,687	399	0,819			
	Toplam	329,049	402				
KE	Gruplararası	0,818	3	0,273	0,327	,806	Fark anlamlı değil
	Grupları içi	333,109	399	0,835			
	Toplam	333,926	402				
KD	Gruplararası	2,088	3	0,696	0,805	,492	Fark anlamlı değil
	Grupları içi	345,084	399	0,865			
	Toplam	347,172	402				
Ölçe in Geneli	Gruplararası	1,271	3	0,424	0,837	,474	Fark anlamlı değil
	Grupları içi	201,879	399	0,506			
	Toplam	203,150	402				

(*) KT: İnsan Kaynağının Tanınması ve Çözülmesi, KS: Kadro Belirleme ve İnsan Kaynağının Seçimi, : İnsan İhtiyaçları ve Çalışan Memnuniyeti, KEG: İnsan Kaynağının Eğitimi ve Geliştirilmesi, KDÖ: İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi

Tablo 4.23’de öğretmenlerin eğitim durumlarına göre, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre anketin alt boyutları ve anketin geneline bakıldığında öğretmen görüşleri arasında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık yoktur.

Üçüncü Alt Probleme li kin Yorum

a) Ara tırma bulgularına göre ö retmenlerin cinsiyetlerine göre, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterlilikleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Fakat ö retmenlerin cinsiyetlere göre görü lerinin aritmetik ortalamalarına bakıldı nda, kadın ö retmenlerin görü lerinin daha yüksek düzeyde oldu u söylenebilir. Çalık ve ehito lu (2006) yaptıkları ara tırmada ö retmenlerin cinsiyetlerine yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü lerinin anlamlı bir farklılık göstermedi ini ortaya koymu tur. Çalık ve ehito lu (2006) nun bulguları ile bu ara tırmanın bulguları örtü mektedir.

b) Ara tırma bulgularına göre ilkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin “Ya larına” göre yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü leri arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir fark yoktur. De erler tüm gruplar için birbirine yakın olmakla birlikte, en dü ük düzeyde görü belirtenler “41 ya ve üzeri” olanlardır.

c) Ara tırma bulgularına göre anketin alt boyutları ve anketin geneline bakıldı nda ö retmen görü leri arasında e itim durumlarına göre anlamlı bir farklılık yoktur. Ölçe in geneline bakıldı nda “Lisansüstü” e itim yapanların yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü lerinin en dü ük düzeyde oldu u görülmektedir. Bu bulguya dayanarak lisansüstü ö renim görmü ö retmenlerin insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak beklentilerinin daha yüksek düzeyde oldu u söylenebilir.

Dördüncü Alt Probleme li kin Bulgular

Ara tırmanın dördüncü alt problemi,

“ İkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, kendi insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü leri arasında;

- a) Cinsiyetlerine,
- b) Ya larına,
- c) E itim Durumlarına göre,

anlamlı bir fark var mıdır?” ekinde düzenlenmi tir. A a ıda bu probleme ili kin bulgular tablolar halinde verilmi tir.

a) İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, kendi insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü leri arasında cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark olup olmadı ma ili kin bulgular

Tablo 4.24. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, kendi insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü lerinin cinsiyete göre da ılımı ve t testi sonuçları

Ölçe in Boyutları	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	Sd	t	p
K Tanıma	Kadın	29	3,18	1,04	99	0,53	,597
	Erkek	72	3,08	0,84			
Kadro Belirleme ve K Seçimi	Kadın	29	3,35	0,88	99	-2,67	,009*
	Erkek	72	3,87	0,88			
nsan li kileri ve Çalı an Memnuniyeti	Kadın	29	2,77	0,92	99	-3,49	,001*
	Erkek	72	3,57	1,12			
K E itim ve Geli imi	Kadın	29	3,75	0,63	99	-1,18	,242
	Erkek	72	3,94	0,73			
K De erlendirme ve Ödüllendirme	Kadın	29	4,15	0,58	99	-0,82	,416
	Erkek	72	4,26	0,68			
Ölçe in Geneli	Kadın	29	3,55	0,44	99	-2,40	,018*
	Erkek	72	3,82	0,55			

(*)0,05 düzeyinde fark anlamlı

Yöneticilerin insan kaynakları yönetimine ili kin görü leri alt boyutlarda cinsiyetlere göre farklılıklar bulunmaktadır. “Kadro Belirleme ve nsan Kaynaklarının Seçimi”, “ nsan li kileri ve Çalı an Memnuniyeti” boyutlarında yöneticilerin görü leri cinsiyetlerine göre farklıdır. “Kadro Belirleme ve nsan Kaynaklarının Seçimi” boyutunda erkek ö retmenlerin kadın ö retmenlere göre görü lerinin düzeyi daha yüksektir. “ nsan li kileri ve Çalı an Memnuniyeti” boyutunda ise kadın ö retmelerin görü leri erkek ö retmenlere göre daha yüksektir.

Tablo 4.24’de ilkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, kendi insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü lerinin cinsiyete göre da ılımı ve t testi sonuçları görülmektedir. Buna göre ara tırmaya katılan yöneticilerin 29’u kadın, 72’si erkektir. Kadınların insan kaynakları yeterliliklerine ili kin algılarının aritmetik ortalama de eri (\bar{X}) 3,55 ve standart sapma (S) ,44’dür. Ara tırmaya katılan erkek yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerine ili kin algılarının aritmetik ortalama de eri (\bar{X}) 3,82 ve standart sapma (S) ,55’dir. Yapılan istatistikî çözümlemede “t” de eri -2,40’dur. Kadın ve erkek yöneticilerin, insan kaynakları yeterliliklerine ili kin “P” de eri ,018 olup, $P < ,05$ ’tir. Bu nedenle ,05 düzeyinde olmak üzere cinsiyetlere, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü ler arasında anlamlı farklılık vardır.

b) İkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, kendi insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü leri arasında ya larına göre anlamlı bir fark olup olmadı ma ili kin bulgular

Tablo 4.25. İkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin ya larına göre insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü lerinin aritmetik ortalaması (\bar{X}) ve standart sapma (S) de erleri

KY Yeterlilikleri Boyutu	YA	N	\bar{X}	S
K Tanıma	(1) 20-30 arası	43	3,15	0,95
	(2) 31-40 arası	36	3,31	0,63
	(3) 41 ve üzeri	22	2,68	1,05
	Toplam	101	3,11	0,90
Kadro Belirleme ve nsan Kaynaklarının Seçimi	(1) 20-30 arası	43	3,67	0,87
	(2) 31-40 arası	36	3,76	0,99
	(3) 41 ve üzeri	22	3,76	0,84
	Toplam	101	3,72	0,90
nsan İli kileri ve Çalış an Memnuniyeti	(1) 20-30 arası	43	3,22	1,13
	(2) 31-40 arası	36	3,75	1,06
	(3) 41 ve üzeri	22	2,91	1,00
	Toplam	101	3,34	1,12
nsan Kaynaklarının E itim ve Geli imi	(1) 20-30 arası	43	3,72	0,73
	(2) 31-40 arası	36	4,17	0,55
	(3) 41 ve üzeri	22	3,73	0,76
	Toplam	101	3,88	0,70
nsan Kaynaklarının De erlendirme ve Ödüllendirme	(1) 20-30 arası	43	4,11	0,80
	(2) 31-40 arası	36	4,36	0,42
	(3) 41 ve üzeri	22	4,25	0,63
	Toplam	101	4,23	0,65
Ölçe in Geneli	(1) 20-30 arası	43	3,64	0,58
	(2) 31-40 arası	36	3,96	0,41
	(3) 41 ve üzeri	22	3,58	0,50
	Toplam	101	3,74	0,53

Tablo 4.25’de yöneticilerin ya larına göre, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü lerinin aritmetik ortalamaları (\bar{X}) ve standart sapmaları (S) verilmi tir. De erler tüm gruplar için birbirine yakın olmakla birlikte, en dü ük düzeyde görü belirtenler “41 ya ve üzeri” olanlardır. En yüksek düzeyde görü bildirenler “31-40 ya arası” olanlardır.

Tablo 4.26. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin yaş larına göre insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüş lerine ait varyans analizi sonuçları

Ölçe in Boyutları*	Varyansın Kayna ı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark LSD***
KT	Gruplararası	5,631	2	2,815	3,665	,029**	2-3
	Gruplariçi	75,282	98	0,768			
	Toplam	80,913	100				
KS	Gruplararası	0,200	2	0,100	,120	,887	
	Gruplariçi	81,586	98	0,833			
	Toplam	81,786	100				
	Gruplararası	10,787	2	5,393	4,605	,012**	2-3
	Gruplariçi	114,765	98	1,171			
	Toplam	125,551	100				
KE	Gruplararası	4,553	2	2,277	4,961	,009**	1-2
	Gruplariçi	44,976	98	0,459			
	Toplam	49,529	100				
KD	Gruplararası	1,242	2	0,621	1,472	,234	
	Gruplariçi	41,343	98	0,422			
	Toplam	42,585	100				
Ölçe in Geneli	Gruplararası	2,784	2	1,392	5,367	,006**	1-2 2-3
	Gruplariçi	25,416	98	0,259			
	Toplam	28,200	100				

(*) KT: İnsan Kayna ının Tanınması ve Çözümlemesi, KS: Kadro Belirleme ve İnsan Kayna ının Seçimi, : İnsan li kileri ve Çalı an Memnuniyeti, KEG: İnsan Kayna ının E itimi ve Geli tirilmesi, KDÖ: İnsan Kayna ının De erlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi

(**)0,05 düzeyinde fark anlamlı

(***)1-20-30 ya arası, 2-31-40 ya arası, 3-41ya ve üzeri

Tablo 4.26’da yöneticilerin yaş larına göre, insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüş lerinin varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre anketin genelinde ilkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin “Ya larına” göre yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüş leri arasında ,05 düzeyinde anlamlı fark bulunmu tur. Gruplar arasında bu farklılı ın kayna ını belirlemek için LSD testi yapılmı tır. LSD testi sonuçlarına göre; “İnsan Kaynaklarının Tanınması ve Çözümlemesi”, “İnsan li kileri ve Çalı an Memnuniyeti”, ve anketin genelinde “31- 40 ya arası” çalı anlar ile “41 ya ve üzeri” çalı anlar arasında görüş farklılıklarının anlamlı oldu u sonucu elde edilmi tir. Ayrıca “İnsan Kayna ının E itimi ve Geli tirilmesi” ve anketin genelinde “20–30 ya arası” çalı anlar ile “31–40” çalı anlar arasında görüş farklılıklarının anlamlı oldu u sonucu elde edilmi tir. Bu sonuçlardan da anlaşılabilece i gibi yöneticilerin yaş larına, insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüş leri farklıla tırmaktadır.

c) İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri arasında eğitim durumlarına göre anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin bulgular

Tablo 4.27. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin eğitim durumlarına göre insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması (\bar{X}) ve standart sapma (S) değerleri

KY Yeterlilikleri Boyutu	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	S
K Tanıma	Önlisans	30	2,90	0,78
	Lisans(Eğitim Fak)	36	3,23	1,01
	Lisans(Diğer fak)	35	3,16	0,87
	Toplam	101	3,11	0,90
Kadro Belirleme ve İnsan Kaynaklarının Seçimi	Önlisans	30	3,64	1,02
	Lisans(Eğitim Fak)	36	3,76	0,97
	Lisans(Diğer fak)	35	3,74	0,73
	Toplam	101	3,72	0,90
İnsan İhtiyaçları ve Çalışan Memnuniyeti	Önlisans	30	3,53	1,10
	Lisans(Eğitim Fak)	36	3,34	1,14
	Lisans(Diğer fak)	35	3,17	1,12
	Toplam	101	3,34	1,12
İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi	Önlisans	30	3,94	0,67
	Lisans(Eğitim Fak)	36	3,97	0,83
	Lisans(Diğer fak)	35	3,74	0,58
	Toplam	101	3,88	0,70
İnsan Kaynaklarının Değerlendirme ve Ödüllendirme	Önlisans	30	4,21	0,57
	Lisans(Eğitim Fak)	36	4,30	0,86
	Lisans(Diğer fak)	35	4,18	0,44
	Toplam	101	4,23	0,65
Ölçeğin Geneli	Önlisans	30	3,75	0,45
	Lisans(Eğitim Fak)	36	3,81	0,64
	Lisans(Diğer fak)	35	3,67	0,46
	Toplam	101	3,74	0,53

Tablo 4.27’de yöneticilerin eğitim durumlarına göre, insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları (\bar{X}) ve standart sapmaları (S) verilmiştir. Veriler incelendiğinde, eğitim durumlarına göre yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin yönetici görüşleri benzer düzeydedir.

Tablo 4.28. İkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin e itim durumlarına göre insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü lerine ait varyans analizi sonuçları

Ölçe in Boyutları*	Varyansın Kayna ı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark – LSD
KT	Gruplararası	1,948	2	0,974	1,209	,303	Fark anlamlı de il
	Gruplariçi	78,965	98	0,806			
	Toplam	80,913	100				
KS	Gruplararası	0,272	2	0,136	0,163	,850	Fark anlamlı de il
	Gruplariçi	81,514	98	0,832			
	Toplam	81,786	100				
	Gruplararası	2,116	2	1,058	0,840	,435	Fark anlamlı de il
	Gruplariçi	123,435	98	1,260			
	Toplam	125,551	100				
KE	Gruplararası	1,087	2	0,544	1,100	,337	Fark anlamlı de il
	Gruplariçi	48,442	98	0,494			
	Toplam	49,529	100				
KD	Gruplararası	0,276	2	0,138	0,320	,727	Fark anlamlı de il
	Gruplariçi	42,309	98	0,432			
	Toplam	42,585	100				
Ölçe in Geneli	Gruplararası	0,377	2	0,189	0,665	,517	Fark anlamlı de il
	Gruplariçi	27,823	98	,284			
	Toplam	28,200	100				

(*) KT: nsan Kayna ının Tanınması ve Çözümlemesi, KS: Kadro Belirleme ve nsan Kayna ının Seçimi, : nsan li kileri ve Çalı an Memnuniyeti, KEG: nsan Kayna ının E itimi ve Geli tirilmesi, KDÖ: nsan Kayna ının De erlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi

Tablo 4.28’de yöneticilerin e itim durumlarına göre, insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü lerinin varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre anketin alt boyutları ve anketin geneline bakıldı nda yönetici görü leri arasında e itim durumlarına göre anlamlı bir farklılık yoktur.

Dördüncü Alt Probleme li kin Yorum

a) Ara tırma bulgularına göre yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü leri cinsiyetlerine göre anlamlı ekilde farklılık göstermektedir. Kadın yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerine ili kin algılarının aritmetik ortalama de eri (\bar{X}) 3,55 , erkek yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerine ili kin algılarının aritmetik ortalama de eri (\bar{X}) 3,82dir. Bu bulgulara göre erkek yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterlilikleri, kadın yöneticilere göre daha yüksektir.

b) Anketin genelinde ilkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin “Ya larına” göre yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü leri arasında ,05 düzeyinde anlamlı fark bulunmu tur. “ nsan Kaynaklarının Tanınması ve Çözümlemesi”, “ nsan li kileri ve Çalı an Memnuniyeti”, ve anketin genelinde “31- 40 ya arası” çalı anlar ile “41 ya ve üzeri” çalı anlar arasında görü farklılıklarının anlamlı oldu u sonucu elde edilmi tir. Ayrıca “ nsan Kayna ının E itimi ve Geli tirilmesi” ve anketin genelinde “20–30 ya arası” çalı anlar ile “31–40” çalı anlar arasında görü farklılıklarının anlamlı oldu u sonucu elde edilmi tir. Bu sonuçlardan da anla ılabilece i gibi yöneticilerin ya larına, insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü leri farklıla tırmaktadır.

c) Anketin alt boyutları ve anketin geneline bakıldı ında yönetici görü leri arasında e itim durumlarına göre anlamlı bir farklılık yoktur. Yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü lerinin düzeyleri e itim durumlarına göre benzer düzeylerde dirler.

Be inci Alt Probleme li kin Bulgular

Ara tırmanın be inci alt boyutu olarak “ İkö retim okullarında görev yapan yönetici ve ö retmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü leri arasında anlamlı bir fark var mıdır?” olarak belirlenmi tir. T- testi iki ili kisiz örneklem ortalamaları arasındaki farkın manidar olup olmadı ını test etmek için kullanılır (Büyüköztürk, 2006, s. 39) A a ıda bu probleme ili kin t-testi sonuçları tablo halinde verilmi tir.

Tablo 4.29. İkö retim okullarında görev yapan yönetici ve ö retmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü lerine dair T-testi sonuçları

Ölçe in Boyutları	Görev	N	X	S	Sd	t	p
K Tanıma	Ö retmen	403	2,28	1,02	502	7,49	.000*
	Yönetici	101	3,11	0,90			
Kadro Belirleme ve K Seçimi	Ö retmen	403	3,63	0,94	502	0,91	.364
	Yönetici	101	3,72	0,90			
nsan li kileri ve Çalı an Memnuniyeti	Ö retmen	403	3,44	0,90	502	0,99	.325
	Yönetici	101	3,34	1,12			
K E itim ve Geli imi	Ö retmen	403	2,90	0,91	502	11,80	.000*
	Yönetici	101	3,88	0,70			

Ölçe in Boyutları	Görev	N	X	S	Sd	t	p
K De erlendirme ve Ödüllendirme	Ö retmen	403	3,13	0,93	502	13,86	.000*
	Yönetici	101	4,23	0,65			
Toplam	Ö retmen	403	3,06	0,71	502	10,83	.000*
	Yönetici	101	3,74	0,53			

(*),05 düzeyinde fark anlamlı

Tablo 4.29’da ilkö retim okullarında görev yapan yönetici ve ö retmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin algılarına dair “t” testi sonuçları görülmektedir. Buna göre ara tırmaya katılan 403 ö retmenin, yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerine ili kin algılarının aritmetik ortalama de eri (**X**) 3,06 ve standart sapma (Ss) ,71’dir. Ara tırmaya katılan 101 yöneticinin insan kaynakları yeterliliklerine ili kin algılarının aritmetik ortalama de eri (**X**) 3,74 ve standart sapma (Ss) ,53’dür. Yapılan istatistikî çözümlemede “t” de eri -9,10’dır. Ö retmenlerin ve yöneticilerin, yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerine ili kin “P” de eri ,00 olup, $P < ,05$ ’tir. Bu nedenle ,05 düzeyinde olmak üzere ilkö retim okullarında görev yapan yönetici ve ö retmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Ö retmenlerin yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerine ili kin algıları (**X** =3,06) “Ara Sıra” düzeyinde yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerine ili kin algıları (**X** =3,74) “Ço unlukla” düzeyinde olmu tur. Tabloya genel olarak bakıldı nda ö retmenlerin yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerine ili kin algı düzeylerinin yöneticilere göre daha dü ük oldu u görülmektedir.

Be inci Alt Probleme li kin Yorum

lkö retim okullarında görev yapan yönetici ve ö retmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin algılarına ili kin aritmetik ortalama (**X** = 3,06) “Ara Sıra” düzeyindeyken yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerine ili kin algıları (**X** =3,74) “Ço unlukla” düzeyinde olmu tur. “ nsan Kayna mın Tanınması ve Çözümlemesi”, “ nsan Kayna mın E itim ve Geli imi” ve “ nsan Kaynaklarının De erlendirmesi ve Ödüllendirilmesi” boyutlarında ö retmen ve yönetici görü leri farklıla maktadır. Özmen ve Yörük (2004) yaptıkları ara tırma bulguları sonucunda performans de erlendirmeye ili kin görü lerin ö retmen ve yöneticilere göre farklılıklar gösterdi ini ortaya koymu lardır. Ara tırma sonuçları bu boyutta benzerlik göstermektedir. Bu bulgular ı ı nda yöneticilerin kendi yeterliliklerini ö retmenlerin algılarına göre daha yüksek düzeyde gördü ü söylenebilir. Bu durum özellikle yöneticilerin insan kaynakları

yeterliliklerine ilişkin öz ele tiri gözle bakamadıklarını, kendilerini ve insan kaynakları konusunda yeterli gördükleri buna karşın öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynaklarına ilişkin yeterlilikleri “Ara Sıra” düzeyinde gösterdiklerini düşündükleri diğer bir deyişle öğretmenlerin yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerine ilişkin algı düzeylerinin yöneticilere göre daha düşük olduğu söylenebilir.

Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın altıncı alt problemi olarak “İkinci sınıfta görev yapan öğretmenlerin, kendi örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir” olarak belirlenmiştir. Bu probleme ilişkin öğretmenlerin algı düzeyleri aşağıdaki gösterilmiştir.

1. Devam Bağlılığı

Tablo 4.30. İkinci sınıfta görev yapan öğretmenlerin, kendi örgütsel bağlılıklarına ilişkin ankette yer alan “devam bağlılığı” boyutuna ilişkin görüşleri

Anket Maddeleri	Öğretmen			
	N	X	Ss	Düzyen
1. Bu okuldan ayrılmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey alt üst olur.	403	2,41	1,29	ND
2. Bu okuldan ayrılamayacak kadar az seçeneğim oldu düşünüyorum.	403	2,88	1,29	AS
3. Bu okula çok katkı sağladığım için başka bir yerde çalışmayı düşünmem.	403	2,91	1,33	AS
4. Okulumun öğretmenlerine sağladığı yararlar benim için çok önemli.	403	3,54	1,24	Ç
5. Bu okulda çalışmak için her türlü görevi yapmaya hazırım.	403	3,32	1,27	AS
6. Bu okul içinde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.	403	3,38	1,20	AS
7. Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	403	3,23	1,20	AS
8. Okulumda çok şey borçluyum.	403	3,07	1,21	AS
9. Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.	403	3,48	1,11	Ç
Devam Bağlılığı boyutu toplamı	403	3,14	0,88	AS

HÇ: Hiçbir Zaman, ND: Nadiren, AS: Ara Sıra, Ç : Çok sıklıkla, HZ: Her Zaman

Ankette yer alan 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 ve 9 numaralı maddeler olmak üzere toplam dokuz madde anketin “Devam Bağlılığı” boyutunu oluşturmaktadır.

Öğretmenlerin anketin birinci boyutu olan “Devam Bağlılığı” boyutuna ilişkin algı ortalaması ($\bar{X}=3,14$) “Ara Sıra” düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu boyutta yer alan maddelerden

“Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.” maddesi ö retmenlerin en yüksek, “Bu okuldan ayrılmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey alt üst olur.” maddesi ise en düşük düzeyde görüş belirttikleri maddelerdir.

2. Duygusal Bağlılık

Tablo 4.31. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, kendi örgütsel bağlılıklarına ilişkin ankette yer alan “duygusal bağlılık” boyutuna ilişkin görüşleri

Anket Maddeleri	Öğretmen			
	N	\bar{X}	Ss	Düzye
10. Çalıştığım okulun parçası olmaktan gurur duyuyorum.	403	4,14	0,94	Ç
11. Okulumda kendimi ailenin parçası gibi hissediyorum.	403	3,80	1,10	Ç
12. Çevremdekilere bu okulda çalışmaktan mutluluk duyduğumu söylerim.	403	3,78	1,12	Ç
13. Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş sayarım.	403	3,84	1,14	Ç
14. Okulumda yaptığım işleri kendime yaptım sayarım.	403	3,59	1,31	Ç
15. Kendimi bu okula duygusal açıdan bağlı hissediyorum.(R)	403	3,18	1,39	AS
16. Bu okulun problemlerini benim için önem taşıyor. (R)	403	4,03	1,21	Ç
17. Bu okulda çalışmamın doğru bir karar olduğunu düşünüyorum. (R)	403	4,00	1,16	Ç
Duygusal Bağlılık Boyutu Toplamı	403	3,79	0,74	Ç

HÇ: Hiçbir Zaman, ND: Nadiren, AS: Ara Sıra, Ç : Çok sıklıkla, HZ: Her Zaman

Ankette yer alan 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, numaralı maddeler olmak üzere toplam sekiz madde anketin “Duygusal Bağlılık” boyutunu oluşturmaktadır.

Öğretmenlerin anketin ikinci boyutu olan “Duygusal Bağlılık” boyutuna ilişkin algı ortalaması ($\bar{X}=3,79$) “Çok sıklıkla” düzeyinde gerçekleşmektedir. Bu boyutta yer alan maddelerden “Çalıştığım okulun parçası olmaktan gurur duyuyorum.” maddesi öğretmenlerin en yüksek, “Kendimi bu okula duygusal açıdan bağlı hissediyorum.” maddesi ise en düşük düzeyde görüş belirttikleri maddelerdir.

Tablo 4.32. İlkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin, kendi örgütsel ba lılıklarına ili kin alt boyutlarına ili kin görü leri

Boyutlar	Ö retmen		
	X	S	Düzyey
I. Boyut: Devam Ba lılı ı	3,14	0,88	AS
II. Boyut: Duygusal Ba lılık	3,79	0,74	Ç
Toplam Boyutlar	3,44	0,72	Ç

HÇ: Hiçbir Zaman, ND: Nadiren, AS: Ara Sıra, Ç : Ço unlukla, HZ: Her Zaman

Tablo 4.32’de ilkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin, örgütsel ba lılıkları alt boyutlarına ili kin algıları görülmektedir. Anketin toplamı için ö retmenler ($\bar{X}=3,44$) “Ço unlukla” düzeyinde görü belirtmi lerdir. Ankette yer alan boyutlardan I. Boyut olan “Devam Ba lılı ı” boyutuna ili kin ö retmen görü leri ($\bar{X}=3,14$) “Ara Sıra” düzeyindeyken, II. Boyut olan “Duygusal Ba lılık” boyutuna ili kin görü ler ($\bar{X}=3,79$) “Ço unlukla” düzeyindedir.

Altıncı Alt Probleme li kin Yorum

Örgütsel Ba lılık anketinin maddelerinin toplamına ili kin ö retmen algılarının aritmetik ortalamasına ($\bar{X}=3,44$) bakıldı nda ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarının yüksek oldu u görülmektedir. İlkö retim okullarında ara tırma yapan Topalo lu ve di erlerinin (2008) ö retmenlerin örgütsel ba lılık düzeylerinin benzer seviyede oldu u yönünde bulgular elde etmi tir.

Anketin I. Boyutu olan “**Devam Ba lılı ı**” ile ilgili olarak ö retmenlerin en dü ük düzeyde görü bildirdikleri maddeler “Bu okuldan ayrılmaya karar verirsem hayatımda pek çok ey alt üst olur.”, “Bu okuldan ayrılamayacak kadar az seçene im oldu unu dü ünüyorum.”, “Bu okula çok katkı sa ladı m için ba ka bir yerde çalı mayı dü ünmem.” maddeleridir. Ö retmenlerin dü ük düzeyde görü bildirdikleri maddeler daha çok örgüte devam etmemeleri durumunda kar ıla aca ı zorluklarla ilgili maddelerdir. Ö retmen görü lerine göre daha iyi fırsatlar kar ılarına çıktı nda, çalı tıkları kuruma sa ladıkları katkıların arka planda kalaca ı ve bu okuldan ayrılmaları durumunda ba ka seçenekleri oldu unu dü ündükleri söylenebilir.

Anketin II. Boyutu olan “**Duygusal Ba lılık**” ile ilgili olarak anketin “Bu okulda çalı makla do ru bir karar aldı mı dü ünüyorum.”, Bu okulun problemlerini benim için

önem ta ır.”, “Çalı tı ım okulun parçası olmaktan gurur duyuyorum.” maddeleri ö retmenlerin ankette en yüksek düzeyde görü bildirdikleri maddelerdir. Bu bulgular ı ı nda ara tırmaya katılan ilkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin okulun parçası olmaktan gurur duydukları, kendilerin okulda ailenin parçası olarak hissettikleri ve seçtikleri kurumda çalı maktan memnun oldukları söylenebilir.

Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Ara tırmanın yedinci alt problemi olarak “İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, ö retmenlerin örgütsel ba lılık düzeyine İlişkin algıları nedir” olarak belirlenmiştir. Bu probleme İlişkin ö retmenlerin algı düzeyleri tabloda gösterilmiştir.

1. Devam Ba lılı ı

Tablo 4.33. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarına İlişkin ankette yer alan “devam ba lılı ı” boyutuna İlişkin görü leri

Anket Maddeleri	Yönetici			
	N	X	Ss	Düzye
1. Bu okuldan ayrılmaya karar verilerse hayatlarında pek çok eyin alt üst olacağını düşünürler.	101	2,57	1,78	ND
2. Bu okuldan ayrılmayacak kadar az seçenekleri olduğunu düşünürler.	101	2,73	1,14	AS
3. Bu okula çok katkı sağladıkları için başka bir yerde çalışmayı düşünmezler.	101	2,60	1,18	AS
4. Okulun öğretmenler için sağladığı yararların çok önemli olduğunu düşünürler.	101	3,41	1,14	Ç
5. Bu okulda çalışmak için her türlü görevi yapmaya hazırdırlar.	101	3,30	1,28	AS
6. Bu okul i lerinde, kendilerini en yüksek performansını göstermeye özendirildiğini düşünürler.	101	3,36	1,03	AS
7. Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünürler.	101	3,44	1,17	Ç
8. Okula çok ey borçlu olduklarını düşünürler.	101	3,13	1,04	AS
9. Bu okulun sadakatlerini hak ettiğini düşünürler.	101	3,17	0,90	AS
Devam Ba lılı ı boyutu toplamı	101	3,05	0,79	AS

HÇ: Hiçbir Zaman, ND: Nadiren, AS: Ara Sıra, Ç : Çok unlukla, HZ: Her Zaman

Ankette yer alan 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 ve 9 numaralı maddeler olmak üzere toplam dokuz madde anketin “Devam Ba lılı ı” boyutunu oluşturmaktadır.

Yöneticilerin anketin birinci boyutu olan “Devam Ba lılı ı” boyutuna İlişkin algı ortalaması ($\bar{X}=3,14$) “Ara Sıra” düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu boyutta yer alan maddelerden

“Bu okulun çalı mak için mükemmel bir yer oldu unu dü ünürler.” maddesi ö retmenlerin en yüksek, “Bu okuldan ayrılmaya karar verirlerse hayatlarında pek çok eyin alt üst olaca mı dü ünürler.” maddesi ise en dü ük düzeyde görü belirttikleri maddelerdir.

2. Duygusal Ba lılık

Tablo 4.34. İkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarına ili kin ankette yer alan “Duygusal Ba lılık” boyutuna göre algıları

Anket Maddeleri	Yönetici			
	N	X	Ss	Düzy
1. Bu okulun parçası olmaktan gurur duyarlar.	101	3,95	0,91	Ç
2. Kendilerini ailenin parçası gibi hissederler.	101	3,81	1,08	Ç
3. Çevrelerindekiyle bu okulda çalı maktan mutluluk duyduklarını söylerler.	101	3,75	0,90	Ç
4. Okul övüldü ünde kendilerini övülmü sayarlar.	101	3,78	1,05	Ç
5. Okula yapılan ele tirileri kendilerine yapılmı sayarlar.	101	3,19	1,12	AS
6. Kendilerini bu okula duygusal açıdan ba lı hissederler.(R)	101	3,58	1,14	Ç
7. Bu okulun problemlerini kendi problemleri olarak hissederler.(R)	101	3,62	1,22	Ç
8. Bu okulda çalı maya karar vermekle do ru kara verdiklerini dü ünürler. (R)	101	3,63	1,25	Ç
Duygusal Ba lılık Boyutu Toplamı	101	3,67	0,67	Ç

HÇ: Hiçbir Zaman, ND: Nadiren, AS: Ara Sıra, Ç : Ço unlukla, HZ: Her Zaman

Ankette yer alan 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, numaralı maddeler olmak üzere toplam sekiz madde anketin “Duygusal Ba lılık” boyutunu olu turmaktadır.

Yöneticilerin anketin ikinci boyutu olan “Duygusal Ba lılık” boyutuna ili kin algı ortalaması ($\bar{X}=3,67$) “Ço unlukla” düzeyinde gerçekte mi tir. Bu boyutta yer alan maddelerden “Bu okulun parçası olmaktan gurur duyarlar.” maddesi ö retmenlerin en yüksek, “Okula yapılan ele tirileri kendilerine yapılmı sayarlar.” maddesi ise en dü ük düzeyde görü belirttikleri maddelerdir.

Tablo 4.35. İkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarına ili kin alt boyutlarına ili kin görü leri

Boyutlar	Yönetici		
	X	S	Düzy

I. Boyut: Devam Ba lılı ı	3,05	0,79	AS
II. Boyut: Duygusal Ba lılık	3,67	0,67	Ç
Toplam Boyutlar	3,34	0,62	AS

HÇ: Hiçbir Zaman, ND: Nadiren, AS: Ara Sıra, Ç : Ço unlukla, HZ: Her Zaman

Tablo 4.35’de ilkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, ö retmenlerin örgütsel ba lılıkları alt boyutlarına ili kin görü leri görülmektedir. Anketin toplamı için yöneticiler ($\bar{X}=3,34$) “Ara Sıra” düzeyinde görü belirtmi lerdir. Ankette yer alan boyutlardan I. Boyut olan “Devam Ba lılı ı” boyutuna ili kin yönetici görü leri ($\bar{X}=3,05$) “Ara Sıra” düzeyindeyken, II. Boyut olan “Duygusal Ba lılık” boyutuna ili kin görü ler ($\bar{X}=3,67$) “Ço unlukla” düzeyindedir.

Yedinci Alt Probleme li kin Yorum

Ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarına ili kin yönetici algılarının aritmetik ortalamasına ($\bar{X}=3,34$) bakıldı nda yöneticilerin örgütsel ba lılıkları orta düzeyde buldukları görülmektedir. Özkaya, Karakoç ve Kara (2006) ve Kaya (2008) nin kamu ve özel sektör üzerinde yaptı ı ara tırmada kamu çalı anlarının devam ba lılı ı ile ilgili yaptıkları çalı ma bu bulguları destekler niteliktedir.

Yöneticilerin, ö retmenlerin “**Devam Ba lılı ı**” boyutuna ili kin olarak en dü ük düzeyde görü bildirdikleri maddeler “Bu okuldan ayrılmaya karar verirsem hayatımda pek çok ey alt üst olur.”, “Bu okuldan ayrılamayacak kadar az seçene im oldu unu dü ünüyorum.”, “Bu okula çok katkı sa ladı m için ba ka bir yerde çalı mayı dü ünmem.” maddeleridir. Yöneticiler ö retmenlerin bu okuldun ayrıldıklarında ba ka seçenekleri oldu unu dü ündükleri görü ündedirler.

“**Duygusal Ba lılık**” boyutunda yöneticilerin “Bu okulun parçası olmaktan gurur duyarlar.”, “Kendilerini ailenin parçası gibi hissederler.”, “Okul övüldü ünde kendilerini övülmü sayarlar.”, maddeleri en yüksek düzeyde algılanan maddelerdendir. Yöneticilerin, ö retmenlerin duygusal ba lılıklarına ili kin yüksek düzeyde algıladıkları maddeler, ö retmenlerin okulu benimsedi ini ve okulda çalı maktan memnun olduklarını gösteren maddelerdir.

Sekizinci Alt Probleme li kin Bulgular

Ara tırmanın sekizinci alt problemi,

“İlkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin, örgütsel ba lılıklarına ili kin görü leri arasında;

- a) Cinsiyetlerine,
 b) Ya larına,
 c) E itim Durumlarına göre,

anlamlı bir fark var mıdır?” ekinde düzenlenmi tir. A a ıda bu probleme ili kin bulgular tablolar halinde verilmi tir.

a) İkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin, örgütsel ba lılıklarına ili kin görü leri arasında cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark olup olmadı ma ili kin bulgular

Tablo 4.36. İkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin, örgütsel ba lılıklarına ili kin görü lerinin cinsiyete göre da ılımı ve t testi sonuçları

Ölçe in Boyutları	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	Sd	t	p
Devam Ba lılı ı	Kadın	210	3,05	0,86	401	-1,97	,050
	Erkek	193	3,23	0,90			
Duygusal Ba lılık	Kadın	210	3,82	0,72	401	0,69	,491
	Erkek	193	3,77	0,76			
Ölçe in Geneli	Kadın	210	3,41	0,72	401	-0,93	,352
	Erkek	193	3,48	0,73			

(*),05 düzeyinde fark anlamlı

Ö retmenlerin örgütsel ba lılık boyutlarından devam ba lılı ı boyutuna ili kin görü leri arasında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmu tur($p= 0.05$). Buna göre, bayan ö retmenlerin devam ba lılı ı boyutuna ili kin görü leri ($\bar{X}=3,053$); erkek ö retmenlerden ($\bar{X}=3,22$) daha yüksek düzeydedir.

Tablo 4.36’da ilkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin, örgütsel ba lılıklarına ili kin görü lerinin cinsiyete göre da ılımı ve t testi sonuçları görülmektedir. Buna göre ara tırmaya katılan yöneticilerin 210’u kadın, 193’ü erkektir. Kadın ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarına ili kin algılarının aritmetik ortalama de eri (\bar{X}) 3,41 ve standart sapma (S) 0,72’dür. Ara tırmaya katılan erkek yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerine ili kin algılarının aritmetik ortalama de eri (\bar{X}) 3,48 ve standart sapma (S) 0,73’dır. Yapılan istatistikî çözümlerde “t” de eri -0,931’dır. Kadın ve erkek ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarına ili kin “P” de eri ,352 olup, $P>,05$ ’tir. Bu nedenle ,05 düzeyinde olmak üzere cinsiyetlere, ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarına ili kin görü leri arasında anlamlı farklılık yoktur.

b) İkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin, örgütsel ba lılıklarına ili kin görü leri arasında ya larına göre anlamlı bir fark olup olmadı ma ili kin bulgular

Tablo 4.37. İkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin, örgütsel ba lılıklarına ili kin görü lerinin aritmetik ortalaması (**X**) ve standart sapma (S) de erleri

Örgütsel Ba lılık Boyutları	YA	N	X	S
Devam Ba lılı ı	20-30 arası	73	3,02	0,81
	31-40 arası	179	3,12	0,89
	41 ve üzeri	151	3,21	0,88
	Toplam	403	3,14	0,87
Duygusal Ba lılık	20-30 arası	73	3,83	0,74
	31-40 arası	179	3,81	0,74
	41 ve üzeri	151	3,76	0,74
	Toplam	403	3,79	0,74
Ölçe in Geneli	20-30 arası	73	3,40	0,68
	31-40 arası	179	3,45	0,75
	41 ve üzeri	151	3,47	0,71
	Toplam	403	3,45	0,72

Tablo...’da ö retmenlerin ya larına göre, örgütsel ba lılıklarına ili kin görü lerinin aritmetik ortalamaları (**X**) ve standart sapmaları (S) verilmi tir. De erler tüm gruplar için birbirine yakındır.

Tablo 4.38. İkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin ya larına göre örgütsel ba lılıklarına ili kin görü lerine ait varyans analizi sonuçları

Ölçe in Boyutları	Varyansın Kayna ı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark LSD
Devam Ba lılı ı	Gruplararası	1,860	2	0,930	1,206	,300	Fark anlamlı de il
	Gruplariçi	308,422	400	0,771			
	Toplam	310,281	402				
Duygusal Ba lılık	Gruplararası	0,372	2	0,186	0,338	,714	Fark anlamlı de il
	Gruplariçi	220,105	400	0,550			
	Toplam	220,477	402				
Ölçe in Geneli	Gruplararası	0,213	2	0,107	0,203	,816	Fark anlamlı de il
	Gruplariçi	209,947	400	0,525			
	Toplam	210,161	402				

Tablo 4.38’de ö retmenlerin ya larına göre, örgütsel ba lılıklarına ili kin görü lerinin varyans analizi sonuçları görölmektedir. Buna göre anketin genelinde İkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin “Ya larına” göre örgütsel ba lılıklarına ili kin görü leri arasında ,05 düzeyinde anlamlı fark bulunamamı tir.

c) İkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin, örgütsel ba lılıklarına ili kin görü leri arasında e itim durumlarına göre anlamlı bir fark olup olmadı ma ili kin bulgular

Tablo 4.39. İkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin, e itim durumlarına göre örgütsel ba lılıklarına ili kin görü lerinin aritmetik ortalaması (**X**) ve standart sapma (**S**) de erleri

Örgütsel Ba lılık Boyutu	E itim	N	X	S
Devam Ba lılı ı	Önlisans	93	3,22	0,96
	Lisans(E itim Fak)	213	3,12	0,82
	Lisans(Di er fak)	89	3,14	0,91
	Lisansüstü	8	2,42	0,86
	Toplam	403	3,13	0,88
Duygusal Ba lılık	Önlisans	93	3,86	0,73
	Lisans(E itim Fak)	213	3,75	0,74
	Lisans(Di er fak)	89	3,85	0,70
	Lisansüstü	8	3,56	1,18
	Toplam	403	3,79	0,74
Ölçe in Geneli	Önlisans	93	3,52	0,75
	Lisans(E itim Fak)	213	3,42	0,69
	Lisans(Di er fak)	89	3,47	0,73
	Lisansüstü	8	2,96	0,97
	Toplam	403	3,45	0,72

Tablo 4.40. İkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin e itim durumlarına göre örgütsel ba lılıklarına ili kin görü lerine ait varyans analizi sonuçları

Ölçe in Boyutları	Varyansın Kayna ı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark – LSD
Devam Ba lılı ı	Gruplararası	4,852	3	1,617	2,113	,098	Fark anlamlı de il
	Gruplariçi	305,429	399	0,765			
	Toplam	310,281	402				
Duygusal Ba lılık	Gruplararası	1,466	3	0,489	0,890	,446	Fark anlamlı de il
	Gruplariçi	219,012	399	0,549			
	Toplam	220,477	402				
Ölçe in Geneli	Gruplararası	2,676	3	0,892	1,715	,163	Fark anlamlı de il
	Gruplariçi	207,485	399	0,520			
	Toplam	210,161	402				

Tablo 4.40'da ö retmenlerin e itim durumlarına göre, örgütsel ba lılıklarına ili kin görü lerinin varyans analizi sonuçları görü lmektedir. Buna göre anketin alt boyutları ve anketin geneline bakıldı nda ö retmen görü leri arasında e itim durumlarına göre anlamlı bir farklılık yoktur.

Sekizinci Alt Probleme İlişkin Yorum

a) Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Topaloğlu ve diğerleri (2008), Durna ve Eren (2005) yaptıkları araştırmada bu bulguları destekler niteliktedir. Kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması birbirine çok yakın olarak bulunmuştur.

b) Anketin genelinde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin “Yaşlarına” göre örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasında ,05 düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır. Çalışanların yaşlarının ilerlemesinin örgütsel bağlılık ile ilişkin görüşlerinde farklılık neden olmamaktadır. Türkiye’de öğretmenlerin ömür boyu istihdam garantisi olması ve çoğunlukla emeklilik haklarından ayrılmamaları, örgütsel bağlılığın temelini oluşturan emeklilik hakları, kariyer, özel yetenek oluşturma gibi kuruma yapılan kişisel yatırımların önemini azaltmaktadır.

c) Anketin alt boyutları ve anketin geneline bakıldığında öğretmen görüşleri arasında örgütsel bağlılık ile ilişkin görüşlere ilişkin durumlarına göre anlamlı bir farklılık yoktur. Fakat öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde lisansüstü öğretmenlerin örgütsel bağlılığı en düşük, önlisans mezunlarının ise en yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dokuzuncu alt problemi,

“İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasında;

- a) Cinsiyetlerine,
- b) Yaşlarına,
- c) Eğitim Durumlarına göre,

anlamlı bir fark var mıdır?” şeklinde düzenlenmiştir. Ayrıca bu probleme ilişkin bulgular tablolar halinde verilmiştir.

a) İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin bulgular

Tablo 4.41. İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre dağılımı ve t testi sonuçları

Ölçe in Boyutları	Cinsiyet	N	X	S	Sd	t	p
Devam Ba lılı ı	Kadın	29	3,02	0,69	99	-0,23	,817
	Erkek	72	3,06	0,82			
Duygusal Ba lılık	Kadın	29	3,81	0,71	99	1,38	,171
	Erkek	72	3,61	0,65			
Ölçe in Geneli	Kadın	29	3,39	0,64	99	0,54	,588
	Erkek	72	3,32	0,61			

(*),05 düzeyinde fark anlamlı

Tablo 4.41’de ilkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarına ili kin görü lerinin cinsiyete göre da ılımı ve t testi sonuçları görülmektedir. Buna göre ara tırmaya katılan yöneticilerin 29’u kadın, 72’si erkektir. Kadın yöneticilerin, ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarına ili kin algılarının aritmetik ortalama de eri (**X**) 3,39 ve standart sapma (S) ,64’dür. Ara tırmaya katılan erkek yöneticilerin ö retmenlerin örgütsel ba lılı na ili kin algılarının aritmetik ortalama de eri (**X**) 3,32 ve standart sapma (S) ,61’dir. Yapılan istatistikî çözümlerde “t” de eri -0,544’dur. Kadın ve erkek yöneticilerin, örgütsel ba lılı a ili kin “P” de eri ,588 olup, $P > ,05$ ’tir. Bu nedenle ,05 düzeyinde olmak üzere cinsiyetlere, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü ler arasında anlamlı farklılık yoktur.

b) İkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarına ili kin görü leri arasında ya larına göre anlamlı bir fark olup olmadığı na ili kin bulgular

Tablo 4.42. İkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin ya larına göre ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarına ili kin görü lerinin aritmetik ortalaması (**X**) ve standart sapma (S) de erleri

Örgütsel Ba lılık Boyutları	YA	N	X	S
Devam Ba lılı ı	20-30 arası	43	2,99	0,82
	31-40 arası	36	3,22	0,69
	41 ve üzeri	22	2,90	0,85
	Toplam	101	3,05	0,79
Duygusal Ba lılık	20-30 arası	43	3,69	0,62
	31-40 arası	36	3,79	0,73
	41 ve üzeri	22	3,43	0,63
	Toplam	101	3,67	0,67

Ölçe in Geneli	20-30 arası	43	3,32	0,66
	31-40 arası	36	3,49	0,51
	41 ve üzeri	22	3,15	0,66
	Toplam	101	3,34	0,62

Tablo 4.43. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin yaşlarına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına yeterliliklerine ilişkin görüşlerine ait varyans analizi sonuçları

Ölçe in Boyutları	Varyansın Kayna ı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark LSD
Devam Ba lılı ı	Gruplararası	1,688	2	0,844	1,373	,258	Fark Anlamlı De il
	Gruplariçi	60,252	98	0,615			
	Toplam	61,940	100				
Duygusal Ba lılık	Gruplararası	1,821	2	0,910	2,067	,132	Fark Anlamlı De il
	Gruplariçi	43,152	98	0,440			
	Toplam	44,972	100				
Ölçe in Geneli	Gruplararası	1,618	2	0,809	2,173	,119	Fark Anlamlı De il
	Gruplariçi	36,488	98	0,372			
	Toplam	38,106	100				

Tablo 4.43’de yöneticilerin yaşlarına göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre anketin genelinde ilkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin “Ya larına” göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasında ,05 düzeyinde anlamlı fark bulunamamıştır.

c) İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasında eğitim durumlarına göre anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin bulgular

Tablo 4.44. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin eğitim durumlarına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması (\bar{X}) ve standart sapma (S) değerleri

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Eğitim	N	\bar{X}	S
Devam Ba lılı ı	Önlisans	30	3,22	0,69
	Lisans(Eğitim Fak)	36	3,10	0,70
	Lisans(Diğer fak)	35	2,85	0,92
	Toplam	101	3,05	0,79
Duygusal Ba lılık	Önlisans	30	3,68	0,71
	Lisans(Eğitim Fak)	36	3,67	0,53
	Lisans(Diğer fak)	35	3,65	0,78
	Toplam	101	3,67	0,67

Ölçe in Geneli	Önlisans	30	3,44	0,41
	Lisans(E itim Fak)	36	3,37	0,55
	Lisans(Di er fak)	35	3,22	0,80
	Toplam	101	3,34	0,62

Tablo 4.45. İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin e itim durumlarına göre ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarına ili kin görü lerine ait varyans analizi sonuçları

Ölçe in Boyutları	Varyansın Kayna ı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark – LSD
Devam Ba lılı ı	Gruplararası	2,387	2	1,194	1,964	,146	Fark anlamlı de il
	Gruplariçi	59,553	98	0,608			
	Toplam	61,940	100				
Duygusal Ba lılık	Gruplararası	0,023	2	0,012	0,025	,975	Fark anlamlı de il
	Gruplariçi	44,949	98	0,459			
	Toplam	44,972	100				
Ölçe in Geneli	Gruplararası	0,791	2	0,395	1,039	,358	Fark anlamlı de il
	Gruplariçi	37,315	98	0,381			
	Toplam	38,106	100				

Tablo 4.45’de yöneticilerin e itim durumlarına göre, ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarına ili kin görü lerinin varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre anketin alt boyutları ve anketin geneline bakıldı nda yönetici görü leri arasında e itim durumlarına göre anlamlı bir farklılık yoktur.

Dokuzuncu Alt Probleme li kin Yorum

a) İlkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarına ili kin görü leri, cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermemi tir. Ara tırma bulgularına göre kadın yöneticilerin ve erkek yöneticilerin, ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarına ili kin görü leri benzer düzeydedir.

b) anketin genelinde ilkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin “Ya larına” göre ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarına ili kin görü leri arasında ,05 düzeyinde anlamlı fark bulunmamı tir. Ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarına ili kin olarak en yüksek düzeyde görü bildirenler “31-40 ya arası” yöneticiler olmu tur.

c) Anketin alt boyutları ve anketin geneline bakıldı nda yönetici görü leri arasında e itim durumlarına göre anlamlı bir farklılık yoktur. Ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarına ili kin olarak en yüksek düzeyde görü bildirenler “Önlisans” mezunu yöneticileridir.

Onuncu Alt Probleme li kin Bulgular

Ara tırmanın onuncu alt boyutu olarak “ İlkö retim okullarında görev yapan yönetici ve ö retmenlerin, ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarına ili kin görü leri arasında anlamlı bir fark

var mıdır?” belirlenmiştir. Ayrıca bu probleme ilişkin t-testi sonuçları tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 4.46. İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerine ilişkin t-testi sonuçları

Ölçeğin Boyutları	Görev	N	\bar{X}	S	Sd	t	p
Devam Bağlılığı	Öğretmen	403	3,14	0,88	502	0,87	,383
	Yönetici	101	3,05	0,79			
Duygusal Bağlılık	Öğretmen	403	3,79	0,74	502	1,59	,112
	Yönetici	101	3,67	0,67			
Toplam	Öğretmen	403	3,44	0,72	502	1,34	,142
	Yönetici	101	3,34	0,62			

Tablo 4.46’da ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algılarına dair “t” testi sonuçları görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan 403 öğretmenin, örgütsel bağlılıklarına ilişkin algılarının aritmetik ortalama değeri (\bar{X}) 3,45 ve standart sapma (Ss) ,72’dir. Araştırmaya katılan 101 yöneticinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algılarının aritmetik ortalama değeri (\bar{X}) 3,34 ve standart sapma (Ss) ,62’dir. Yapılan istatistikî çözümlemede “t” değeri 1,34’dür. Öğretmenlerin ve yöneticilerin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin “P” değeri ,181 olup, $P>,05$ ’tir. Bu nedenle ,05 düzeyinde olmak üzere ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Yöneticilerin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları ($\bar{X}=3,45$) “Çokunlukla” düzeyinde yöneticilerin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları ($\bar{X}=3,34$) “Ara Sıra” düzeyinde olmuştur. Tabloya genel olarak bakıldığında yöneticilerin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algı düzeylerinin öğretmenlerin görüşlerine göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Onuncu Alt Probleme İlişkin Yorum

Öğretmenlerin ve yöneticilerin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin “P” değeri ,181 olup, $P>,05$ ’tir. Bu nedenle ,05 düzeyinde olmak üzere ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bu bulgular ışığında yöneticilerin de öğretmen kökenli olması nedeniyle öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları hakkında bilgi ve tecrübe sahibi oldukları söylenebilir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşleri arasında farklılık olmaması okulda yöneticilerin ve öğretmenlerin örgüt içerisindeki konum bakımından diğer örgütlere nazaran

daha az fark olmasından kaynaklanmaktadır. Yöneticiler de öğretmenlik mesleğini yürütmekte ve öğretmenlerin örgütle ilgili sorunlarını paylaşmaktadır. Bu nedenlerden dolayı öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile yöneticilerin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları görüşleri arasında fark olmadığını söyleyebiliriz.

Onbirinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın onbirinci alt problemi “İkinci sınıfta görev yapan öğretmenlerin yöneticilerin görüşlerine göre, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Aşağıda probleme ilişkin değerler tablo halinde verilmiştir.

a) İkinci sınıfta görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasındaki ilişki

Tablo 4.47. İkinci sınıfta görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasında ilişkiye ait korelasyon (r) sonuçları

Boyutlar N=403		KT	KS		KE	KD	KY Toplam
Devam Bağlılığı	Pers. Cor.	,370(**)	,235(**)	,141(**)	,487(**)	,446(**)	,493(**)
	Sig.	,000	,000	,005	,000	,000	,000
Duygusal Bağlılık	Pers. Cor.	,236(**)	,207(**)	,272(**)	,355(**)	,322(**)	,388(**)
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
ÖB Toplam	Pers. Cor.	,352(**)	,251(**)	,221(**)	,484(**)	,442(**)	,504(**)
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000

(**) Korelasyon 0,01 düzeyinde önemlidir.

İkinci sınıfta görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Başka bir anlatımla yukarıda belirtilen iki değişkene ait veriler (veri grupları) ve alt boyutlarına ilişkin veriler birbiriyle bağlantılı ve düzenli olarak değişmektedir.

İkinci sınıfta görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasında 0,01 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır ($r=,504$). Öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin algı düzeyleri artarken, örgütsel

ba lılıklarına ili kin algıları da artmaktadır. Ö retmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin algı düzeyleri azalırken, örgütsel ba lılıklarına ili kin algıları da azalmaktadır. İkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü leri ile örgütsel ba lılıklarına ili kin görü leri arasında “pozitif ili ki” vardır.

İkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterlilikleri alt boyutlarına ili kin görü leri ile örgütsel ba lılık alt boyutlarına ili kin görü leri arasında 0,01 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde bir ili ki vardır. Ba ka bir deyi le ö retmen görü lerine göre yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterlilikleri alt boyutları ile ö retmenlerin örgütsel ba lılıkları tüm alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ili ki vardır.

b) İkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü leri ile ö retmenlerin örgütsel ba lılıkları arasındaki ili ki

Tablo 4.48. İkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü leri ile ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarına ili kin görü leri arasında ili kiye ait korelasyon sonuçları

Boyutlar N=101		KT	KS		KE	KD	KY Toplam
Devam Ba lılı 1	Pers. Cor.	,042	-,050	-,217(*)	,390(**)	,099	,158
	Sig.	,675	,619	,029	,000	,325	,115
Duygusal Ba lılık	Pers. Cor.	-,007	,169	,131	,335(**)	,336(**)	,330(**)
	Sig.	,947	,091	,193	,001	,001	,001
ÖB Toplam	Pers. Cor.	,025	,053	-,080	,434(**)	,239(*)	,275(**)
	Sig.	,804	,602	,427	,000	,016	,005

(**) Korelasyon 0,01 düzeyinde önemlidir.

(*)Korelasyon 0,05 düzeyinde önemlidir.

İkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü leri ile ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarına ili kin görü leri arasında anlamlı bir ili ki bulunmu tur. Ba ka bir anlatımla yukarıda belirtilen iki de i kene ait veriler (veri grupları) birbiriyle ba lantılı ve düzenli olarak de i mektedir.

İkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü leri ile ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarına ili kin görü leri arasında 0,01 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde ve dü ük düzeyde bir ili ki vardır ($r=,275$). Yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin algı düzeyleri artarken, ö retmenlerin örgütsel ba lılıklarına ili kin algıları da artmaktadır. Yöneticilerin, insan

kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin algı düzeyleri azalırken, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları da azalmaktadır. İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasında “pozitif ilişki” vardır.

İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasındaki ilişkiye alt boyutlara göre bakıldığında;

- “Devam Bağlılığı” ile “İnsan Kaynakları” boyutları arasında 0,05 düzeyinde negatif ve düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır.
- “Devam Bağlılığı” ile “İnsan Kaynaklarının Etkinliği ve Geliştirilmesi” arasında 0,01 düzeyinde pozitif ve orta düzeyde ilişki bulunmaktadır.
- “Duygusal Bağlılık” ile “İnsan Kaynaklarının Etkinliği ve Geliştirilmesi” arasında 0,01 düzeyinde pozitif ve orta düzeyde ilişki bulunmaktadır.
- “Duygusal Bağlılık” ile “İnsan Kaynaklarının Ödüllendirilmesi ve Değerlendirilmesi” arasında 0,01 düzeyinde pozitif ve orta düzeyde ilişki bulunmaktadır.

c) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasındaki ilişki

Tablo 4.49. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasında ilişkiye ait korelasyon sonuçları

Boyutlar N=504		KT	KS		KE	KD	KY Toplam
Devam Bağlılığı	Pers. Cor.	,287(**)	,183(**)	,064	,414(**)	,338(**)	,396(**)
	Sig.	,000	,000	,150	,000	,000	,000
Duygusal Bağlılık	Pers. Cor.	,163(**)	,197(**)	,241(**)	,290(**)	,256(**)	,324(**)
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
ÖB Toplam	Pers. Cor.	,265(**)	,214(**)	,159(**)	,409(**)	,343(**)	,414(**)
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000

(**) Korelasyon 0,01 düzeyinde önemlidir.

İlkö retim okullarında görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Başka bir anlatımla yukarıda belirtilen iki değişkene ait veriler (veri grupları) ve alt boyutlarına ilişkin veriler birbiriyle bağlantılı ve düzenli olarak değişmektedir.

İlkö retim okullarında görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasında 0,01 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır ($r=,414$). Öğretmenlerin ve yöneticilerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin algı düzeyleri artarken, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları da artmaktadır. Öğretmenlerin ve yöneticilerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin algı düzeyleri azalırken, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları da azalmaktadır. İlkö retim okullarında görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasında “pozitif ilişki” vardır.

İlkö retim okullarında görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterlilikleri alt boyutlarına ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında 0,01 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Başka bir deyişle öğretmen ve yönetici görüşlerine göre yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterlilikleri alt boyutları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları tüm alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Onbirinci Alt Probleme İlişkin Yorum

Öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin algı düzeyleri artarken, örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları da artmaktadır. Öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin algı düzeyleri azalırken, örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları da azalmaktadır. İlkö retim okullarında görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasında 0,01 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Meyer ve Smith (2000), Balay (1999) yaptıkları araştırmalar sonucu elde ettikleri bulgular da insan kaynakları yönetimi seviyeleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir.

Yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin algı düzeyleri artarken, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları da artmaktadır. Yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin algı düzeyleri azalırken, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları da azalmaktadır. İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasında 0,01 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. İnsan kaynakları yeterliliklerine sahip olduklarını düşünen yöneticiler, kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunu düşünmektedirler.

Yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterlilikleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için öğretmen ve yönetici görüşleri birleştirildiğinde, bu iki veri grubu arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yani öğretmen ve yönetici görüşleri incelendiğinde yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterlilikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ilişkilidir. Öğretmenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının artması yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerini arttırmaları ile mümkün olabilecektir.

V. BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde ara tırma bulgularından çıkarılan sonuçlara yer verilmi , sonuçların e itim örgütleri açısından önemine de inilmi ve bu çözümlenmeler ı ı nda öneriler geli tirilmi tir. Ancak bu çalı madan elde edilen sonuçların ve geli tirilen önerilerin Antalya ili ile sınırlı oldu u göz ardı edilmemelidir.

Sonuçlar

nsan kaynaklarını etkin kullanan örgütlerin günümüzde varlı nı sürdürme anslarının çok yüksek oldu u ve kar, kalite, verimlilik gibi di er amaçlarını gerçekle tirmelerinin çok daha kolay oldu u herkes tarafından bilinmektedir. Artık insanı herhangi bir üretim faktörü olarak gören anlayı yıkılmı tır. Örgüt yönetimi de buna göre yapılanmak, sistemini buna göre kurmak ve yönetmek zorundadır. Özellikle özel sektörde önem kazanan insan kaynakları yönetimi artık kamu sektöründe de uygulanabilirli i ara tırılmaktadır.

E itim örgütlerinden beklenen verimin alınabilmesi, insan kaynaklarının nitelikli ve mutlu olmasıyla mümkündür. Çalışmanı göz ardı eden ve sadece çalış an olarak gören kurumların ba arıyı yakalayamayaca ı artık kabul edilebilen bir yönetim gerçe idir. nsan kaynaklarından en etkin ekilde yararlanabilmek için öncelikle yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterlilikleri açısından geli tirilmesi gerekir. nsan kaynakları yönetimi yeterliliklerine sahip yönetici, insan kaynakları planlaması do ru ekilde yapar ve ne kadar elemana ihtiyacı oldu unu do ru ekilde belirler. Çalış anlar arasındaki ili kileri düzenler, ihtiyaçlarına cevap verebilir ve böylece okulun daha etkili bir ekilde e itim ö retim hizmetlerine devam etmesini sa lar.

Milli E itim Bakanlı na ba lı olarak görev yapan yöneticilerin bir kamu görevlisi olarak yetki ve sorumlulukları sınırlıdır. Fakat günümüzün insan kaynakları yöneticisi gerekti inde ko ulları zorlayabilmelidir. Ö retmenler, yöneticilerin onların toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarını nadiren ara tırdıklarını ve bu ihtiyaçlarını gidermek için nadiren giri inde bulduklarını belirtmektedirler. Burada ö retmenlerin psikolojik ihtiyaçları devreye girmektedir. Bu ihtiyaçlar giderilmedi i sürece ö retmenin kuruma olan ba lılı ı zayıflayacak, verimli bir ekilde çalış amayacaktır.

Bu ara tırmada yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterlilikleri ile ö retmenlerin örgütsel ba lılıkları arasındaki ili ki belirlenmeye çalı ılmı tır. Bu amaçla alt problemlere ili kin a a ıdaki sonuçlara ula ılmı tır;

Alt Problemlere li kin Sonuçlar

1. İkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin görü lerine göre yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerinin düzeyi (\bar{X} =3,06) “Ara Sıra” düzeyindedir. Alt boyutlara göre ö retmen görü leri incelendi inde “ nsan Kayna ının Tanınması ve Çözümlemesi” boyutunda (\bar{X} =2,28) “Nadiren”, “Kadro Belirleme ve nsan Kayna ının Seçimi” boyutunda (\bar{X} =3,63) “Ço unlukla”, “ nsan li ikleri ve Çalı an Memnuniyeti” boyutunda (\bar{X} =3,44) “Ço unlukla”, “ nsan Kayna ının E itimi ve Geli tirilmesi” boyutunda (\bar{X} =2,90) “Ara Sıra”, “ nsan Kayna ının De erlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi” boyutunda ise (\bar{X} =3,13) “Ara Sıra” düzeylerinde görü belirtmi lerdir.

2. İkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin görü lerine göre kendi insan kaynakları yönetimi yeterliliklerinin düzeyi (\bar{X} =3,74) “Ço unlukla” düzeyindedir. Alt boyutlara göre ö retmen görü leri incelendi inde “ nsan Kayna ının Tanınması ve Çözümlemesi” boyutunda (\bar{X} =3,11) “Ara Sıra”, “Kadro Belirleme ve nsan Kayna ının Seçimi” boyutunda (\bar{X} =3,72) “Ço unlukla”, “ nsan li ikleri ve Çalı an Memnuniyeti” boyutunda (\bar{X} =3,34) “Ara Sıra”, “ nsan Kayna ının E itimi ve Geli tirilmesi” boyutunda (\bar{X} =3,88) “Ço unlukla”, “ nsan Kayna ının De erlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi” boyutunda ise (\bar{X} =4,23) “Her zaman” düzeylerinde görü belirtmi lerdir.

3. İkö retim okullarında görev yapan ö retmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü leri arasında cinsiyetlerine, ya larına ve e itim durumlarına göre anlamlı bir fark bulunamamı tır. Alt boyutlara ili kin ö retmen görü leri incelendi inde insan kaynakları yönetimi anketinin “ nsan Kaynaklarının E itimi ve Geli imi” alt boyutuna ili kin görü lerin cinsiyetlere göre anlamlı farklılık gösterdi i bulunmu tur.

4. Yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü leri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar vardır. Kadın yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerine ili kin algılarının aritmetik ortalama de eri (\bar{X}) 3,55, erkek yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerine ili kin algılarının aritmetik ortalama de eri (\bar{X}) 3,82dir. Bu bulgulara göre erkek yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterlilikleri, kadın yöneticilere göre daha yüksektir.

Yöneticilerin insan kaynakları yönetimine ili kin görü leri alt boyutlarda cinsiyetlere göre farklılıklar bulunmaktadır. “Kadro Belirleme ve nsan Kaynaklarının Seçimi”, “ nsan li kileri ve Çalı an Memnuniyeti” boyutlarında yöneticilerin görü leri cinsiyetlerine göre farklıdır. “Kadro Belirleme ve nsan Kaynaklarının Seçimi” boyutunda erkek ö retmenlerin kadın ö retmenlere göre görü lerinin düzeyi daha yüksektir. “ nsan li kileri ve Çalı an Memnuniyeti” boyutunda ise kadın ö retmelerin görü leri erkek ö retmenlere göre daha yüksektir.

Anketin genelinde ilkö retim okullarında görev yapan yöneticilerin “Ya larına” göre yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin görü leri arasında ,05 düzeyinde anlamlı fark bulunmu tur. “ nsan Kaynaklarının Tanınması ve Çözümlemesi”, “ nsan li kileri ve Çalı an Memnuniyeti”, ve anketin genelinde “31- 40 ya arası” çalı anlar ile “41 ya ve üzeri” çalı anlar arasında görü farklılıklarının anlamlı oldu u sonucu elde edilmi tir. Ayrıca “ nsan Kayna ının E itimi ve Geli tirilmesi” ve anketin genelinde “20–30 ya arası” çalı anlar ile “31–40” çalı anlar arasında görü farklılıklarının anlamlı oldu u sonucu elde edilmi tir.

Anketin alt boyutları ve anketin geneline bakıldı nda yönetici görü leri arasında e itim durumlarına göre anlamlı bir farklılık yoktur. Veriler incelendi inde, e itim durumlarına göre yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin yönetici görü leri benzer düzeydedir.

5. İkö retim okullarında görev yapan yönetici ve ö retmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ili kin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Ö retmenlerin yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerine ili kin algıları ($\bar{X}=3,06$) “Ara Sıra” düzeyinde yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerine ili kin algıları ($\bar{X}=3,74$) “Ço unlukla” düzeyinde olmu tur. Ö retmenlerin, yöneticilerin insan kaynakları yeterliliklerine ili kin algı düzeylerinin yöneticilere göre daha dü ük oldu u görülmektedir.

Anketin alt boyutları incelendi inde “ nsan Kayna ının Tanınması ve Çözümlemesi”, “ nsan Kayna ının E itimi ve Geli tirilmesi” ve “ nsan Kayna ının De erlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi” alt boyutlarında ö retmen ve yönetici görü leri farklıdır. Farklılıklar bulunan boyutlarda yönetici görü lerinin ö retmen görü lerine göre daha yüksek seviyede oldu u görülmü tür.

6. Anketin toplamı için öğretmenler, örgütsel bağlılıklarına ilişkin ($\bar{X}=3,44$) “Çoklukla” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Ankette yer alan boyutlardan I. Boyut olan “Devam Bağlılığı” boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri ($\bar{X}=3,14$) “Ara Sıra” düzeyindeyken, II. Boyut olan “Duygusal Bağlılık” boyutuna ilişkin görüşler ($\bar{X}=3,79$) “Çoklukla” düzeyindedir.

7. İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları alt boyutlarına ilişkin görüşleri görülmektedir. Anketin toplamı için öğretmenler ($\bar{X}=3,34$) “Ara Sıra” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Ankette yer alan boyutlardan I. Boyut olan “Devam Bağlılığı” boyutuna ilişkin yönetici görüşleri ($\bar{X}=3,05$) “Ara Sıra” düzeyindeyken, II. Boyut olan “Duygusal Bağlılık” boyutuna ilişkin görüşler ($\bar{X}=3,67$) “Çoklukla” düzeyindedir.

8. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasında anketin genelinde cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına göre, anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı boyutuna ilişkin görüşleri arasında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,05$). Buna göre, bayan öğretmenlerin devam bağlılığı boyutuna ilişkin görüşleri ($\bar{X}=3,05$); erkek öğretmenlerden ($\bar{X}=3,22$) daha yüksek düzeydedir.

9. İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına göre, anlamlı bir fark bulunmamıştır.

10. ,05 düzeyinde olmak üzere ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Yöneticilerin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları ($\bar{X}=3,45$) “Çoklukla” düzeyinde yöneticilerin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları ($\bar{X}=3,34$) “Ara Sıra” düzeyinde olmuştur. Yöneticilerin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algı düzeylerinin öğretmenlerin görüşlerine göre daha düşük olduğu görülmüştür.

11. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasında 0,01 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır ($r=,414$). Öğretmenlerin ve yöneticilerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin

algı düzeyleri artarken, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları da artmaktadır veya öğretmenlerin ve yöneticilerin, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin algı düzeyleri azalırken, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları da azalmaktadır.

Bu sonuçlara göre yöneticilerin insan kaynakları yeterlilikleri, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile ilişkili olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi yeterliliklerine sahip yöneticilerin bulunduğu kurumda gerek örgüt içindeki bireylerin çalıştığı ortamı benimsemeleri, gerekse olumlu tutum geliştirerek kuruma olan bağlılıklarının artması insan kaynakları yönetiminin önemini ortaya çıkarmaktadır.

Öneriler

- Okullarda insan kaynakları yönetimi yaklaşımı insan kaynakları yönetimi yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri ve liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir. Bu yaklaşımın etkin olarak kullanılabilmesi için, yöneticilerin örgüt hedefleri hakkında uzmanlık derecesinde bilgiye sahip olması, eğitim ve kültür düzeyi yüksek, vizyonu geniş ve teknik gelişmeleri takip eden bir yeti me düzeyine erişmesi sağlanmalıdır.
- İnsan Kaynakları yönetiminin önemi kavranmalı ve çalışanların eğitimi ve geliştirilmesinde, kurum içinde ödül ve cezalandırmalarda, kişiler arası ilişkilerin düzenlenmesinde ve çalışanların kuruma bağlılıklarını sağlamada insan kaynakları yönetimi uygulamalarına başvurulmalıdır.
- Yöneticiler yönetim tarzını belirlerken ve kurumda karar verme süreçlerini uygularken, insan kaynakları yönetiminin desteğini sağlanmalıdır.
- İnsan kaynakları yönetiminin en önemli unsurlarından biri olan öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerine önem verilmelidir. Yöneticiler, öğretmenleri hizmet içi ve dışı eğitimlere teşvik etmeli ve gerektiğinde rehberlik edebilmelidir. Bu açıdan bakıldığında İlköğretim Okulu yöneticileri, mesleki gelişim ile ilgili bilimsel yayınların tanıtılması ve hizmet içi eğitim düzenlenmesi ya da bu eğitimler konusunda yönlendirme yapma açısından daha olumlu bir rehberlik davranışı göstermelidirler. Böylelikle, yüksek öğrenme motivasyonları sayesinde, eğitimden daha fazla yararlanabilen, iş, kariyer ve bireysel kazanç beklentileri karşılanabilen bireylerin iş barınmaları ve örgüte olan bağlılıkları da artırılmı olacaktır.

- Yöneticiler, okul içi olumlu rekabet ortamı yaratma, öğretmenleri karara katma ve ödül-cezanın adil uygulanması konusunda daha kabul edilebilir bir yönetim anlayışını sergilemelidirler. Adil verilen ödül ya da cezanın diğer öğretmenler üzerinde motive edici etkisi olduğu unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

Açıkalin A., “E ğitimde nsan Kayna ının Yönetimi”, E ğitim ve Okul Yöneticili ği, der. Özden Ö., 42-58, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2005.

A ca V., Ertan H., “Duygusal Ba lılık çşsel Motivasyon li kisi: Antalya’da Be Yıldızlı Otellerde Bir nceleme”, Afyon Kocatepe Üniversitesi .B.F. Dergisi, Cilt.10 Sayı.2, (2008), 135-156.

A delen Z., Erkut H., “Firma Kurumsal ve Yönetmel Özelliklerinin nsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisinin Analizi”, GAU J. Soc. & Appl. Sci., Cilt.3 Sayı.6, (2008), 37-55.

Akda M., (2007), “Örgütlerde nsan Kaynakları Ve Halkla li kiler Birimleri Örgüt Yapılarının ncelenmesi Üzerine Karsıla tırılmalı Bir Çalı ma”, Yayımlanmamı Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Aldemir C., Ataol A., nsan Kaynakları Yönetimi, Barı Yayınevi, Ankara, 2001.

Argon T., Eren A., nsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Da ıtım, Ankara, 2004.

Armstrong M., Strategic Human Resource Management : A Guide to Action, Kogan Page Limited, 2006.

Armstrong M., Handbook of Human Resource Management Practice (10th Edition), Kogan Page Limited, 2006.

Atılğan M., “ nsan Kaynakları Yönetiminde E ğitim ve Bir nceleme: Kaymakam Adaylarının E ğitimi”, Türk dare Dergisi, No:20, (2005), 131-148.

Aydın ., (2006), “Tarihsel geli im sürecinde nsan Kaynakları Yönetimi Anlayı ı, Amaçları ve Fonksiyonları”, Yayımlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi stanbul.

Aykaç B., nsan Kaynakları Yönetimi Ve nsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Nobel Yayın Da ıtım, Ankara, 1999.

Balay R., “ görenlerin Örgütsel Ba lılık Etkenleri Ve Sonuçları”, Ankara Üniversitesi E itim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt. 32 Sayı. 1, (1999), 237-246.

Ba aran . E., E itim Yönetimi, Gül Yayınevi, 1988, Ankara

Ba aran . E., Yönetim, Gül Yayınevi, Ankara, 1989

Bayram L., “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Ba lılık”, Sayı tay Dergisi, No. 59, (2002), 125-139

Binba ıo lu C., E itim Yöneticili i, Binba ıo lu Yayınevi, Ankara, 1988

Bingöl D., nsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayın Da ıtım, stanbul, 1998

Bolat ., Bolat T., “Otel letmelerinde Örgütsel Ba lılık Ve Örgütsel Vatanda lık Davranı ılı kisi” Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.11 Sayı.5, (2008),75-94.

Bowen D. E., Lawler E. E., Total Quality-Oriented Human Resources Management, Center for Effective Organizations co., 1992, Los Angeles.

Büyüköztürk ., Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı, Pegema Yayıncılık, 2006, Ankara

Can H., Akgün A., Kavuncuba ı ., Kamu ve Özel Kesimde nsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001

Can H., Örgüt ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, 2002, Ankara

Can N., E itim Örgütlerinde nsan Kaynakları Yönetimi, Erciyes Üniversitesi Matbaası, 2005, Kayseri

Ça layan A., E itimde Yönetim Yönetimde Kalite, Bilge Yayıncılık,2003, stanbul

Çalık C., Ehitolu E. T., “Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yöntemleri ve Uygulamalarını Yerine Getirebilme Yeterlikleri”, Milli Eğitim Dergisi, No. 170, (2006), 94-112

Dessler G., Human Resource Management, Prentice Hall International, 1997

Doğan S., Kılıç S., “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, No.29, (2007), 37-61

Dordevic B., “Employee Commitment In Times Of Radical Organizational Changes, Economics and Organization” No 2, (2004), 111 – 117

Durna U., Eren V., “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, Doğu Üniversitesi Dergisi, No.6, (2005), 210-232

Ekinci F., “Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi”, Maliye Dergisi, (2005), No.155, 181-192

Elma C., Demir K., Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Anı Yayıncılık, Ankara, 2003

Eren E., Yönetim ve Örgüt, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2003

Ergin C., İnsan Kaynakları Yönetimi, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2002.

Erkılıç T. A., “İnsan Kaynakları Ve Eğitim Programının Yönetimiyle İlgili Etmenlerin Ortaöğretimde Çalışanların Sendikal Örgütlenmelerine Etkileri”, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 17, (2007), 53-64

Fındıkçı İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2002

Fletcher C., Williams R., “Performance Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment”, British Journal of Management, No. 7, (1996), 169-179

Gallegher P., Human Resource Planning, Scitech Educational, 2000

Geylan R., “ İnsan Kaynakları Yönetimi”, Genel İletme, der. Berbero lu G. N., 135-150, TC. Anadolu Üniversitesi Yayın no. 1268, Eski ehir, 2007

Gül H., “Örgütsel Ba lılık Yakla ımlarının Mukayesesi Ve De erlendirmesi”, Ege Akademik Bakı Dergisi, Cilt.2 Sayı.1, (2002), 35-45

Gürkan G., Ç.,(2006) “Örgütsel Ba lılık: Örgütsel klimin Örgütsel Ba lılık Üzerindeki Etkisi” ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt klimi le Örgütsel Ba lılık Arasındaki li kinin Ara tırılması, Yayınlanmamı Yüksek Lisans , Edirne

Gürüz D., Yaylacı G. Y., leti imci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Kapital Medya Hizmetleri, 2004, stanbul

Hesapçio lu M., İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi, Beta Basım Yayım Da ıtım, stanbul, 1994

Izgar H., “Okul Yöneticilerinde Doyumu Ve Örgütsel Ba lılık”, Selçuk Üniversitesi Ahmet Kele o lu E itim Fakültesi Dergisi, No.25, (2008), 317 -334

Igar L., E itim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi, Beta Basım Yayım Da ıtım, 2000, stanbul

nce M., “De i im Olgusu Ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin De i en Fonksiyonları”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, No.11, 319-340

Jhonson R., E., Chang C., Commitment to one’s organization is a critical employee attitude. Indeed, it is related to numerous work-based outcomes, including satisfaction and involvement with one’s job, work motivation, and turnover, Journal of Applied Social Psychology, Blackwell Publishing, Inc , 2008

Karasar N., Bilimsel Ara tırma Yöntemi, (10. Baskı), Nobel Yayın ve Da ıtım, 2000, Ankara.

Kaya H., “Kamu ve Özel Sektör Kurulu larının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalı anların Örgütsel Ba lılı ına Etkisi: Görgül Bir Ara tırma”, Maliye Dergisi , No.155 , (2008), 119-143

Kaya O., (2007), Örgütsel Ba lılık: Emniyet Genel Müdürlü ü Merkez Biriminde Bir Uygulama, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara

Kılıç G., (2008), Kariyer Yönetimi Ve Örgütsel Ba lılık Arasındaki İlişki: Be Yıldızlı Otel İletmelerinde Bir Ara tırma, Yayınlanmamı Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara

Kitapçı H., “TKY’de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Ba lılı ın Ki isel Performansa Etkisi”, B L G, No.39, (2006), 70-82

Koç H., “Örgütsel Ba lılık Ve Sadakat İlişki”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.8 Sayı.28, (2009), 200-211

Küçükkaya G.,(2006), İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi Ve Bir Uygulama, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul

Liou S., “An Analysis of the Concept of Organizational Commitment”, Nursing Forum No.43, (2008), 116-125

Loke J. F., “Leadership behaviours. effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment”, Journal of Nursing Management, No. 9, (2001), 191-204

Mercan M., (2006), Öğretmenlerde Örgütsel Ba lılık Örgütsel Yabancılaşma Ve Örgütsel Vatandaşlık, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi, Afyon

Mercin U. L., “İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Eğitim Kurumları Açısından Gereklili i Ve Geliştirme Etkinli i”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.4 Sayı.14, (2005), 128-144

Meyer J. P., Stanley D. J., Herscovitch L., “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, Journal of Vocational Behavior, No.61, (2002), 20–52

Meyer J., Smith C., “HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model”, Canadian Journal of Administrative Sciences, No.17(4), 19-33

Oktay E., Gül H., “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman Ve Aksaray Emniyet Müdür-Lüklerinde Yapılan Bir Araştırma” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, No. 10, (2003), 405-417

Ozag D., (2004), “The Relation Between Cognitive Processes And Perceived Usefulness”, 15 Nisan 2008 tarihinde ulaşılmıştır, www.Osra.Org/2004/osra.pdf adresinden alınmıştır.

Özdemir E., Akpınar A. T., “Konaklama işletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, No. 3, (2002), 85-105

Özgen H., Öztürk A., Yalçın A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana, 2002

Özkaya M., Kocakoç D., Kara E., “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Cilt.13 Sayı.2, (2006), 77-96

Özmen F., Yörük S., “İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde, Okul Yöneticilerinin Karar Verme Sürecindeki Etkiliklerine İlişkin Ölçek Geliştirilmesi”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt. 15, Sayı. 2, (2005), 179-198

Özmen F., Yörük S., “Sınavla Atanan İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimindeki Etkililik Düzeyleri- Malatya İlişkin Örnek”, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 dönümlü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya

Palmer M., Winters K., American Management Association, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul, 1993

Sabuncuoğlu E. T., “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İstifa Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Ege Akademik Bakış, Cilt.7 Sayı.2, 613-628

Sarıdere U., Doğan ., “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İstifa Niyetine Etkisi”, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 dönümlü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya

Saylı H., Kızıldaş D., “Yönetmelik Etik Ve Yönetmelik Etikinin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.1, Cilt.9, (2007), 231-250

Sarı Ü., “Gözetimlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.7 Sayı. 2, (2007), 261-278

Solinger O. N., Van Olffen W., Roe R. A., Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment, Maastricht research school of Economics of Technology and Organizations, The Netherlands, 2007

Swales S., “Organizational commitment: a critique of the construct and measures”, International Journal of Management Reviews, No. 4, 155–178

Tao M., Takagi H., Ishida M., Masuda K., “A Study Of Antecedents Of Organizational Commitment”, Japanese Psychological Research, No.40, (1998), 198–205

Taymaz H., Okul Yönetimi, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2007

Terzi A. R., Kurt T., “İkretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel bağlılıklarına Etkisi”, Milli Eğitim Dergisi, No. 166, (2005)

Tetteh V. E., Management of Human Resources, EBSCO Publishing Inc., 2008

Tiryaki T., (2005), Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Malatya

Topaloğlu M., Koç H., Yavuz E., “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi”, Kamu- s; Cilt.9, Sayı.4, (2008)

Tortop N., Aykaç B., Yayman H., Özer A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, 2007, Ankara

Tutar H., “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, Tatmini ve Duygusal Bağılık Durumlarının İncelenmesi” Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.12 Sayı.3, (2007), 97-120

Uyguç N., Çımrın D., “Değişim Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İstifa Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, D.E.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.19 Sayı.1, (2004), 91-99

Ünal S., “Okulda İnsan Kaynakları Yönetimi”, Milli Eğitim Dergisi, No. 146, 2000

Yalçın A., Bek F., “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 14 Sayı. 1, (2005), 398-410

Yılmaz G., (2006), “Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul

Yüksel Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000

EKLER**EK-1:Ö retmen Anketi****De erli Meslekte im;**

Bu ölçek ilkö retim kurumlarında görev yapan yöneticilerin insan kaynakları yönetimi(KY) becerileri ile ö retmenlerin kurumsal ba lılıkları arasındaki ili ki yi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Çalı mada kullanılan veriler, toplu olarak de erlendirilecek ve sadece ara tırma amacına yönelik olarak kullanılacaktır. Bireysel de erlendirme yapılmayacağı için anket formuna isminizi yazmak zorunda de ilsiniz. İginize ve ankete ayrıca ımız zamana te ekkür ederim.

Didem KARACA

Akdeniz Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü
E itim Yön. ve Denet. Yüksek Lisans Ö rencisi

Açıklama: A a ıda yöneticilerinizle ve okulunuzla ilgili ki isel görü lerinizin alınması için sorular yer almaktadır. Lütfen “Her Zaman”, “Ço unlukla”, “Ara Sıra”, “Nadiren”, “Hiçbir Zaman” seçeneklerinden size en uygun gelen kutucu un içine çarpı (X) i areti koyunuz.

I. BÖLÜM: NSAN KAYNAKLARI YÖNET M ANKET

Size göre a a ıda verilen yargılar hangi sıklıkta gerçekleşmektedir?	Her Zaman	Ço unlukla	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
Yöneticilerimiz;					
1. Ö retmenlerin toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarını ara tırırlar.					
2. Ö retmenlerin ekonomik ya antısını çözümlerler.					
3. Ö retmenlerin gereksinimlerini kar ılamak için planlamalar yaparlar.					
4.Bo alan kadroları tüm ilgililere duyururlar.					
5.Bo kadrolar için en uygun özelliklere sahip adayları te vik ederler.					
6.Gelecekte okulun ihtiyaç duyacağı kadroyu belirlerler.					
7.Norm kadro çalı maları yaparlar.					
8.Okul içindeki çatı maların çözümlenmesi hiçbir giri imde bulunmazlar.					
9.Ö retmenlerin sosyal ve kültürel faaliyetlere katılımını önemsemezler.					
10.Ö retmenlerinin memnuniyetine önem vermezler.					
11.Yeni ö retmenler için oryantasyon(uyum) programları uygularlar.					
12.Ö retmenlerin verimlili ini artırıcı çalı malar yaparlar.					
13.Bilginin etkin payla ıldı ı bir kültür olu turma çalı ırlar.					
14.Ö retmenlerin bireysel geli imini sa lamaya çalı ırlar.					
15.Ö retmenlerin yeti tirilmesine uygun ortamlar hazırlarlar.					
16.Yetersiz personeli geli tirmek için e itim programlarına yönlendirirler.					
17.Ö retmenlerin hizmetiçi ve dı ı e itimlerden faydalanmasını desteklerler.					
18.Ö retmenlerin yeteneklerinin e itim yoluyla geli tirilebilece ine inanırlar.					
19.De erlendirirken aynı zamanda rehberlik ederler.					
20.Ö retmenleri güzel sözlerle takdir ederler.					
21.Ö retmenleri yeterliliklerine uygun i llerde görevlendirirler.					
22.Çe itli toplantılarda çalınanların ba arılarını dile getirerek te ekkür ederler.					
23.Ö retmenleri ödüllendirirken adil ve tarafsız davranırlar.					

II. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKET

Size göre aşağıda verilen yargılar hangi sıklıkta gerçekleşmektedir? Yöneticilerimiz;	Her Zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
24. Okulumda çok şey borçluyum.					
25. Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.					
26. Bu okula çok katkı sağladığı için başka bir yerde çalışmayı düşünmem.					
27. Bu okulda çalışmak için her türlü görevi yapmaya hazırım.					
28. Bu okuldan ayrılmayacak kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
29. Bu okul içinde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.					
30. Bu okuldan ayrılmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey alt üst olur.					
31. Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.					
32. Okulumun öğretmenlerine sağladığı yararlar benim için çok önemli.					
33. Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.					
34. Bu okulun problemlerini benim için önem taımaz.					
35. Çevremdekilere bu okulda çalışmaktan mutluluk duyduğumu söylerim.					
36. Okulumda kendimi ailenin parçası gibi hissediyorum.					
37. Çalıştığım okulun parçası olmaktan gurur duyuyorum.					
38. Kendimi bu okula duygusal açıdan bağlı hissetmiyorum.					
39. Okulumda yapılmı eleştirileri kendime yapılmı sayıyorum.					
40. Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş sayıyorum.					

III. BÖLÜM: KİŞİSEL ÖZELLİKLER

Bu bölümde kişisel bilgilerinizle ilgili sorular yer almaktadır. Size en uygun seçeneği işaretleyin.

1. Cinsiyetiniz			
<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek		
2. Yaşınız			
<input type="checkbox"/> 20-30 yaş arası	<input type="checkbox"/> 31-40 yaş arası	<input type="checkbox"/> 41-50 yaş arası	<input type="checkbox"/> 51 yaş ve üzeri
3. Eğitim Durumunuz:			
<input type="checkbox"/> Ön Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans (Eğit. Fak.)	<input type="checkbox"/> Lisans (Diğer Fak.)	<input type="checkbox"/> Lisans Üstü
4. Branşınız:			
<input type="checkbox"/> Sınıf	<input type="checkbox"/> Branş		
5. Hizmet Yılıınız			
<input type="checkbox"/> 1-10 yıl arası	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl arası	<input type="checkbox"/> 16-20 yıl arası	<input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri

EK-2:Yönetici Anketi

De erli Okul Yöneticisi;

Bu ölçek ilkö retim kurumlarında görev yapan yöneticilerin insan kaynakları yönetimi(KY) becerileri ile ö retmenlerin kurumsal ba lılıkları arasındaki ili kiyi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Çalı mada kullanılan veriler, toplu olarak de erlendirilecek ve sadece ara tırma amacına yönelik olarak kullanılacaktır. Bireysel de erlendirme yapılmayacağı için anket formuna isminizi yazmak zorunda de ilsiniz. İginize ve ankete ayrıca ımız zamana te ekkür ederim.

Didem KARACA

Akdeniz Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü
E itim Yön. ve Denet. Yüksek Lisans Ö rencisi

Açıklama: A a ıda yöneticilerinizle ve okulunuzla ilgili ki isel görü lerinizin alınması için sorular yer almaktadır. Lütfen “Her Zaman”, “Ço unlukla”, “Ara Sıra”, “Nadiren”, “Hiçbir Zaman” seçeneklerinden size en uygun gelen kutucu un içine çarpı (X) i areti koyunuz.

I. BÖLÜM: NSAN KAYNAKLARI YÖNET M ANKET

Size göre a a ıda verilen yargılar hangi sıklıkta gerçekleşmektedir?	Her Zaman	Ço unlukla	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
1. Ö retmenlerin toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarını ara tırım.					
2. Ö retmenlerin ekonomik ya antısını çözümlerim.					
3. Ö retmenlerin gereksinimlerini kar ılamak için planlamalar yaparım.					
4.Bo alan kadroları tüm ilgililere duyururum.					
5.Bo kadrolar için en uygun özelliklere sahip adayları te vik ederim.					
6.Gelecekte okulun ihtiyaç duyacağı kadroyu belirlerim.					
7.Norm kadro çalı maları yaparım.					
8.Okul içindeki çatı maların çözümlenmesi hiçbir giri imde bulunmam.					
9.Ö retmenlerin sosyal ve kültürel faaliyetlere katılımını önemsemem.					
10.Ö retmenlerinin memnuniyetine önem vermem.					
11.Yeni ö retmenler için oryantasyon(uyum) programları uygularım.					
12.Ö retmenlerin verimlili ini artırıcı çalı malar yaparım.					
13.Bilginin etkin payla ıldı ı bir kültür olu turma çalı ırım.					
14.Ö retmenlerin bireysel geli imini sa lamaya çalı ırım.					
15.Ö retmenlerin yeti tirilmesine uygun ortamlar hazırlarım.					
16.Yetersiz personeli geli tirmek için e itim programlarına yönlendiririm.					
17.Ö retmenlerin hizmetiçi ve dı ı e itimlerden faydalanmasını desteklerim.					
18.Ö retmenlerin yeteneklerinin e itim yoluyla geli tirilebilece ine inanırım.					
19.De erlendirirken aynı zamanda rehberlik ederim.					
20.Ö retmenleri güzel sözlerle takdir ederim.					
21.Ö retmenleri yeterliliklerine uygun i llerde görevlendiririm.					
22.Çe itli toplantılarda çalınanların ba arılarını dile getirerek te ekkür ederim.					
23.Ö retmenleri ödüllendirirken adil ve tarafsız davranırım.					

II. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKET

Size göre aşağıda verilen yargılar hangi sıklıkta gerçekleşmektedir? Okulundaki öğretmenler;	Her Zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
24. Bu okuldan ayrılmaya karar verirlerse hayatlarında pek çok şeyin alt üst olacağını düşünürler.					
25. Bu okuldan ayrılamayacak kadar az seçenekleri olduğunu düşünürler.					
26. Bu okula çok katkı sağladıkları için başka bir yerde çalışmayı düşünmezler.					
27. Okulun öğretmenler için sağladığı yararların çok önemli olduğunu düşünürler.					
28. Bu okulda çalışmak için her türlü görevi yapmaya hazırdırlar.					
29. Bu okullarında, kendilerini en yüksek performansı göstermeye özendirildiğini düşünürler.					
30. Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünürler.					
31. Okula çok şey borçlu olduklarını düşünürler.					
32. Bu okulun sadakatlerini hak ettiğini düşünürler.					
33. Bu okulun parçası olmaktan gurur duyarlar.					
34. Kendilerini ailenin parçası gibi hissederler.					
35. Çevrelerindekiilere bu okulda çalışmaktan mutluluk duyduklarını söylerler.					
36. Okul övüldüğünde kendilerini övülmüş sayarlar.					
37. Okula yapılan eleştirileri kendilerine yapılmış sayarlar.					
38. Kendilerini bu okula duygusal açıdan bağlı hissederler.					
39. Bu okulun problemlerini kendi problemleri olarak hissederler.					
40. Bu okulda çalışmaya karar vermekle doğru kara verdiklerini düşünürler.					

III. BÖLÜM: KİŞİSEL ÖZELLİKLER

Bu bölümde kişisel bilgilerinizle ilgili sorular yer almaktadır. Size en uygun seçeneği işaretleyin.

1. Cinsiyetiniz			
<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek		
2. Yaşınız			
<input type="checkbox"/> 20-30 yaş arası	<input type="checkbox"/> 31-40 yaş arası	<input type="checkbox"/> 41-50 yaş arası	<input type="checkbox"/> 51 yaş ve üzeri
3. Eğitim Durumunuz:			
<input type="checkbox"/> Ön Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans (Eğit. Fak.)	<input type="checkbox"/> Lisans(Diğer Fak.)	<input type="checkbox"/> Lisans Üstü
4. Branşınız:			
<input type="checkbox"/> Sınıf	<input type="checkbox"/> Branş		
5. Hizmet Yılıınız			
<input type="checkbox"/> 1-10yıl arası	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl arası	<input type="checkbox"/> 16-20 yıl arası	<input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri

EK 3: Antalya İ Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Alınan İzin Belgesi

T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.07.00.11.052-08/

KONU : Yüksek Lisans Tez Çalışması

24.06.2008* 15543

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
ANTALYA

İLGİ: 06.06.2008 tarihli ve 6796 sayılı yazınız.

İlgi yazınızda sözü edilen, Üniversitemiz, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans programı öğrencisi Didem EROĞLU KARACA'nın "İnsan Kaynaklarına Dayalı Okul Yönetiminin, Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi" konulu yüksek lisans tez çalışması çerçevesinde "İlköğretim Kurumu Yöneticileri İnsan Kaynakları Yönetim Becerileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı" öçeğini yazınızda belirtilen ilimiz merkezinde (30) Serik İlçesinde (10) ilköğretim okulu Yönetici, öğretmen ve diğer personele uygulama isteğiniz "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi" gereğince, Müdürlüğümüz inceleme komisyonu tarafından değerlendirilerek uygun görülmüş olup, Müdürlüğümüzün 23.06.2008 tarihli ve 18937 sayılı onayı ve okullarda uygulanacak anket formlar Müdürlüğümüzce Mühürlenerek ekte gönderilmiştir.

Bakanlığımızın ilgili yönergesi gereği ve Yönerge de belirtilen EK-1 taahhütnamesi doğrultusunda araştırmanın bitiminde sonuç raporunun iki örneğinin CD ortamında Müdürlüğümüz kültür bürosuna gönderilmesi hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Hamit DORUL
İl Millî Eğitim Müdürü V.

EK:1-1 adet onay
2-3 adet yönetici, 3 adet öğretmen ve
2 adet personele uygulanacak anket form.

	<p>ANTALYA İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ Soğuksu Mah. Hamidiye Cad. 07050 ANTALYA Tel : 0242 238 60 00 -103 Faks : 0242 238 61 11 İrtibat İçin:A.S.İRTEM Md.Yrd. www.milliegitim.gov.tr</p>	<p>EĞİTİM 3500 DERSLER</p>		
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------	--	--

Ö Z G E Ç M

Adı ve SOYADI :Didem KARACA

Do um Tarihi ve Yeri :1982, Bitlis

Medeni Durumu :Evli

E itim Durumu

Mezun Oldu u Lise :1993–2000 Metin Nuran akallıklı Anadolu Lisesi

Lisans Diploması :2000–2004 Ankara Üniversitesi, Bilgisayar ve Ö retim Tek.
Ö ret.

Tez Konusu : İkö retim Okullarında, Yöneticilerin nsan Kaynakları
Yönetimi levlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri le Ö retmenlerin Örgütsel Ba lılıkları
Arasındaki İlişki

Yabancı Dil / Diller : İngilizce

Denevimi

Çalı tı ı Kurumlar : ANTALYA-SER K Hasan Güçlü Ticaret Meslek Lisesi

Adres : Hasan Güçlü Ticaret Meslek Lisesi, SER K, ANTALYA
didemkaraca82@gmail.com

Tel. no :0 505 314 38 15