

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

ÖZEL OKULLARDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM
İŞLEVLERİNİN GERÇEKLEŞME DERECESİNE GÖRE
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kemal DEMİREL

İstanbul
Ekim - 2020

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

ÖZEL OKULLARDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM
İŞLEVLERİNİN GERÇEKLEŞME DERECESİNE GÖRE
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kemal DEMİREL

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Kamil Arif KIRKIÇ

İstanbul
Ekim - 2020

TEZ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Kemal DEMİREL tarafından hazırlanan “Özel Okullarda İnsan Kaynakları Yönetim İşlevlerinin Gerçekleşme Derecesine Göre Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Dr. Öğr. Üyesi Kamil Arif KIRKIÇ

Üye Dr. Öğr. Üyesi Orkun Osman BİLGİVAR

Üye Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZDEMİR

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.....
Prof. Dr. Ali GÜNEŞ
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Özel Okullarda İnsan Kaynakları Yönetim İşlevlerinin Gerçekleşme Derecesine Göre Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içerisindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Kemal DEMİREL

Ekim– 2020

ÖNSÖZ

21. yy 'da tüm işletmeler gibi özel okul işletmeciliği alanında faaliyet gösteren kurumlar da karar ve uygulamalarında geniş perspektifte düşünerek günceli yakalamak, belirli standartlara ulaşmak durumundadırlar. Bu standartların başında da insan kaynağının etkin yönetimi gelmektedir. Bu alana yatırım yapmayan özel okullar yakın bir gelecekte birtakım olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalacaklardır.

Ülkemizdeki özel okul işletmeciliği her geçen gün artan sayılarıyla doğru orantılı olarak diğer işletmeler gibi rekabet edebilmek, sunduğu eğitim hizmetinin kalitesini artırmak için etkin ve stratejik insan kaynakları yönetim işlevlerine sahip olması önem arz etmektedir. Bununla birlikte özel okulların insan kaynağı olan yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları okullara bağlılık düzeyleri de aynı şekilde verilen hizmetlerin ve insan kaynağının gelişimine olumlu katkılar sağlamaktadır.

Bu araştırma, özel okullarda insan kaynakları yönetim işlevlerinin uygulanma düzeylerini ve işgören olarak yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etkisinin olup olmadığı veya hangi düzeyde olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlamıştır.

En başta beni özveriyle büyüten ve öğrenim hayatım boyunca maddi manevi desteklerini esirgemeyen anne ve babama; araştırmamdaki verileri toplamam konusunda vakit ayırıp anket sorularımı yanıtlayan eğitim neferi tüm yönetici ve öğretmenlerimize, tezimin her aşamasında büyük katkı ve desteği olan tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Kamil Arif KIRKIÇ hocama ve beni teşvik eden, cesaretlendiren eşim Canan DEMİREL'e, çalışmam esnasında zaman ayıramadığım çocuklarıma en içten şükranlarımı sunarım.

Kemal DEMİREL
İstanbul - 2020

ÖZET

ÖZEL OKULLARDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM İŞLEVLERİNİN GERÇEKLEŞME DERECESİNE GÖRE YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI

Kemal DEMİREL

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Kamil Arif KIRKIÇ

Ekim-2020, 141+xvii Sayfa

Bu araştırma özel okullarda insan kaynakları yönetim işlevlerinin gerçekleşme düzeyleri ile bu okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeyi ve bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır.

Çalışmanın belirlenen amaç doğrultusunda özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığının artırılmasına yönelik bir insan kaynakları yönetim anlayışının geliştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın çalışma evreni, 2019-2020 eğitim-öğretim yılında, İstanbul ilinde bulunan, özel okulların anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde çalışmakta olan öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise amaca uygun örnekleme yöntemiyle belirlenen ve çalışmaya gönüllü olarak katılan 501 kadın, 260 erkek olmak üzere toplam 761 öğretmen ve yönetici oluşturmaktadır.

Araştırmada insan kaynakları yönetim işlevlerini belirlemek amacıyla Saylan tarafından geliştirilen “İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığı belirlemek için ise Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ve Wasti tarafından Türkçe ‘ye uyarlanan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın değişkenlerine yönelik veri toplamak için ise araştırma yapan kişi tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır.

Bu çalışmada elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde bağımsız gruplar t testi, tek yönlü varyans analizi ANOVA, Scheffe Testi, Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Verilerin ortalama,

standart sapma, standart hata, frekans ve yüzdesel dağılımları bulgularda paylaşılmıştır.

Araştırmanın sonunda elde edilen analiz sonuçlarına göre; özel okullarda uygulanmakta olan insan kaynakları yönetim işlevleri ve örgütsel bağlılığı konu alan bu araştırmadaki elde edilen sonuçlar, İKY işlevleri ile örgütsel bağlılık anlamında anlamlı ve yüksek pozitif bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla alışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, mevcut İKY işlevleri ve faaliyetlerinden büyük lde etkilenmektedir.

Anahtar Kelimeler: ğretmen, rgtsel Bağlılık, İnsan Kaynakları Yönetimi, zel Okullar



ABSTRACT

ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF ADMINISTRATORS AND TEACHERS ACCORDING TO THE DEGREE OF REALIZATION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FUNCTIONS IN PRIVATE SCHOOLS

Kemal DEMİREL

Master, Educational Administration

Thesis Advisor: Asst. Prof. Kamil Arif KIRKIÇ

October-2020, 141+xvii Pages

This study aims to determine the realization levels of human resources management functions in private schools and the organizational commitment levels of administrators and teachers who work in private schools and to determine whether there is a significant relationship between these two variables.

It is thought that the study will contribute to the development of a human resources management approach to increase the organizational commitment of administrators and teachers working in private schools in line with the determined purpose.

The study universe of the research consists of teachers and administrators working in the kindergarten, primary school, middle school, and high school levels of private schools in Istanbul in the 2019-2020 academic year. The research sample consists of 761 teachers and administrators, 501 females, and 260 males, determined with the convenience sampling method and who participate in the study voluntarily.

The "Scale for Determining Human Resources Management Functions" developed by Saylan to determine human resources management functions was used in the study. In order to determine organizational commitment, the "Organizational Commitment Scale" developed by Allen and Meyer and adapted into Turkish by Wasti was used. The "Personal Information Form" prepared by the researcher was used to collect data on the variables of the study.

The data obtained in this study were analyzed with the SPSS package program. Independent groups t-test, one-way analysis of variance ANOVA, Scheffe test, Pearson correlation analysis, and regression analysis were used to analyze the data.

The average, standard deviation, standard error, frequency, and percentage distributions of the data are shared in the findings.

According to the analysis results obtained at the end of the research; The results obtained in this study on human resources management functions and organizational commitment in private schools show a significant and highly positive relationship between HRM functions and organizational commitment. Hence, the organizational commitment levels of employees are greatly affected by existing HRM functions and activities.

Keywords: Teacher, Organizational Commitment, Human Resources Management, Private Schools



İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Amaç	4
1.3. Araştırmanın Önemi.....	6
1.4. Varsayımlar	8
1.5. Sınırlılıklar	8
1.6. Tanımlar	9

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM İŞLEVLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	10
2.1. Personel, İnsan Kaynakları	10
2.2. İnsan Kaynakları Yönetim İşlevleri	13
2.2.1. İnsan Kaynağının Sağlanması	18
2.2.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması	18
2.2.1.2. İş Analizi ve İş Dizayını	19

2.2.1.3 İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme.....	21
2.2.2. İnsan Kaynağının Geliştirilmesi.....	24
2.2.2.1. Eğitim	26
2.2.2.2. Kariyer Planlama	29
2.2.2.3. Performans Değerlendirme.....	30
2.2.2.4. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar	36
2.2.3. Ücret Yönetimi	38
2.2.3.1. Ücret Yönetimi Süreci.....	40
2.2.3.2. Ücret Sistemleri	41
2.2.4. Çalışma İlişkileri	43
2.2.4.1 İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı	43
2.2.4.2 Disiplin	46
2.2.4.3 Disiplin Sağlama Yöntemleri	47
2.2.4.4. Ayırma.....	51
2.2.5. Yönlendirme.....	52
2.2.5.1. İletişim.....	52
2.2.5.2. Sosyalleştirme / Oryantasyon	55
2.2.5.3. Motivasyon / Güdüleme	56
2.2.5.4. Motivasyon Teorileri	57
2.2.5.5. Liderlik	64
2.3. Örgütsel Bağlılık	67
2.3.1. Örgütsel Bağlılık Konusundaki Yaklaşımlar	68
2.3.2. Etzioni'nin Sınıflandırması	70
2.3.3. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması.....	70
2.3.4. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması.....	70
2.3.5. Wiener'in Sınıflandırması	71
2.3.6. Mowday'in Sınıflandırması.....	71

2.3.7. Meyer ve Allen'in Sınıflandırması.....	71
2.3.7.1. Duygusal Bağlılık.....	72
2.3.7.2. Devam Bağlılığı.....	74
2.3.7.3. Normatif Bağlılık.....	74
2.4. Yapılan Diğer Araştırmalar.....	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	79
3.1. Araştırma Modeli	79
3.2. Evren ve Örneklem	80
3.3. Veri Toplama Araçları	83
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	83
3.3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği.....	84
3.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	84
3.4. Verilerin Toplanması	85
3.5. Verilerin Analizi	85

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI.....	88
4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	88
4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum	88
4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum	98
4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	99
4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	114
4.6. Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	115

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA VE YORUM..... 117

5.1. Sonuç ve Tartışma..... 117

5.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler..... 121

5.3. Araştırmacılar İçin Öneriler 121

KAYNAKÇA 123

EKLER..... 133



TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1.1. : İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Farklılıkları	11
Tablo 2.1.2. : Bir İşletmede Çalışanları Tanımlamak İçin Kullanılan Kavramların Çeşitli Açılardan Karşılaştırılması	13
Tablo 2.2.1. : İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Sınıflandırmalar.	16
Tablo 2.2.2. : İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Faaliyet Alanları ve İşlevleri...	17
Tablo 2.2.3. : 360 Derece Geri – besleme Modeli	36
Tablo 2.2.4. : İş Ortamında Stres Yaratan Faktörler	45
Tablo 2.2.5. : Suç ve Ceza Listesi.....	50
Tablo 2.2.6. : İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve ERG Kuramlarının Karşılaştırılması.....	59
Tablo 2.2.7. : Lider Sarmalında Vizyon.....	65
Tablo 2.3.1. : Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi.....	69
Tablo 2.3.2. : İnsan Kaynakları Uygulamalarının Bağlılık Türlerine Etkisi.....	73
Tablo 3.2.1. : Çalışılan Okulların Bağlı Bulunduğu İlçeler ve Katılım Sayıları.....	81
Tablo 3.2.2. : Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	82
Tablo 3.5.1. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Basıklık ve Çarpıklık Değerleri.....	86
Tablo 3.5.2. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği Basıklık ve Çarpıklık Değerleri.....	86
Tablo 4.1.1. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri	88
Tablo 4.2.1. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Puanlarının Okulun Bulunduğu Yaka Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları	89
Tablo 4.2.2. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Puanlarının Çalışanların Okuldaki Görevi/Statüsü Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları.....	90
Tablo 4.2.3. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Puanlarının Mesleki Branş Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları.....	91

Tablo 4.2.4. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları.....	91
Tablo 4.2.5. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Puanlarının Çalışılan Okuldaki İnsan Kaynakları Biriminin Bulunması Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları	92
Tablo 4.2.6. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Puanlarının Çalışanların Okuldaki Görev Yaptığı Eğitim Kademesi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	93
Tablo 4.2.7. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Puanlarının Çalışanların Meslekteki Kıdemi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	94
Tablo 4.2.8. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Puanlarının Çalışanların Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	94
Tablo 4.2.9. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Puanlarının Çalışılan Özel Okul Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	95
Tablo 4.2.10. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Puanlarının Çalışılan Özel Okul Türü Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları.....	96
Tablo 4.2.11. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Puanlarının Çalışılan Özel Okulun Hizmet Verdiği Süre Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	96
Tablo 4.2.12. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Puanlarının Çalışılan Özel Okulun Hizmet Verdiği Süre Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları.....	97
Tablo 4.2.13. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Puanlarının Çalışılan Özel Okulun Şube Sayısı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	98
Tablo 4.3.1. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri	98

Tablo 4.4.1. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Okulun Bulunduğu Yaka Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları.....	100
Tablo 4.4.2. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Çalışanların Okuldaki Görevi/Statüsü Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları	101
Tablo 4.4.3. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Çalışanların Mesleki Branşı Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları.....	102
Tablo 4.4.4. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Çalışanların Cinsiyet Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları.....	103
Tablo 4.4.5. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Çalışılan Okuldaki İnsan Kaynakları Biriminin Bulunması Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları.....	104
Tablo 4.4.6. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Çalışanların Okuldaki Görev Yaptığı Eğitim Kademesi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	105
Tablo 4.4.7. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Çalışılan Okuldaki Görev Yaptığı Eğitim Kademesi Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları.....	105
Tablo 4.4.8. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Çalışanların Meslekteki Kıdemi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	106
Tablo 4.4.9. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Çalışanların Meslekteki Kıdemi Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları.....	107
Tablo 4.4.10. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Çalışanların Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	108
Tablo 4.4.11 : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları	109

Tablo 4.4.12. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Çalışılan Özel Okul Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	110
Tablo 4.4.13. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Çalışılan Özel Okul Türü Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları.....	111
Tablo 4.4.14. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Çalışılan Özel Okulun Hizmet Verdiği Süre Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	112
Tablo 4.4.15. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Çalışılan Özel Okulun Hizmet Verdiği Süre Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları	113
Tablo 4.4.16. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Çalışılan Özel Okulun Şube Sayısı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	114
Tablo 4.5.1. : Özel Okullarda Yönetici ve Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri Gerçekleştirme Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	115
Tablo 4.6.1. :Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Yordayıp Yordamadığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	116

ŞEKİLLER LİSTESİ

İKİNCİ BÖLÜM

Şekil 2.2.1. : İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlev Faaliyetleri.....	14
Şekil 2.2.2. : İş Analizlerinin İKY İşlev ve Programları ile Olan İlişkisi	20
Şekil 2.2.3. : İşgören Temin ve Seçim (Kadrolama) Süreci.....	21
Şekil 2.2.4. : Seçim Süreci Basamakları	22
Şekil 2.2.5. : Eğitim Planlama Süreci	26
Şekil 2.2.6. : 360 Derece Şeması	35
Şekil 2.2.7. : Ücret Yönetimi Süreci	40
Şekil 2.2.8. : Güdüleme Süreci	57
Şekil 2.2.9. : Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı	58
Şekil 2.2.10. : Vroom'un Beklenti Teorisinin Temel Unsurları	61

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Şekil 3.1.1 : Araştırma Modeli.....	80
-------------------------------------	----

KISALTMALAR LİSTESİ

Akt :	Aktaran
İK :	İnsan Kaynakları
İKY :	İnsan Kaynakları Yönetimi
PY :	Personel Yönetimi
SPSS :	Statistic Packets For Social Sciences Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi
TDK :	Türk Dil Kurumu
vd :	Ve Diğerleri
ÜYS:	Ücret Yönetim Sistemi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Örgütlerin temel yapı taşı olan insan ve onun yönetimi ister küçük ister büyük işletmelerde olsun örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için bir takım sistem, süreçleri ve disiplinleri gerektirmektedir (Murat, 2010: 10).

Eğitim örgütleri tanımı içerisinde olan özel okullar ülkemizde gerek nesillerin yetiştirilmesi gerekse öğretmen meslek dalının istihdamını sağlaması açısından önemli bir boşluğu dolduran bir örgütlerdir. İşletme anlamında da yönetimi kamu okullarından farklı olarak ilerlemekte, yenilikleri takip edip bünyesine uygulamasında öncü olmaktadır (Karaküllah, 2019: 24).

Çalışmanın birinci bölümünde personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimine geçilen tarihsel süreç, insan kaynakları yönetim işlevlerinin ve örgütsel bağlılık kavramlarının önemi ve bu iki ana unsurun özel okullardaki işlevselliği bağlamında incelenmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları, sınırlıkları ve temel tanımlar verilmiştir.

İkinci bölümde literatür taraması yapılarak, araştırmanın temel konusunu teşkil eden “İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri” ve “Örgütsel Bağlılık” konuları hakkında teorik çerçeve oluşturulmuştur.

Üçüncü bölümünde araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları sunulmuştur. Dördüncü bölümde yapılan ölçek sonuçları kapsamında araştırma hakkındaki bilgi ve bulgulara yer verilmiş, beşinci bölümde ise genel değerlendirme, tartışma ve öneriler ve son olarak sonuç bölümü, kaynakça ile tamamlanmıştır.

1.1. Problem

Dünya tarihin dönüm noktalarından biri olan Sanayi Devrimi öncesine kadar değişim dinamiklerinin hızı yavaş iken; 90'lı yıllara gelindiğinde, bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle gittikçe artan bir öneme sahip olmuştur. Artan küreselleşme ve rekabet, ulusal ve uluslararası bütünleşmelerin artması, ekonomik ilerlemede önemli faktörün insan kaynağı olduğunun anlaşılması, tüketicilerin bilinçlenerek beklentilerinin değişmesi, bilgi, iletişim ve etkileşimin öneminin artması gibi birçok hususlar

yönetimde ve kurumsal uygulamalarda ve bu uygulamalardaki yönetsel süreçlerde önemli değişiklikler meydana getirmiştir (Yıldız, 2001: 11).

Bu yönetsel süreçlerde örgütlerin değişen koşullara ayak uydurabilmesi; rekabet gücünü, karlılığını artırabilmesi, ancak insan kaynağının aktif ve verimli bir şekilde işletilmesiyle mümkündür. (Uslu & Kedikli, 2017: 67). Bu açıdan doğru işletme stratejilerinin kullanılması, sürdürülebilir bir hale getirilmesi bakımından insan kaynaklarının yönetimine önemli görevler düşmektedir.

Hizmet sektörü içerisinde bulunan özel eğitim kurumlarında en tepedeki kurucusundan, yöneticilerine, öğretmenlerine ve diğer yardımcı hizmetlerine kadar etkin insan kaynakları yönetimi daha da önem kazanmaktadır. Ülkemizde gittikçe sayıları artan özel eğitim kurumları bünyesinde insan kaynakları birimi olsun olmasın insan kaynakları yönetim işlevleri bir şekilde yürütülmektedir. Her okul etkin öğretim kadrosu oluşturmaya, artan rekabet ortamında başarı göstermeye ve varlığını sürdürmeye çalışmaktadır (Bursalıoğlu, 2002: 135).

Okulda çalışmakta olan işgörenlerin belli başlı niteliklere sahip olmalarının yanında, kurumun başarısı için çaba göstermesi, kendini kurumlarıyla özdeşleştirmeleri dolayısıyla çalıştığı kurum ile zaman içerisinde bir bağ oluşması kurumun başarısını artırmaktadır. Bu bağ ise örgütsel bağlılıktır. Öğretmenlerin çalıştığı kurumdaki ortam ve iş koşullarından memnun olması, yöneticilerine güven duyması işindeki verimliliğini ve iş yerindeki kural ve kararlara bağlılığını artıran bir sebeptir. Çalıştığı okuldaki memnuniyeti yüksek öğretmenler kurumunu aile kendisini de o ailenin bir ferdi olarak görür ve idarecilerine güven duyar. Kurumun aldığı kararlara olumlu yaklaşır (Karataş & Güleş, 2010:77).

Bir iş gören olarak öğretmenler kendilerini daha iyi işler yapmaya yüreklendiren, değer verilen, kişisel gelişimini amaç ve hedeflerini gerçekleştirme noktasında destek verilen, yüksek etik değerleri özümseyen bir örgütün üyesi olmaktan dolayı kendini ait hisseder. Böylece çalıştığı yer için en iyisini yapmak için azim gösterir (Argon & Eren, 2004: 3).

İnsan kaynakları yönetiminin örgüt içindeki en önemli işlevlerinden biri insanların beraberce nasıl daha verimli iş üretebileceklerini irdeleyip, bu hususlarda geliştirilecek modellerle işgörenlerin verimliliklerini yükseltmektir. Bu kavram, aynı zamanda insan

kaynakları yönetiminden beklenen, iş hayatının kalitesini artırma gibi son derece önemli bir olguyu ortaya çıkarmaktadır (Eren, 2012: 120)

Bu araştırmanın temel konusu eğitim yönetimi bilimi kapsamında; eğitim örgütlerinin en önemli insan kaynağı olan yönetici ve öğretmenlerin, çalıştığı kurumdaki bağlılığının etkin insan kaynakları yönetimiyle gerçekleşeceğine vurgu yapmaktır. Bağlılığının yüksek olduğu okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin motivasyon ve performansları da yüksek olacaktır. İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütün kendisine gerekli olan insan kaynağını sağlamak ve koordine etmek gayesiyle tasarlanan tüm uygulamaları içerir (Çöl, 2004).

İnsan kaynakları yönetimi; insan kaynaklarının planlanma, iş analizi, görev tanımlarının belirlenerek; iş ilanlarına çıkılması, başvuruların incelenmesi, seçilen başvurulardan görüşmeye çağırılması, iş sözleşmesinin yapılması, oryantasyon süreci, eğitim ve geliştirme çalışmaları, performans ve başarı değerlendirmesi, disiplin, ücret yönetimi, terfi, sosyal ve kültürel faaliyetler, iş güvenliği ve sağlık koşulları, işten çıkarma vb. iş ve işlemleri eşgüdümleyer. (Fındıkçı, 2009: 23).

Örgütsel kültür anlamında insan kaynakları yönetimi yaklaşımı eğitim örgütlerinde verimli bir şekilde uygulanabilmektedir. Bir iş gören olan öğretmenler ve yöneticileri kurumun misyon ve vizyonları hedefinde bir araya getirerek, çalışanlarına bir bilinci aşılamak, okul üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını gözetmek, kurumun bekası yönünde, okula bir kimlik oluşturmak, yapılacak olan eğitim – öğretim faaliyetlerinin en etkin bir şekilde yerine yürütülmesini sağlamak vb. unsurlar okul kültürü kapsamında yer alır. Bu yapıdaki bir çalışma ortamında işgören olarak öğretmenlerin öğretimsel başarıları da yükselecektir (Yeşilyurt, 2009: 196).

Okulun misyon, vizyon ve kültürüne uygun personelin seçimi, yerleştirilmesi, oryantasyonu, eğitimi, geliştirilmesi, devamında performansının değerlendirilerek kuruma uyumlaştırılması süreci çok önemli olduğu kadar oldukça güç bir işlemdir. Bununla beraber istihdam edilen ve emek verilen bu öğretmenin okul içerisinde devamının sağlanması ve zaman içinde kuruma olan katkılarının sürekliliğinin sağlanması da bir o kadar önemlidir (Özer, 2020: 8).

Özel okul sektöründe, bir öğretmenden yaptığı eğitim öğretim faaliyetlerinden ve öğrenci, veli, yönetim olarak yanında olunması; öğretmenlerin de çalıştığı kurumdan memnun olmasını sağlamak sistemin sürdürülebilir bir kalitede olması için gereklidir.

Bu kapsamda insan unsurunun önemini kavrayan yöneticiler, etkin insan kaynakları uygulamaları ile çalışanlarını örgüte bağlamak istemektedir (Erdoğan, 2004: 234).

Bu araştırma; özel okullarda insan kaynakları yönetim işlevlerinin gerçekleşme düzeyi ile bu düzeye göre yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bu değişkenlerde katılımcıların kişisel özelliklerine göre farklılık olup olmadığının görülmesi için yapılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın temel problemi; “Özel okullardaki insan kaynakları yönetim işlevleri düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? şeklinde ortaya konulmuştur.

1.2. Amaç

İşletmelerin ekonomik amaçları yanında sosyal ve amaçları da olmalıdır. Aksi takdirde uzun ömürlü ve verimli olamayacaklardır. Sosyal amaçtan kasıt insancıl davranış ilkelerinin var olmasıdır. Bu iki amacın birlikte yürütülmesi; işletmelerin varlıklarını devam ettirip, sürekli gelişim gösterebilmeleri için İnsan Kaynaklarına gerekli önemin verilmesinden geçmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 17-18).

Hizmet sektöründe varlığını sürdüren özel okul işletmelerinde bugün artan rekabet ile birlikte İKY daha da önem kazanmıştır. Büyüklüklerine, misyon ve vizyonlarına göre farklılık göstermekle birlikte, çalışan sirkülasyonunun fazla olduğu bu eğitim sektörü için çalışanlarının örgütsel bağlılığı da kurumun bekası için önemli bir kavramdır (Balaban ve Palaz, 2018: 4).

Bu araştırmanın temel amacı; özel öğretim kurumlarındaki çalışmakta olan yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre insan kaynakları yönetim işlevlerinin gerçekleşme düzeyinin incelenmesi ve insan kaynakları yönetim işlevlerinin gerçekleşme düzeyi ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemeyi amaçlanmaktadır.

Ayrıca araştırmamızda aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır:

1) Özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre İnsan Kaynakları Yönetim İşlevlerinin gerçekleşme düzeyi insan kaynaklarının sağlanması, insan kaynaklarının geliştirilmesi, ücret yönetimi, çalışma ilişkileri ve yönlendirme boyutlarında ne düzeydedir?

2) Özel okullarda İKY işlevlerinin gerçekleşme düzeyi

- a) Okulun bulunduğu yaka,
- b) Çalışanların okuldaki görevine / statüsüne göre,
- c) Çalışanların mesleki branşına göre,
- d) Çalışanların cinsiyetine göre,
- e) Çalışılan özel okuldaki “İnsan Kaynakları Birimi”nin mevcut olup olmamasına göre,
- f) Çalışanların okulda görev yaptığı eğitim kademesine göre,
- g) Çalışanların meslekteki kıdemine göre,
- h) Çalışanların o okuldaki çalışma süresine göre,
- i) Çalışılan özel okulun türüne göre,
- j) Çalışılan özel okulun hizmet verdiği süreye göre,
- k) Çalışılan özel okulun şube sayısı (büyüklüğüne) göre

anlamli bir fark göstermekte midir?

3) Özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ne düzeydedir?

4) Özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri;

- a) Okulun bulunduğu yaka,
- b) Çalışanların okuldaki görevine / statüsüne göre,
- c) Çalışanların mesleki branşına göre,
- d) Çalışanların cinsiyetine göre,
- e) Çalışılan özel okuldaki “İnsan Kaynakları Birimi”nin mevcut olup olmamasına göre,
- f) Çalışanların okulda görev yaptığı eğitim kademesine göre,
- g) Çalışanların mesleki kıdemine göre,
- h) Çalışanların o okuldaki çalışma süresine göre,
- i) Çalışılan özel okulun türüne göre,

j) Çalışılan özel okulun hizmet verdiği süreye göre,

k) Çalışılan özel okulun şube sayısı (büyüklüğüne) göre,

anlamli bir fark göstermekte midir?

5) Özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri gerçekleştirme düzeyi ile yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

6) Özel okullarda öğretmen ve yönetici görüşlerine göre İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri gerçekleştirme düzeyi, yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini yordamakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

İnsan kaynakları yönetimi, kurumsal hedefler ile işgörenlerin gelişme ve yükselme hedeflerini birleştirerek kurumsal mükemmellik olgusuna doğru seyri ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün çalışanları ile çalışanların birbiri ile olan ilişkilerine etkide bulunan tüm yönetsel hüküm ve uygulamalarından oluşmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi söz konusu ise, önce insan kavramının iyi bir şekilde anlamak gerekir. Her insanın beğenilme, takdir edilme ve saygı duyulması hoşuna gider. Bununla beraber her insanın değişik yetenekleri, düşünceleri, farklı görüş açıları ve hayat tecrübesi vardır. Yapısı, hacmi, uyguladığı sistem ve tekniği ne kadar farklı olsa da tüm örgütlerin en kıymetli ögesi insandır (Barutçugil, 2004: 32).

Örgütü oluşturan, organize eden, üreten ve üretileni tüketen hep insandır. Öyleyse örgüt varlığını insana borçludur ve örgütün bekası yine insandır. Bu kapsamda işletmeler; aktif katılım, sürekli eğitim ve gelişim, süreçlerin iyileştirilmesi, ekip çalışması, müşteri odaklı çalışma gibi ilkelerin takip edilip uygulanmasıyla yaşam kazanır. İnsan kaynaklarının optimum düzeyde kullanımı, verimliliğin maksimum düzeye çıkmasını sağlayacaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 1). Araştırmanın öznesi olan özel okullarda görev yapan insan kaynakları birimleri başta olmak üzere, eğitim yöneticilerinin; psikoloji, grup dinamiği ve sosyal bilimler vb. alanlarda kendilerini geliştirmesi en asgari bazı temel insan özelliklerini davranış bilimleri temelinde iyi kavraması gerekir (Turan ve Şişman, 2000). İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevi,

çalışanların ihtiyaçlarını gözeterek örgütsel amaçlarına ulaşmada yüksek verimliliğin sağlanmasıdır (Yüksel, 2007: 4).

Bunun farkında olan özel okullar yetenekli öğretmenleri keşfetmek, çalışma koşullarını cazip hale getirmek, okulda tutabilmek için farklı ve alışılmadık dışı uygulamaları hayata geçirmeye başlamışlardır. Bununla birlikte yetenekli ve yetkin öğretmenlerin önemli olduklarının hissettirilmesi, faaliyetlerinin farkında olunduğunun gösterilmesi, yetenekleri doğrultusunda uygun pozisyonlarda değerlendirilmesi, teşvik eden ödül ve ücret politikalarına yer verilmesi öğretmenlerin kurum aidiyetini artıracakı düşünülmektedir (Bilgin, 2018: 50). İnsan gerekli koşullar ve ortam oluşturulursa şevkle çalışır ve yanlış yaptığıında yıkıcı bir eleştiri almıyor ise öğrenme ve sorumluluk alma eğilimindedir. Böylesi bir turum üretkenlik gücünü teşvik eder, aksi halde buna ket vurur (İzğören, 2010: 61).

Bu araştırma ile; örgütler için göz ardı edilmeyecek sonuçlara sahip örgütsel bağlılık kavramının, özel okullar açısından da önemli veriler vereceği öngörülmüştür. Özel okullarda çalışan öğretmenler açısından örgütsel bağlılığı oluşturacak insan kaynakları uygulamalarının düzeyini belirlemek ve bu uygulamaların örgütsel bağlılık ile arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır.

Bu çalışma çalışanların örgütsel bağlılığının artırılmasında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının öneminin kavranması anlamında önemlidir. Bununla beraber hali hazırdaki İK uygulamalarının gözden geçirilerek araştırma bulguları doğrultusunda yeniden yapılandırılması bağlamında da katkı sağlayacağı beklenmektedir.

Alan yazında bu iki değişkeni beraber ele alan çalışmalar sayıca azdır. YÖK Ulusal Tez Merkezi incelendiğinde; , Uysal'ın (2005) "İnsan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma" başlıklı doktora tezi, Çakı'nın (2017) hava işletmeciliği pilotlar özelinde yapmış olduğu "İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Pilotlar üzerine bir alan araştırması" başlıklı doktora tezi, Vatansever'in (1994) bankacılık sektöründe yapmış olduğu "İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik tutumların örgüte bağlılığa etkisi" başlıklı yüksek lisans tezi, Deniz'in (2006) özel sağlık kurumunda yapmış olduğu "İnsan kaynakları yönetim uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi" başlıklı yüksek lisans tezi, Karaca'nın (2009) "İlköğretim okullarında, yöneticilerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri ile öğretmenlerin

örgütsel bağılılıkları arasındaki ilişki” yüksek lisans tezi, Kuzugüden’in (2011) imalat işletmeciliği sektöründe yapmış olduğu “Bilgi çalışanlarının insan kaynakları uygulamalarına yönelik algılamalarının örgütsel bağılılıkları üzerindeki etkisi” başlıklı yüksek lisans tezi, Warsame’nin (2015) Sanayi sektöründe yapmış olduğu “İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel bağılılık” başlıklı yüksek lisans tezi, Mutlu’nun (2016) süt işletmeciliği sektöründe yapmış olduğu “İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanışı ve örgütsel bağılılıkla ilişkisine yönelik bir uygulama” başlıklı yüksek lisans tezleri bulunmaktadır.

İşletmenin ve işgörenlerin birçok alanda etkileyen insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamaların araştırılması, mevcut alan yazına da katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın özel okul kurucu ve yöneticilerinin örgütsel bağılılığını artırma adına, insan kaynakları yönetim işlevlerinin etkin kullanılmasını sağlayacak politikalarını tekrar gözden geçirmeleri konusunda farkındalık sağlayacağı umulmaktadır.

1.4. Varsayımlar

Bu araştırma aşağıdaki varsayımlara dayanmaktadır:

1. Belirtilen koşullar ve sınırlar içerisinde oluşturulan örneklem evreni temsil etme yeterliliğine sahiptir.
2. Ölçek formlarındaki tüm ifadeler katılımcılar tarafından doğru bir biçimde anlamlandırılmış ve objektif olarak cevaplanmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1. 2019-2020 eğitim öğretim yılı ile,
2. İstanbul ili, özel okulların anasınıfı, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde çalışan, yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Araştırmada kullanılan bazı kavramların tanımları aşağıda verilmiştir.

Personel / İşgören: Yönetime bağlı çalışan kadın ve erkek çalışanların tümüdür. (Ferecov, 2011: 16).

Özel Okullar: MEB'a bağlı olarak 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu, 5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu hükümlerine tabi olacak şekilde ile Milli Eğitim Bakanlığı denetimi altında faaliyet gösteren; yerli, yabancı veya tüzel kişilerce açılmış, ücret karşılığında eğitim-öğretim hizmeti veren eğitim örgütleridir. (Uygun, 2003)

İnsan Kaynakları Yönetimi: Herhangi kurumsal ve çevresel bir ortamda insan kaynaklarının kuruma, çalışana ve çevreye faydalı olarak, yasalara uygun verimli yönetilmesini sağlayan fonksiyon ve faaliyetler bütünüdür (Sadullah, vd., 2013: 3).

İşgücü devir oranı: Bir işletmede belirli bir zaman dilimi içinde çalışan personel sayısının, o zaman dönemi içinde işten ayrılan personel sayısına oranıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 40).

Örgüt: Bireylerin aynı amaca ulaşmak; bu amacı gerçekleştirmek adına bir araya gelmiş bireylerin çabalarının koordine edildiği bir anlaşma bir birlikteliktir (Malinowski, 1990: 41).

Öğretmen: Devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleği (Milli Eğitim Temel Kanunu, 1973: 5109).

Yönetici: Bir kuruluşu yöneten, bir kuruluşta yönetimle uğraşan kimse (MEB, Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği: 2012).

Örgüt Bağlılığı: İşine düzenli devam eden, ne olursa olsun örgütte kalan, bir iş günü ve daha fazlasını kullanarak, örgütün yararını düşünen ve yatırımlarını koruyarak örgütün amaç ve vizyonunu paylaşandır (Meyer & Allen, 1997: 3).

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM İŞLEVLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde İnsan Kaynakları tanımı, tarihi gelişimi, İnsan Kaynakları Yönetim İşlevleri ile örgütsel bağlılık kavramı ilgili temel teoriler alanyazın taraması yapılarak açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1. Personel, İnsan Kaynakları

Üretimin daha ziyade kas gücü ve insan emeğine dayalı olarak yapıldığı dönemlerde İnsan gücü, iş gücü tanımlamaları hakimken, makineleşmeyle birlikte yerini “Personel” kavramına bırakmıştır. Bu kavram bir işletmenin sahibi / sahipleri haricindeki yönetici, şef, memur, işçi, teknisyen vb. kişileri kapsamakta diğer bir ifadeyle istihdam edilmiş olan her kişi personel tanımlamasının içine girer (Bilgin, vd., 2004: 3).

İlk kez 1817 yılında ekonomist Springer’in kullandığı insan kaynakları kavramı; Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanındaki gerçekleştirilen çalışmalar ve düşüncelerle kavram bütünlüğe kavuşturmuştur (Akt., Tortop, vb., 2017:10).

Personel ile ilgili uygulamalar ise 1930’lu yıllardan sonra başlamıştır. O yıllarda personel kısmı kurumun bir birimi olsa da yapılan iş kayıt tutmaktan öteye gidememiştir. II. Dünya savaşı sonrası yaşanan ekonomik ve sosyal sıkıntılar şirketlerin personel alımı, görevlerinin belirlenmesi ve bu personellerin işletmedeki devamının sağlanması gibi personel yönetimi alanına daha fazla ağırlık verilmesini doğurmuştur (Akt., Erdem, 2004: 37).

1960-1970’li yıllarda ABD ve Avrupa’daki çıkan yasalar ile insana bakış açısını değiştirmiş ve yöneticilerin; işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasının örgütün hedeflerine ulaşması ve işletmenin veriminin artmasındaki rolünü daha iyi anlamaya başlamışlardır. İnsana dair olgu ve olayların bütünlük halinde düşünülmesi gerektiği, bunun yanında artan rekabet, teknik gelişmeler ve diğer çevre faktörleri örgütlerin vasıflı personele olan ihtiyacı artırmıştır (Tunçer, 2011: 25).

1980'lerden sonra "Personel Yönetimi" kavramı kullanımı azalmış ve 1990'lardan sonra artık "İnsan Kaynakları Yönetimi" kavramı çoğunlukla kullanılmaya başlanılmıştır (Akt., Gök, 2006: 18).

Ekonomik, sosyal, siyasal, kültürel vb. gelişim ve değişimler sonucu "personel yönetimi" kavramı; insan unsurunun önemi ve insan ögesinin örgütün vazgeçilmez bir kaynağı olması vurgusuyla güncellenip modernize edilerek yerini "İnsan Kaynakları Yönetimi"ne bırakmıştır (A.g.e., 2006: 20).

İnsan kaynakları yönetimi; yönetim veya operasyonel kademelerdeki örgütün ihtiyacı olan personeli seçme, yerleştirme ve etkinliğinin devamlı hale getirilmesini amaçlayan tüm destek faaliyetlerin işler hale getirilmesidir (Sabuncuoğlu, 2000: 4).

İnsan kaynaklarının etkin kullanılmasıyla; hatalı üretim oranının düşmesi, moral motivasyonun artması, personel yönetici çatışmalarının azalması, ürün ve hizmetin niteliğinde yükselme ve iş gücü devir oranında düşme vb. önemli sonuçlar elde edilmektedir (Tortop, vd., 2017: 19).

"Personel yönetimi" ile "insan kaynakları" kavramlarındaki ana farklılık; personel yönetiminde işletme menfaatleri gözetilirken, İKY'de işgücü verimiyle birlikte iç müşteri olarak da sayılan işgören memnuniyetini de gözetmek olarak düşünebiliriz. Tablo 2.1.1.'de temel farklılıklar gösterilmiştir.

Tablo 2.1.1. : İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Farklılıkları

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
- İş Odaklı	- İnsan Odaklı
- Operasyonel Faaliyet	- Danışmanlık Hizmeti
- Kayıt Sistemi	- Kaynak Anlayışı
- Statik bir yapı	- Dinamik bir yapı
- İnsan maliyet unsusu	- İnsan önemli bir girdi
- Kalıplar, normlar	- Misyon ve değerler
- Klasik yönetim	- Toplam kalite yönetimi
- İşte çalışan insan	- İş yönlendiren insan
- İç planlama	- Stratejik planlama

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000: 7.

“Personel Yönetimi” anlayışıyla “İnsan Kaynakları Yönetimi” anlayışı arasındaki ayrımlar ana hatlarıyla aşağıdaki gibidir (Bilgin, v.d., 2004: 6) :

- PY iş odaklı, İKY ise insan odaklı bir perspektife sahiptir. PY’de insan unsuru gözardı edilerek işin en iyi şekilde yapılması önemliken; İKY’de ise doğru işin yapılması için insan ile ilgili tüm unsurların öncelenmesi söz konusudur.
- PY’de insan bir maliyet unsuru olarak görülür; İKY’de ise insan değerlendirilmesi, geliştirilmesi, daha iyi hale getirilmesi gereken bir kaynak olarak görülür.
- PY’de işletme ile çalışan arasında hukuki mali süreçlerle ilgilenirken; İKY’nin bir mühim bir alt alanıdır.
- PY yaklaşımına sahip örgütlerde daha ziyade gelenekçi, statükocu ve ast üst ilişkisini temele alırken; İKY’de ise hangi kademe olursa olsun tüm çalışanların örgütsel performansı temele alarak en yararlı katkıyı sağlayacak ve işbirliği ve uyum içerisinde çalışmayı temele alır.
- PY kısa süreli planlama ve işlerle faaliyet gösterirken, İK orta ve uzun vadeli olacak şekilde stratejik bir perspektifle faaliyet gösterir.
- PY’nin verimliliği önceden sınırlandırılmış personel politikalarının başarıyla tatbik edilmesi ile ölçülürken, İKY’de başarı ve verimlilik örgütün bütünsel performansının artıp artmaması ile ölçülür.

Tablo 2.1.2.’de bir işletmede çalışanları tanımlamak için kullanılan kavramların çeşitli açılardak karşılaştırılması gösterilmiştir.

Tablo 2.1.2. : Bir İşletmede Çalışanları Tanımlamak İçin Kullanılan Kavramların Çeşitli Açılardan Karşılaştırılması

Tanımlayıcı Kavramlar	İşverenlerin Temel İlgi Odağı	Üretim Yöntemi	Kapsadığı Çalışan Grubu	İnsana Bakış	İnsanın Sahip Olduğu Nitelikler
İş gücü insan gücü	Üretim	İnsan emeğine dayalı	Genellikle yönetici olmayanlar	Üretim aracı ve maliyet unsuru	Kas gücü
Personel	Pazarlama ve finansman	Makineye dayalı	Bir işletmedeki tüm çalışanlar	Üretim araçlarından biri ve maliyet unsuru	Kas gücü, yetenek ve zekâ
İnsan kaynakları	Rekabette üstünlük	Makineye ve otomasyona dayalı	Bir işletmedeki tüm çalışanlar	Elde edilmesi ve geliştirilmesi gereken temel kaynak	Bilgi, beceri, temel yetenekler, potansiyel ve yetkinlikler
İnsan sermayesi Entelektüel sermaye	Bilginin üretilmesi ve kullanılması konusunda rekabet	Otomasyona dayalı	Bilgi işçileri başta olmak üzere tüm çalışanlar	Temel yatırım ve sermaye	Bilgi, beceri, temel yetenekler, gelişme potansiyeli, fark yaratan yetkinlikler

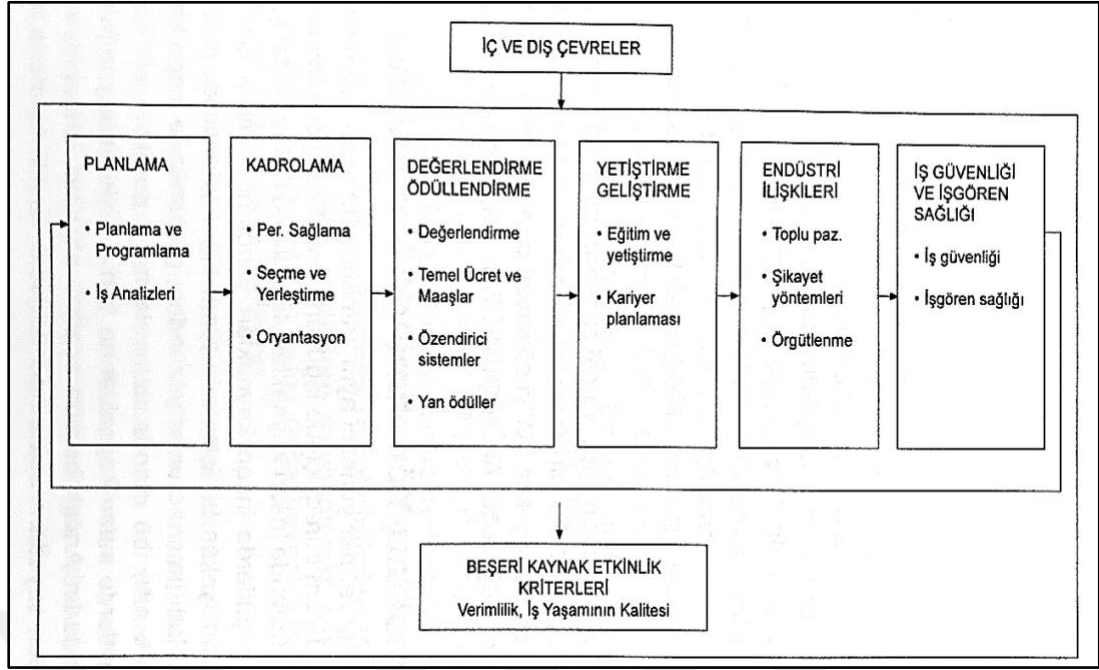
Kaynak: Bilgin, v.d., 2004: 6.

Sabuncuoğlu'na göre (2000: 8), Personel Yönetimi'nin genel uğraş alanları işçi seçimi, sicil dosyası, ücret bordoları hazırlama, yıllık izinler, devam izleme, hasta vizitesi ayarlama, vardiya sistemi, işçi sağlığı ve güvenliği, emeklilik, kıdem ve ihbar tazminatı, yemek organizasyonu vb. operasyonel desteklerle ilgili işlevleri vardır.

1980'lerin ortalarından itibaren Personel Yönetimi yaklaşımı yerine İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımıyla; örgütün genel hedefleriyle işgörenlerin ihtiyaçları arasında bir sentez oluşturularak bireyin örgüt ile aynı doyum seviyesinde buluşmaları temin edilmesi esas alınmaya başlanmıştır (A.g.e., 2000: 9).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetim İşlevleri

Bir kişinin bir işletmeye alınmasından, o işletmeden ayrılmasına kadar geçen süre içerisinde kendisine sunulan insan kaynakları faaliyetler bütününe insan kaynakları yönetimi işlevleri olarak tanımlanmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008: 10). Bu işlevler Şekil 2.2.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 2.2.1. : İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlev Faaliyetleri

Kaynak: Sadullah, vd., 2013: 9.

Byars ve Rue (2004: 5) 6 adet insan kaynakları yönetim işlevinden bahsetmiştir. Bunlar;

1. İnsan Kaynakları Planlaması, İşe Alma ve Seçim:

- İşletmenin amaçlarına ulaşmak için ihtiyaç duyduğu insan kaynakları gereksinimlerini tespit etmek. İş analizleri yaparak bireylerin özel gereksinimlerini için gerekli olan organizasyonu tespit etmek.
- Bu gereksinimleri karşılayacak bir plan geliştirmek ve uygulamak.
- Kuruluşun amaçlarına ulaşmak ve gerekli olan kısımlar için insan kaynaklarını seçmek ve işe almak.

2. İnsan kaynakları geliştirme:

- Organizasyon yapısı içinde etkili ekipler oluşturmak.
- Çalışanları yönlendirmek, performanslarını değerlendirmek ve geliştirmek için sistemler, eğitimler tasarlamak.
- Çalışanlara kariyer planları geliştirmelerinde yardımcı olmak.

3. Tazminatlar ve kazançlar

- Tüm çalışanlar için tazminat ve sosyal yardım sistemleri tasarlamak ve uygulamak.
- Ücret ve menfaatlerin adil ve tutarlı olmasını sağlamak.

4. Çalışan ve Çalışma İlişkileri

- Kuruluş ile sendika(lar) ı arasında aracılık yapmak.
- Disiplin ve şikâyet yönetim sistemlerinin tasarımı.

5. Güvenlik ve Sağlık

- Çalışan sağlığı ve güvenliğini sağlayacak programlar tasarlamak ve uygulamak.
- Çalışanlara iş performanslarını etkileyen kişisel sorunları olanlara yardımlar sağlamak.

6. İnsan Kaynakları Araştırmaları

- Bir insan kaynakları bilgi tabanı sağlamak.
- Çalışan iletişim sistemlerinin tasarlanması ve uygulanması.

Tablo 2.2.1. : İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Sınıflandırmalar

Yazar(lar) ve Yıl	İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Sınıflandırmalar
Delery ve Doty (1996)	-Örgüt içi kariyer olanakları, -Eğitim, -Sonuç odaklı değerlendirmeler, -Kar paylaşımı, -Çalışan güvenliği, -Katılım
Chew ve Chan (2008)	-Kişi-iş uyumu, -Ücretlendirme, -Zorlu görevlerde çalışma fırsatı sunma, -Eğitim, -Kariyer gelişimi
Munjuri (2011)	-Eğitim -Performans temelli ücretlendirme -Çalışanı güçlendirme -İş tasarımı -İş güvenliği -Performans
Lamba ve Choudhary (2013)	-İşe alım ve seçim, -Eğitim ve geliştirme, -Tazminat ve diğer faydalar, -Terfi ve transferler, -İş yaşam kalitesi
Saaedv.d. (2013)	-Kadrolama -Teşvik -Eğitim
Singh ve Kassa (2016)	-İşe alma ve yerleştirme -Eğitim ve geliştirme -Performans değerlendirme -Ücretlendirme
Nwachukwu ve Chladkova (2017)	-Eğitim ve geliştirme -Ücretlendirme -İnsan kaynakları planlaması

Kaynak: Karaca, vd., 2020: 201.

Yukarıdaki sınıflandırılan Tablo 2.2.1.'de görüldüğü üzere alan yazında birçok “İnsan kaynakları yönetim işlevleri” ile ilgili alanyazında farklı sınıflamalar yapılmıştır.

Tablo 2.2.2. : İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Faaliyet Alanları ve İşlevleri

Temel Faaliyet Alanları	Temel İşlevler
Örgüt, İşler ve İnsanlar İçin Planlama Yapılması	İnsan kaynakları planlaması
	İş analizi
	İş tasarımı
	Stratejik ortaklık
İnsan Kaynaklarının Elde Edilmesi	Personel bulma
	Personel seçme
	İşe yerleştirme
	İşe alıştırmaya ve sosyalizasyon
İnsan Kaynaklarının Elde Tutulması	Ücretlendirme
	Örgütsel bağlılığı artırma
	İş sağlığını ve güvenliğini sağlama
	Çalışma ilişkilerini sürdürme
	Kültürel ve sosyal etkinlikler yapma
Bireysel ve Örgütsel Performansın Artırılması	Performans değerlendirme
	Ödüllendirme
	Eğitim ve geliştirme
	Kariyer planlama ve geliştirme
	Disipline etme
	İnsan kaynakları yönetiminin sonuçlarını değerlendirme

Kaynak: Geylan, vd., 2013: 13.

Tablo 2.2.2.'de İKY Temel Faaliyet alanları ile Temel İşlevlerini göstermiştir.

Birçok farklı sayı ve türdeki insan kaynakları yönetimi işlevleri tasniflerinden ortak olanlar ana hatlarıyla birleştirildiğinde beş ana işlevde toplamak mümkündür (Saylan, 2013: 18). Bunlar:

1. İnsan Kaynağının Sağlanması
2. İnsan Kaynağının Geliştirilmesi
3. Ücret Yönetimi
4. Çalışma İlişkileri
5. Yönlendirme

2.2.1. İnsan Kaynağının Sağlanması

İhtiyaç duyulan sayı ve nitelikte işgören temini ve seçimi, İKY'nin en temel işlevlerinden biridir (Gök, 2006: 36). Böylece örgütler faaliyetlerinde süreklilik sağlayabilir, faaliyetlerine kesintisiz olarak devam edebilirler. İnsan kaynağının sağlanmasında gerçekleştirilen faaliyetler aşağıda sıralanmıştır:

2.2.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Plan en genel anlamıyla gidilecek yol ve hareket tarzıdır. Plan için öncelikle bir amacın olması gerekir. Planlama kimin, nerede, ne zaman, neyi, nasıl ve kimlerle yapacağına fiiliyata geçmeden karar verilmesidir (Akt., Tunçer, 2011: 89).

İnsan kaynakları planlaması kurumun gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını öngörerek, bu ihtiyacı (personelin sayı ve niteliklerini) belirleyen bir programlamadır (Geylan, vd., 2013: 36).

İK planlamasının tasarım aşamasında “bütüncül düzey” ve “temel roller düzeyi” olarak iki önemli kapsam vardır. “Bütüncül düzey” organizasyondaki büyük işler ve iş gruplarının büyük kesimi için yapılar tepe yönetim dışındaki tüm işlere duyulan personel sayısı üzerinde durulur. Örneğin, bir fabrikaya 55 teknisyen 200 işçiye ihtiyaç olduğunun tespit edilmesi. İkinci kapsam “temel roller düzeyi” ise stratejik açıdan kritik öneme sahip olan işler ve bunda istihdam edilecek personeli ifade eder. Örneğin Üst Yönetim, Mühendislik, Kurumsal İletişim, Mali işle müdürlüğü vb (A.g.e., 2004: 37-38).

İK planlamasının başlıca amaçları şunlardır (Barutçugil, 2004: 247), (Sabuncuoğlu, 2000: 29) :

- Örgütte işgücü kaynaklarının dökümünü çıkarmak,
- Örgütün İK anlamında özel ve genel gereksinimleri ile alakalı yakın - uzak süreli öngörülere sahip olmak,
- İhtiyaç duyulan özel işgücü niteliklerini belirlemek
- İnsan kaynağının verimini ve etkinliğini artırmak,
- Personel istihdamında ekonomikliği sağlamak,
- İşletmelerde ücret skalalarını belirleyip nesnel koşullarda işlerin ücret seviyelendirmesini saptamak,

- İK'ya yönelik ihtiyaçlar ile kurumun bütünsel amaç ve işlevleri arasında birliktelik sağlamak,
- İşgörenlerin verimlerini artırmak, örgüte bağlamak, gereksinimlerini gidermek,
- İnsan kaynakları yatırımlarının yeterli seviyede geri dönüşmesini sağlamak,
- Kurumda zamanla oluşan değişim seviyesine göre meydana gelen personel fazlalığını ve oluşacak zararı öngörüp gereken tedbirleri almak,
- Verimli bir İK plan ve programıyla yönetimin denetim yükünü hafifletmek.

İşletmeler bir yandan üretimin en önemli faktörü olan insan kaynağına ihtiyaç duyarlar, diğer yandan insan kaynağı maliyetlerinin artmasından yakınırlar. Bu durumda optimal insan kaynağı planlaması yapmak önemlidir. İhtiyaç fazlası insan kaynağı planlaması giderlerin artmasına, yetki çatışmalarının yaşanmasına yol açacaktır. Bu durumun tersi olacak şekilde ihtiyacın altında insan kaynağı planlaması iş yükü, tükenmişlik, motivasyon düşüklüğüne ve üretimde verimin azalmasına neden olacaktır (A.g.e., 2004: 31).

2.2.1.2. İş Analizi ve İş Dizaynı

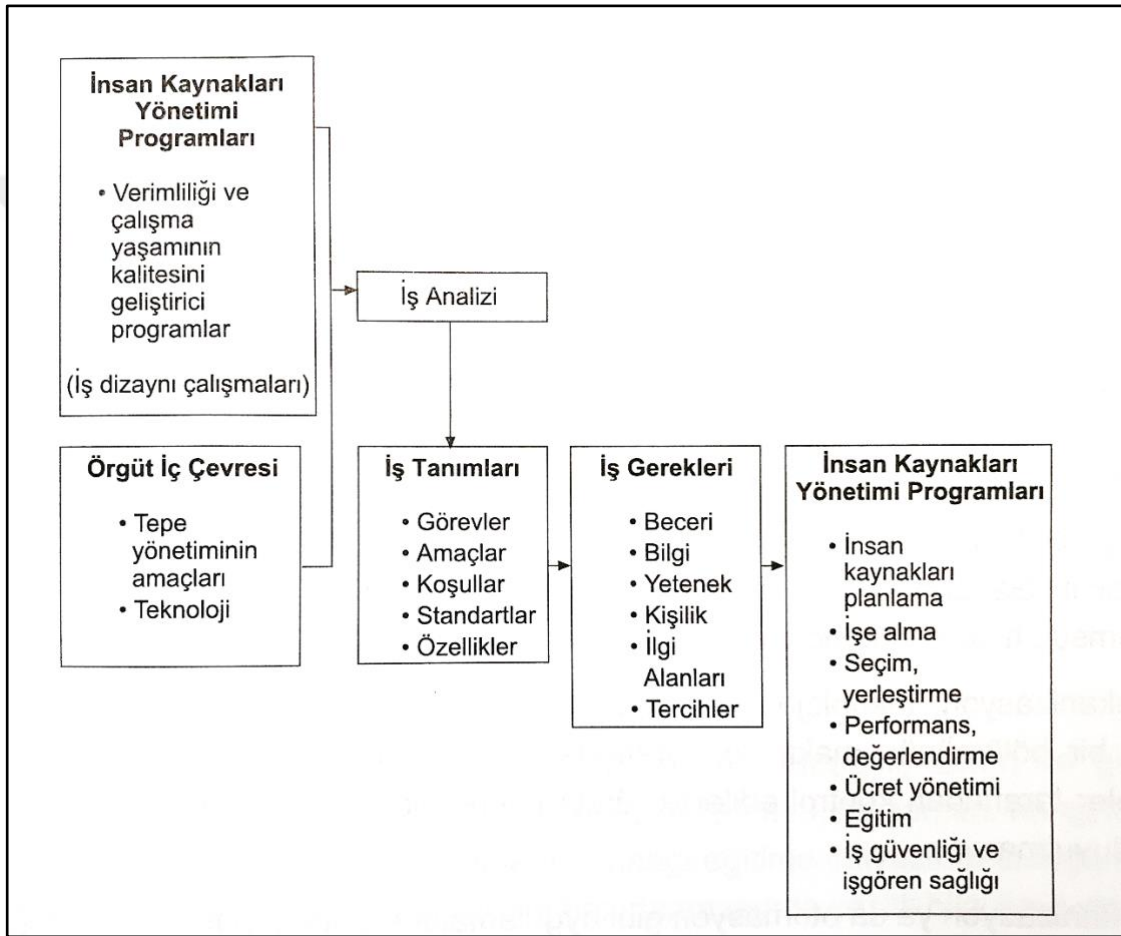
İş analizi herhangi bir işe ilişkin yapılan görev, faaliyetler ile o işi yapabilmek için gerekli olan bilgi ve becerilerin tespit etmeye yönelik veri toplama yöntemidir (İzgören A., 2010: 64).

İş analizi yapılmadan önce örgütün misyonu, vizyonu, yönetim felsefesi, çalışanların öğrenim düzeyleri, faaliyet gösterilen alan ve dahili ve harici çevre unsurları vb. hususlarda gerekli enformasyona sahip olunmalıdır. Bununla birlikte önceki iş analizi, çalışma raporları ile çalışan deneyimlerinden de faydalanılmalıdır. İş analizinde görüşme, gözlem ve anket vasıtasıyla aşağıdaki sorulara cevap aranarak bilgi toplanır (Sadullah, 2013: 51-52):

- İşlevler - Personelin görevi? (ne yapıyor?)
- İşgörenin Özellikleri - Bu iş için hangi tür yetkinlikler, bilgi ve beceriler gerekiyor?
- Personel işi hangi yöntem ve tekniklerle yapıyor? (nasıl yapıyor?)
- Çalışma Alanları - İş yaparken hangi yardımcı araçları kullanıyor? (Araç, gereç, makine, donanım, yazılım, makine vb.)

- İşin Fiziksel Gereklere - Yapılan işlerin fiziksel gereklere ve fiziksel çevresinden oluşuyor? (Fiziksel güç, konuşma, gözlem vb.)
- Hangi çıktılar, sonuçlar elde ediliyor? (üretilen mal & hizmet)

İşletmelerde çerçevesi çizilen amaçların gerçekleştirilmesi adına çalışanlar alan, bölüm, dal, birim, departman gibi isimlerle anılan çeşitli gruplara ayrılmışlardır. Etkin organizasyon için bu gruplarda niteliklerin, sınırların tanımlanmasına ihtiyaç vardır.



Şekil 2.2.2. : İş Analizlerinin İKY İşlev ve Programları ile Olan İlişkisi

Kaynak: A.g.e., 2013: 53.

Şekil 2.2.2.'de belirtilen "İş Analizi" çalışmalarına insan kaynakları uygulamalarının bir önkoşulu olarak önem verilmelidir. Önem verilmediği takdirde insan kaynakları programındaki yetersizliklere ve sorunlara yol açacaktır.

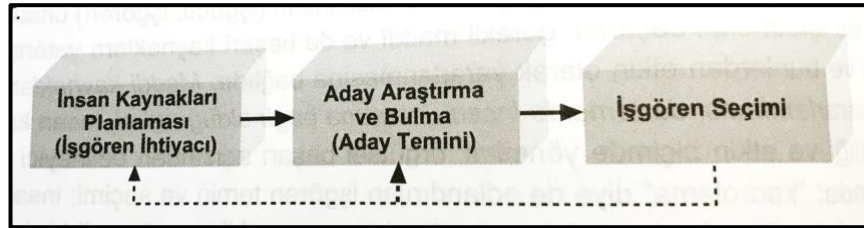
2.2.1.3 İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme

İnsan Kaynakları yönetimlerinin en belirgin ve en temel fonksiyonlarından birisi de “kadrolama” olarak da isimlendirilen işgören temini ve seçimidir.

İşletmenin büyüme, küçülme politikaları; personelin terfi, işten ayırma / ayrılma, yer değiştirme vb. uygulamalar örgütün insan kaynağı ihtiyacının artmasına veya azalmasına sebep olmaktadır. Yöneticiler bu işgücü ihtiyacını gözlem ve geçmişten gelen birikimleri ile belirleyebilmektedirler. Bu kişisel ve sübjektif bir yöntem olup bilimsel değildir. Delphi tekniği ile sezgisel olarak yöneticilerden bilgi toplanması yoluyla sezgisel yöntem kullanan işletmeler, yöneticilerin ortak bir karara ulaşmalarına kadar devam eder. (Tortop, vd., 2017: 127)

Günümüzde bilimsel verileri kullanan örgütler ise Regresyon-Kolerasyon, Optimizasyon, Bireysel stokastik benzetim modelleri, Global deterministik benzetim gibi modeller ile insan kaynağı gücünü sayısal ve bilimsel verilerin ışığında hesaplanmaktadır (Yüksel, 2007: 68).

Uygulamalardaki farklılıklar olmakla birlikte sistematik olarak şekil 2.2.3.’te görüldüğü üzere işgören ihtiyacının belirlenmesini sağlayacak planlama, bu ihtiyacı sağlayacak adayların ilan verilip, araştırılıp bulunması ve adaylar arasından belirli yöntemlerle (test, mülakat vb.) uygun kişinin seçilmesi ve işe yerleştirilmesi olarak sıralanabilir.



Şekil 2.2.3. : İşgören Temin ve Seçim (Kadrolama) Süreci

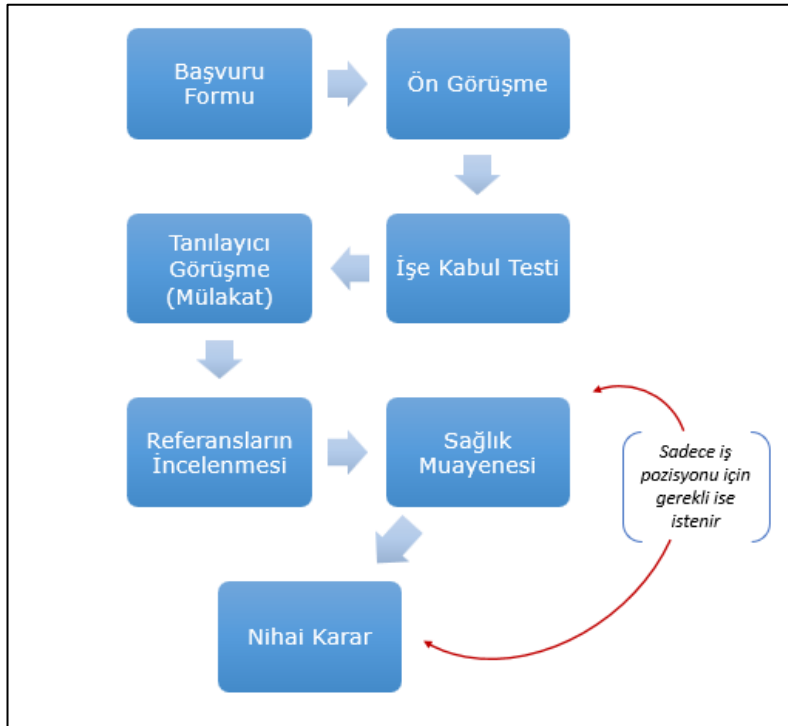
Kaynak: Sadullah, vd., 2013: 88.

İşletmeler personel gereksinimi organizasyonun içinden veya dışından karşılayabilir. İki yöntemin de avantaj ve dezavantajları vardır. İç kaynaktan karşılama terfi veya içeriden transferle (nakille) yapılır. Yükseltmede yetkiler sorumluluklar ve verilen ücret artarken, içeriden nakilde yetkiler sorumluluklar ve ücret aynı kalır, yalnızca fiziki mekan veya işin nitelikleri değişir (Bayraktaroğlu, 2008: 61).

İşletmelerde genel temayül öncelikle iç kaynaktan personel temini edinmesidir. Ancak işletme yeni kuruluyorsa veya yaptığı yatırımlarla büyüme sağladıysa yeni personelini dışarıdan temin etmek durumunda olacaktır. Bununla beraber iç kaynaklardan işgören temin etme bazen benzer pozisyonlardaki adayların arasından birinin seçimi sonucu diğerlerinin motivasyonunu düşürebileceğinden dış kaynaklardan seçim yapmak tercih edilebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 78).

Aday temin etme yöntemleri işletmenin büyüklüğüne, pozisyonun niteliğine göre değişir. En sık başvurulan yöntemler afişler, el ilanları, gazete ilanları, işletmenin kendi internet web sitesi, insan kaynakları web sitelerine verilen ilanlar, Radyo – TV ilanları vb. yöntemlerdir. Bununla beraber bu konuda uzmanlaşmış insan kaynakları firmaları, Türkiye İş Kurumu, Sendika ve meslek kuruluşları da aday temini konusunda sık kullanılan yöntemlerdir (Bayraktaroğlu, 2008: 63-67).

İşgören seçimi; iş profilinin çıkarılması, personel alımının onaylanması, seçim yönteminin belirlenmesi, iş ilanına çıkılması, başvuruların kabulü, ön görüşme, sınav test uygulaması, referansların incelenmesi, sağlık muayenesi, karar ve son olarak işe yerleştirme gibi aşamalardan oluşur (A.g.e., 2008: 67-74).



Şekil 2.2.4. : Seçim Süreci Basamakları

Kaynak: Byars & Rue, 2004: 161.

Şekil 2.2.4.'te seçim süreci basamaklarını göstermiştir.

Eğitim kurumlarında insan kaynağının doğru ve yerinde seçilmesi o örgütün gelişmesi ve varlığını devam ettirmesi anlamında çok önemlidir.

Eğitim kurumlarında öğretmen alım süreci önce sayı ve nitelik bakımından ihtiyacın belirlenmesi daha sonra uygun öğretmen adaylarının bulunması sonrasında ise bilgi, beceri, tutum ve değerleri kuruma en uygun olan kişinin seçilmesi aşamalarından oluşmaktadır (Akyol, 2008: 41).

Aynı zümreyi paylaşan öğretmenlerin yetkinliği, iş birliği ve uyumu, vb. açılardan bakıldığında doğru planlama ve doğru adayın seçimi mevcut öğretmenlerin de motivasyonunu artıracaktır.

Doğru bir işgören seçimi yapabilmek; adaylar hakkında yeterli derecede ve doğru malumat edinilmesini gerektirir. İşletmelerin bunun için işgören seçiminde başlıca uyguladıkları testler şunlardır (Geylan, vd., 2013: 72):

Bilgi ve yetenek sınavı ve testleri: Bireyin önceki öğrenmelerini belirlemeye yönelik testlerdir. (Alan bilgisi testi, Yabancı dil seviye testi vb.)

Yetenek testleri, adayın işin gerekli özellik, beceri ve yetkinliklerine sahip olup olmadığını ölçmeye yarayan testlerdir.

Zekâ testleri: Kişinin algı, zekâ seviyesini ölçen testlerdir. Kavrama, belleme, muhakeme, anlayış, algılama vb. gibi düşünsel becerilerini tespit eder.

Psikolojik / kişilik testleri: Kişinin çevresiyle ve yaptığı işin gereklerine mantıklı bir şekilde bağlanan, iş başarısında gerekli olacak kişilik özelliklerinin olup olmadığını tespit eden testlerdir. (Başlıca kişilik testleri; CPI -Kaliforniya Psikolojik Envanteri, MMPI -Minnesota Çok Yönlü Kiflilik Envanteri, 16 PF -16 Kiflilik Faktörü, Hogan Personel Seçimi Serisi)

Yeterlilik testleri: İşe alınacak bireyin alanıyla ilgili deneyimli olduğu bir işi ne düzeyde yapabildiğini ölçmeyi amaçlar (Akt., Saylan, 2013: 28). Özel okullarda öğretmen alım sürecinde; zümre / bölüm başkanı, yönetimden oluşturulan bir komisyon adaydan örnek bir ders anlatımı talep eder. Bu yöntem ile öğretmenin öğretme, aktarma yeterlilik düzeyi tespit edilmeye çalışılır.

Yetkinlik Bazlı Mülakatlar: 1982'de Richard Boyatzis "Yetkinlik" kavramını "The Competent Manager" isimli kitabında kullanarak İKY literatürüne girmiştir. "Yetkinlik

bazlı mülakatlarda adayların güdü, özellik, özgüven, bilgi ve yetenek olarak 5 grup altında toplanan yetkinliklerini görüşme yoluyla saptanmak amaçlanmıştır.” (Sardarov, 2013: 7).

Muchinsky’ye göre (2014: 177), personel seçiminde en az üzerinde durulan kısım referanslar kısmıdır. Referans almak kadar referanslardan bilgi elde etmek konularında zorluklar yaşanabilmektedir. Referans bilgisi talep edilen adaylardan %56’sı geri dönüşte bulunmuşlar. Genelde olumlu geçen bir görüşme sonrası referanslara pek önem verilmemektedir.

2.2.2. İnsan Kaynağının Geliştirilmesi

20. yy’ın son çeyreğindeki “bilim ve teknolojideki hızlı gelişmeler” yanında ulaşılan bilinçlenmenin artması ile finansal rekabet koşullarında geleneksel üretimdeki koşulları fazlaca zorlamanın yararsız olduğu görülmüştür. İK boyutuna doğru dikkatleri çeviren yöneticiler, bu çıkmazdan insan kaynağının sınırsız yeteneklerini geliştirme ve işe koşma olduğunu anlamaya başlamışlardır (Açıklalın, 2000: 34).

İnsan Kaynağının Geliştirilmesi işlevi İKY’nin en ağırlıklı alanlarından biridir. Bu geliştirme fonksiyonunun; örgütteki herkesi kapsamı, işgörenlerin iş hayatı boyunca gelişiminin aralıksız devam etmesi ve çok boyutlu geliştirmeyi amaçlaması gibi üç mühim özelliğinden kaynaklanmaktadır (Açıklalın, 2016: 60).

İnsan kaynağı seçiminde uygun aday belirlenmiş de olsa, işgörenlerin kendilerini yenilemeleri, öğretim vb. alanlardaki güncel değişiklikleri uyumsamaları ve görevlerinde hedeflerine ulaşabilmeleri açısından belirli periyotlarda gelişim amaçlı eğitim, seminer, toplantılara katılmaları elzemdir. Aksi halde bireysel ve kurumsal hedeflere ve amaçlara ulaşmak mümkün olamayacaktır (Akt., Saraç, 2016: 13).

İKY anlamında Geliştirme kavramı; örgütte çalışan işgörenin görevlerinin gerekleri ile alakalı ve yönetimin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde, çalışma yöntem ve bilgilerinin devamlı olarak intibak içerisinde uyması demektir (Tortop, vd., 2013: 203).

Şüphesiz belirli bir eğitim almış, üniversite veya meslek kurslarına gitmiş kişiler bilgilerini artırmış ve geliştirmiş olmaktadır ama asıl geliştirme bu tür yetiştirmeden farklıdır. Gelişimde yapılan iş ve görev anlamında o görevin yapılmasında en verimli

sonuçları elde etmeye yönelik bilgi ve becerilerin kazanılması gayesi hedeflenmektedir. (A.g.e., 2013: 203)

Örgütler eğitim vasiyasıyla; işgörenlerin davranışlarında kalıcı değişiklik oluşturmayı amaçlayarak yeni bilgi, beceri, teknik, problem çözme kabiliyetlerini geliştirme ya da yeni bakış açıları kazanma doğrultusunda eğitim faaliyetlerinde bulunurlar (Akt., Rüzgar, 2018: 18).

Düşünmeye, alışılmışın dışına çıkarak farklı, özgün fikirler üretme becerisine sahip olmayan çalışanların oluşturduğu bir insan kaynağının kalitesi tartışılmalıdır. İnsan kaynağının geliştirilmesi faaliyetlerinin başat ve öncelikli amacı insanın zihinsel yeteneklerini keşfetmek ve onu kullanma becerilerini geliştirmeyi hedeflemelidir. Bireyin paradigmasını değiştiremeyen eğitim etkinliklerinin etkisi kalıcı değildir (Açıkalm, 2000: 70).

Örgütün etkin ve verimli olması, örgütün yapı taşları olan tek tek bireylerin öz niteliklerine, uygunluk ve uyumuna bağlı olarak değişir. Bireyin çalıştığı yere uyumu, verimli olması motiasyon ile sağlanır. Bunu sağlayabilmenin en etkin yöntemlerinden biri de eğitimidir (Altınışik, 1996: 480).

Diğer sektörlerden farklı olarak eğitim örgütlerinde öğretim kalitesinin devamlılığı, bir işgören olarak öğretmenlerin sürekli eğitim ve gelişim faaliyetleri ile mümkündür. Meslek öncesi staj döneminde; meslek sonrasında ise hizmetiçi eğitimler ile öğretmenlerin yetkinlik seviyelerini yükseltmek, güncel olmasını sağlamak büyük bir önem arz etmektedir (Hdiggui, 2006: 34-36).

İKY açısından mesleğe yeni başlayan öğretmenlere, tecrübeli öğretmenler ve yöneticiler vasıtasıyla verilecek olan hizmetiçi eğitimler ile ;

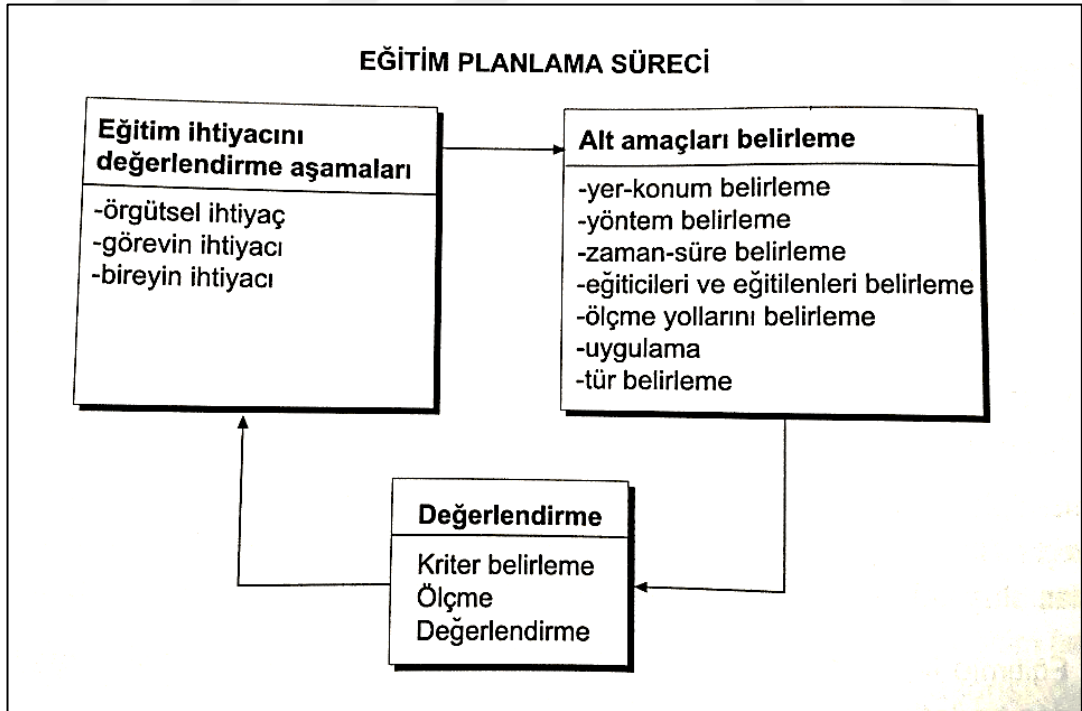
- *Bir öğretmenin alanı ile ilgili eksik bilgilerini tamamlamak ve / veya güncellemek,*
- *Kazanılan beceri ve yetkinlikleri pekiştirmek,*
- *Müfredat değişiklikleri ve yenilikler hakkında bilgi sağlanması,*
- *Özel ihtiyaçları olan öğretmenlere kişiselleştirilmiş eğitim verme vb. bir çok fayda sağlanması amacıyla ve teori – pratik dengesi kurulacak şekilde hizmetiçi eğitim programları tasarlanır (A.g.e., 2006: 34-36).*

Öğrenen organizasyon olma konusunda öncelikle yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Yöneticiler, zengin öğrenme koşulları tasarlaması, öğrenme motivasyonu için gerekli teşvik ve takdiri sunması iş görenlerin süreçte gönüllü, istekli ve çözüm odaklı proaktif olmalarını sağlayacaktır. (Akt., Gürbüz, 2012: 59-60).

2.2.2.1. Eğitim

İzğören'e (2018: 153) göre, bir kurumda değişimi kolay hale getiren şey o kurumdaki çalışanların algı ve paradigmalarını değiştirme ile başlar. Bu gerçekleştirilirse problemlere yol açan bilinçlerin yerini, problemleri çözen bilinçler alır. Böylece başarı duygusu çalışanları motive ederek bağlılığı, aidiyeti yükseltir. Bu da eğitim ile mümkündür.

Eğitimde verimin alınması için sürecin planlanması gerekir, bu planlama ise hedefe ulaşmak adına, takip edilecek yol, tatbik edilecek yöntem ve kullanılacak kaynaklarla mümkündür (Akt., Sadullah, vd., 2013: 173). Şekil 2.2.5.'te Eğitim Planlama Süreci gösterilmiştir.



Şekil 2.2.5. : Eğitim Planlama Süreci

Kaynak: A.g.e., 2013: 174.

Eğitim planlama sürecinin basamakları şunlardır:

1. Var olan yapının analiz edilerek, ileride ulaşılması istenen hedeflerin belirlenmesi (eğitim ihtiyacı),
2. Bir Eğitim Programı oluşturularak, kaynakların tespit edilmesi ve amaçlara yönelik dağıtılması (eğitime hazırlık),
3. Program çerçevesinde, amaçlara uygun kaynakların dağılımının yapılarak çalışmaların yürürlüğe konması (eğitim uygulaması),
4. Uygulanan eğitimlerin hedeflere ulaşmada hangi düzeyde başarılı olduğunun tespit edilmesi (eğitimin değerlendirilmesi) olarak belirtilebilir (A.g.e., 174).

İşe alıştırma veya oryantasyon eğitimi, yeni çalışana kurumun geçmişi, kültürü, davranış biçimleri, fiziki ve sosyal temeli ile alakalı temel bilgilerin aktarıldığı sürece verilen isimdir (Geylan, vd., 2013: 84).

Oryantasyon eğitimleri seminer, sunum, konferans biçiminde olabileceği gibi yönetici, insan kaynakları çalışanı veya aynı departmandaki bir çalışan tarafından işletmedeki takım arkadaşları ile tanıştırılması ve ilgili birimlerin gezdirilmesi şeklinde de olabilir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 305).

İyi bir oryantasyon programında yeni işgörenin merak ettiği, gereksinim duyduğu malumatı etkin bir şekilde aktarılabilinmelidir. İşletmenin tarihi, çalışma yeri, işin amacı, örgütsel yapısı, üretim hattı, işletmenin kuralları ve disiplin sistemi, özlük hakları, yan haklar vb. bilgiler verilmelidir. (Akt., Geylan, vd., 2013: 84-85)

Eğitim kurumlarında verilen oryantasyon eğitimlerinin dışında yıl boyunca devam eden hizmetiçi eğitimlerle İnsan kaynakları Yönetimi – Geliştirme işlevi kapsamına girmektedir. “İşgörenlerin geliştirilmesi adına yapılan bir dizi eğitim faaliyetlerine hizmet içi eğitim olarak adlandırabiliriz.” (Erdoğan, 2004: 115).

Okul müdürleri, bilhassa öğretmenliğe yeni adım atan bireylere öğretim-eğitim ile ilgili mevzuatlar, eğitim politikaları, disiplin, denetim, rehberlik, öğrenci gelişimi, ölçme değerlendirme vb konular hakkında bilgilendirip rehberlik yapma gibi görev ve sorumlulukları da vardır (Özdemir, 2006: 1258-1259).

Yetişkin eğitimi kapsamında değerlendirilen öğretmen eğitimlerinde tüm öğretmenlerin mesleki bilgi birikimleri, duygu, düşünce, algı ve sosyal iletişimleri farklıdır. Bu nedenle eğitim ihtiyaç iyi saptanmalı, eğitim ihtiyacı olan öğretmenler

diğer başarılı öğretmenlerle eşit düzeye getirilmesi hedeflenmelidir. Verilen eğitimlerin; tekdüze ve kişiyi zorlayacak türde değil, tam tersi yeni kazanımlar sağlayan, motivasyonunu artıran bir biçimde olmasına özen gösterilmelidir (Türkmen, 2008: 55).

“Hizmet içi eğitim programları kurum içi, kurum dışı; iş başı ve iş dışı gibi uygulama evrelerine; aşağıdaki gibi de genel amaçlarına göre kategorize edilebilir” (Akt., Türkmen, 2008: 59) :

1. Oryantasyon Eğitimi: Kuruma yeni gelen personelin kurumun amaç ve politikasını, yapısını, kendi görev, yetki ve sorumluluklarını tanımaları için yapılan eğitimidir.

2. Temel Eğitim: Bir kurumda işe başlayacak olan çalışanın yapacağı görevin gerektirdiği temel bilgi, beceri ve tutumlarını kazandırmak için yapılan eğitimidir.

3. Geliştirme Eğitimi: Kurumda görev yapan personelin kendi alanı ile ilgili gelişmeler ve yenilikler hakkında yetiştirilmesi ve yeteneklerin geliştirilmesi için yapılan eğitimidir.

4. Tamamlama Eğitimi: Görev değişikliği yapması gereken iş gören için yeni görevinin gerektirdiği yeterlikleri kazanması için uygulanan eğitimidir.

5. Yükseltme Eğitimi: Kurum yapısındaki kadrolama ve personelin yükseltme ihtiyacını karşılamak üzere hazırlanan programdır.

6. Özel Alan Eğitimi: Çalışanların özel hizmetler için çeşitli alanlarda yetiştirmek üzere uygulanan eğitimidir.

Bunların dışında günümüzde gelişen ve yaygınlaşan yeni teknolojilerle; simulasyon eğitimi, multimedya, göresel-işitsel eğitim, bilgisayar temelli eğitim, internet web tabanlı eğitim ve uzaktan eğitim vb. “Teknolojik Destekli Eğitim Yöntemleri” de kullanılmaktadır (Tunçer, 2011: 212-216).

Ayrıca emek, zaman ve maliyet anlamında ekonomik olmasının yanında; bilgiye ulaşma, paylaşma, bilgi edinmede süre ile sınırlı olmama, verilmek istenen bilgileri güncelleştirme kolaylığı vb. bir çok pratik faydalar sağlamaktadır (A.g.e., 2011: 212-216).

Strateji kelime anlamı olarak hedeflenen amaca ulaşmak için izlenen yol ve uygulanan yöntemler bütünüdür (Uyar, 2020). Örgütün stratejik amacının tespit edilmesi ve ön plandaki İK konularının belirlenmesi, hangi konularda iyileştirme ve rekabet üstünlüklerinin sağlanacağı belirlenmelidir. Bu ise İKY'nin 'bütün'ü görebilmesi ile mümkündür (Bayraç, 2008: 89).

2.2.2.2. Kariyer Planlama

Kariyer kelime anlamı olarak bir insanın çalışma hayatı boyunca iş ile ilgili pozisyonlarda basamak basamak ve devamlı ilerlemesi tecrübe ve yeti kazanmasıdır. Bireyin sahip olduğu kariyeri sadece mevcut yaptığı işler değil kendisinden beklenen hedef, his ve isteklerini hayata geçirebilmesi adına eğitimler alarak, bu kapsamda yetkinlik ve potansiyelini artırıp ilerleyebilmesi anlamına gelmektedir (Bayraktaroğlu, 2008: 137).

“Kariyer planlaması ise bireyin örgüt kazandığı bilgi birikimiyle geleceklerini kontrol edebilme yeteneklerinin gelişmesidir” (Akt., Sabuncuoğlu, 2000: 149).

Modern yönetim anlayışlarında giderek daha da önem kazanan kariyer planlaması, birey açısından mesleki gelişimini planlama; kurum açısından bireyin kurum içindeki mesleki gelişiminin ve terfilerinin planlanmasıdır. İKY açısından bu planlamada kişilere eşit fırsatların sunulması önemli ve hassas bir konudur (A.g.e., 2008: 138).

İKY anlamında kariyer planlamasında işgöreni motive eden önemli bir işlev kurum içerisinde çalışan hareketliliğinin sağlanmasıdır. Kariyer planlamanın etkin olduğu örgütlerde çalışanlar nasıl yükseleceklerini, ne zaman hangi statüde olacaklarını bilebilir veya tahmin edebilirler. Bu da işgöreni işe ve kuruma bağlar, kurumla bütünleştirerek başka arayışlara girmesine ihtiyaç bırakmaz (Cent, 2007: 23).

Gerçekçi bir kariyer planlama ve gelişme faaliyetleri bireyin çalıştığı yere gönül bağı ile bağlanmasına, içsel doyumunun yükselmesine, kurum açısından ise yakaladığı gelişme ile kurumun da başarı ve gelişiminin artmasına etki eder (Yüksel, 2000: 160).

İKY uygulamaları ile işine güdülenmiş ve çalışma isteği sağlanmış insanın başkaları tarafından rahatsız edilmeden çalışabilmesi için uygun ortamın sağlanması gerekir. Bu ortamın sağlanmasında işletmelerde disiplin uygulamalarının önemli bir rolü vardır. (A.g.e., 2000:160)

Fransızca kökenli disiplin kelimesi Türkçemizde “Bir topluluğun, yasalarına ve düzenle ilgili yazılı veya yazısız kurallarına titizlik ve özenle uyması durumu, sıkı düzen, düzence, düzen bağı, zapturapt” anlamlarına gelmektedir (tdk.gov.tr, 2020).

Disiplin örgütsel olarak ceza nitelikli ve ceza nitelikli olmayan olarak ikiye ayrılır. Ceza niteliğindeki disiplin arzu edilmeyen hal ve davranışları engellemeyi sağlayan yaptırımların uygulanması iken; ceza niteliğinde olmayan disiplinde ise kaidelere ve sisteme gönüllü olarak ve uyumla çalışanların meydana getirdiği kurumsal iklimin ve tutumların oluşturulmasıdır. Bu sebeple kurumlarda disiplin, çalışanların inanarak ve isteyerek iş yeri kural ve düzenlerine uygun ve uyumlu davranmalarını sağlayan güç olarak da tarif edilebilir (Tortop, vd., 2017: 312).

İşgörenlerin uyarı, yazılı uyarı, statü indirme veya ücret kesme vb. cezalar aldıklarında buna şiddetle karşı çıkmaları sık görülebilen olaylardandır. Bu sebeple işletmede iyi bir disiplin sisteminin kurulması ve işgörenlerin hangi davranışlarında ne tür bir yaptırım, disiplin uygulamalarının olacağı konusunda bilgilendirilmiş olmalıdır (Yüksel, 2000: 173).

Disiplin bir ceza değil işgörenlerin daha verimli çalışmasını sağlama amacı gütmelidir. Olumlu davranış ve verimlilikler taltif edilmeli ve ödüllendirilme söz konusuysa fırsat eşitliği sağlanmalıdır. Bunların dışında bir etkin bir şikayet mekanizması oluşturularak ilgili yönetim bu konulara açıklıkla yanıt verebilmelidir. (A.g.e., 2000: 168-173).

2.2.2.3. Performans Değerlendirme

Performans Değerlendirme “Liyakat Değerleme”, “Personel Değerleme, “Başarı Değerleme”, “İşgören Boylandırma”, gibi farklı şekillerde literatürde tanımlanmaktadır (Akt., Tunçer, 2011: 257).

Acar’a (2019: 210) göre performansı bir formül ile gösterecek olursak:

Performans = Bireysel Nitelikler X Bireyin Çabası X Örgüt Desteği biçimindedir. Bununla beraber performansı örgüt kültürü, çalışanların birbiri ile iletişimi, örgütün büyüklüğü, teknoloji gibi unsurlar etkileyen diğer faktörlerdir.

Performans değerlendirme; bireyin işiyle ilgili gerçekleştireceği faaliyetler ve bu faaliyetlerin yapabilmesi için kendinde bulunan mevcut gizil güçlere göre analiz edilerek işi başarma düzeyinin tespit edilmesidir. Başka bir deyişle her çalışanın belli

periyotlardaki ulaştığı hedefler onun başarısı, bu hedeflerin yönetim tarafından çözümlenme, analizi ise bu başarılarının değerlendirilmesine denir (Bayraktaroğlu, 2008: 213).

Performans yönetimi, çalışanlara; mevcut durumunu, hedefe ulaşmak için yapması gerekenlerin belirlenmesi, eğitim ve gelişim gereksinimlerinin tespiti, üstleriyle daha etkin iletişim kurmasının sağlanması yönünde katkılar sağlarken; yöneticiler anlamında ise çalışanına daha yapıcı ve tarafsız dönütlerde bulunmasını, daha aktif rehberlik yapmasını, kariyerlerini daha akılcı planlamasını sağlar. İşletme boyutuyla da bakıldığında işletmenin hedefleri ile çalışanın hedeflerinin birleştirilmesini anlamında yarar sağlar (Geylan, vd., 2013: 112).

Performans değerlendirme yakın bir zamana değin, kişisel değerlendirmeler için kullanılırken artık ekip, çalışma grupları ve kurumsal bütünlük yaklaşımları doğrultusunda hem birey, hem grup hem de örgüt değerlendirmeleri için kullanılan bir sistem haline gelmiştir (Gök, 2006: 43).

Günümüzde performans değerlendirme tüm modern işletmelerde bir çok amaçla uygulanmakta verimlilik ve başarıda önemli bir öğe olarak görölmektedir (A.g.e., 2006: 43). Sabuncuoğlu'na (2000: 161) göre performans değerlemenin ana amaçları şunlardır :

“- İnsan gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak,

- İşğörenlerin eğitim gereksinimini saptamak,

- Terfi ve yer değiştirmeler için objektif şekilde karar vermek,

- Yeterliliği baz alan ücret artışları konusunda yönetici kararlarına yardımcı olmak,

- Ödöl ve ceza sisteminde kullanılmak üzere girdi temin etmek

- Çalışan – Yönetim ilişkilerini geliştirmek,

- Bireylerin yetersiz yönlerini kendilerine ileterek geliştirmelerine ve motivasyonlarına olanak sağlamak,

- İşte başarısızlığı kesinleşen işğörenleri işten uzaklaştırmak.”

Yukarıdakilere ilaveten; herhangi bir iş pozisyonu için ilgili hedeflere ulaşılmasında gerekli olan performans ölçütlerinin tespit edilmesi, organizasyonun zayıf ve kuvvetli

yönlerinin bilinmesi, kariyer planlama ve ihtiyaç olan eğitimler ile ilgili gerekli bilgilerin edinilmesi sayılabilir (Sadullah, vd., 2013: 215).

Yönetici olarak faydalı ve tarafsız dönütler vermek, yapılan işlere klavuzluk etmek, çalışanın mesleki gelişimini akılcı bir şekilde programlamasını; kurumsal açıdan ise kişinin amaçlarla ile kurumun amaçlarının bütünleştirilmesidir.

Değerlendirmeden fayda sağlanmak isteniyor ise eşit, kapsamlı, devamlı, gelişen, isteklendiren, duruma uygun, güvenilir ve geçerli olmalı ve personelin katılımını kapsamalıdır. (Akt., Tunçer, 2011: 257)

“Öğretmenler, öğrencinin başarılarını etkileyen birçok faktörden yalnızca biri olmasına rağmen öğretmenlerin değerlendirilmesi gereklidir. Çünkü öğretmenlerin, öğrencilerin başarısında ve toplumun ilerlemesinde ne kadar önemli bir konumda oldukları giderek daha fazla önemsenmektedir” (Akt., Konan & Yılmaz, 2018: 140).

Öğretmenlerin etkililiğini izlemek için değerlendirme süreçleri kullanılmaktadır. Okuldaki bir yönetici veya öğretmenin yüksek performansı, istenilen eğitim niteliğini elde etmek için yeterli olmadığı geçektir. Bu nedenle okulda çalışan yönetici ve öğretmenlerin performans değerlendirmeleriyle birlikte kurum olarak okulun performans tanımlamaları da yapılarak sürece dahil edilmelidir (A.g.e., 2018: 140).

Öğretmenlere değerlendirme neticeleri münasip bir üslup ile aktarılmalıdır. Sistemantik olarak yapılan ölçümler ; öğretmenlerin kendilerini ifade etme, problemlerini aktarma ve etkin iletişim kurma anlamında yararlı olacaktır. Verimli işlemeyen bir performans değerlendirme faydadan çok zarar getirebilir. Öyle ki öğretmenin özgüvenini, kurum aidiyetini, istekliliğini, motivasyonunu sarsar. Performans değerlendirme eksiklerin tespiti değil, yol haritasının çizilmesi, çalışanların yüreklendirilmesi ve gerekli müşavirliğin yapılması amacını taşımaktadır (Saylan, 2013: 49).

Performans değerlendirme süreci yıla yayılarak devamlılığı sağlanmalı, tüm yönetim kademelerinin fikirleri alınmadan değerlendirme sonuçları çalışanlara iletilmemelidir (Akt., Çetin, 2006: 29).

İnsan Kaynakları politikaları ve değerlendirme metotlarına göre bu değerlendirme işinin hangi kişi veya kişilerin yapacağı tespit edilir. Çalışanların performanslarına ilişkin değerlendirme yapacak kişi ya da kişilerin gözlem, değerlendirme ve karar verebilmeleri için makul ve yeterli bir süreye sahip olmaları gerekir (A.g.e., 2006: 29).

Performans sistemi rastgele kurulmaz, bununla ilgili bir süreç başlatılarak ön çalışmalar yapılır. Başarılı bir değerlendirme sisteminde nitel ve nicel kriterler ile beraber; nasıl yapılacağı ile ilgili değerlendirme standartları, değerlendirme periyodları belirlenir. Değerlemeyi yapacak gruba bu kriterler ışığında objektif davranmaları, peşin hüküm ve haksız değerlendirmelerden uzak durmaları konusunda eğitimler verilir. Yönetici ve işçilerle ilgili toplantılar yapılarak bilgilendirilir (Sabuncuoğlu, 2000: 162-166).

Performans yönetim sürecinde bireylerin gösterdiği eforun neticelerine bakılarak, eksik olan veya daha güçlendirmesi gereken taraflar tespit edilerek, daha verimli olması adına gerekli kariyer planlaması ortaya çıkmış olur. Bu nedenle işletmelerin kariyer yönetim uygulamalarını analiz için, o işletmenin performans değerlendirmesi stratejilerine bakmayı gerektirir (Bayraktaroğlu, 2008: 153).

Sabuncuoğlu'na (2000: 166-169) göre değerlemeyi kim ya da kimlerin yapacağı hususunda bir çok alternatif oluşturulabilir:

a) Yöneticiler Tarafından Yapılan Değerleme: işçiyi ve onun performansını en yakından gören kişi, ilk basamak yöneticisinden başlayarak hiyerarşik şekilde yapılan bir değerlendirmedir. Böyle bir değerlendirmenin güvenilir ve tarafsız olması zordur. Bir çalışanın üstüyle olan problemleri, sürtüşmeleri nedeniyle üstü onu duygusal kararlarla başarısız olarak gösterebilir. Eğer bir puanlama sistemi kullanılacaksa birden çok yöneticinin verdiği puanların ortalaması alınması gerekir.

b) Özdeğerleme: Yöneticinin çalışanına bir değerlendirme formu vererek kişinin kendini nasıl görüyor ve algılıyor ise o şekilde değerlendirmesi giderek benimsenen bir modeldir. Bu yöntemle kişinin kendi performansı hakkında nasıl bir düşüncede olduğu ve kendini motive eden unsurların neler olduğunun belirlenmesi hedeflenir. Formu alan yönetici kendi değerlendirmesi ile karşılaştırır ve iki değerlendirme arasında bağdaşmayan konuları isterse çalışanıyla bir mülakat yaparak analiz edebilir.

c) İş / Takım Arkadaşları Tarafından Yapılan Değerleme: Aynı birimde çalışanların birbirini daha iyi tanıyacağı varsayımına dayanarak çalışanların birbirlerinin performanslarını değerlendirmesi esasına dayanır. Aynı takımdan olan arkadaşın işe destek vermesi, zamanında ve etkin katılım sağlaması, yardımlaşması, paylaşması, işi kaliteli yapması vb. hususlar değerlendirmeye alınabilir. Bununla beraber bu teknikte,

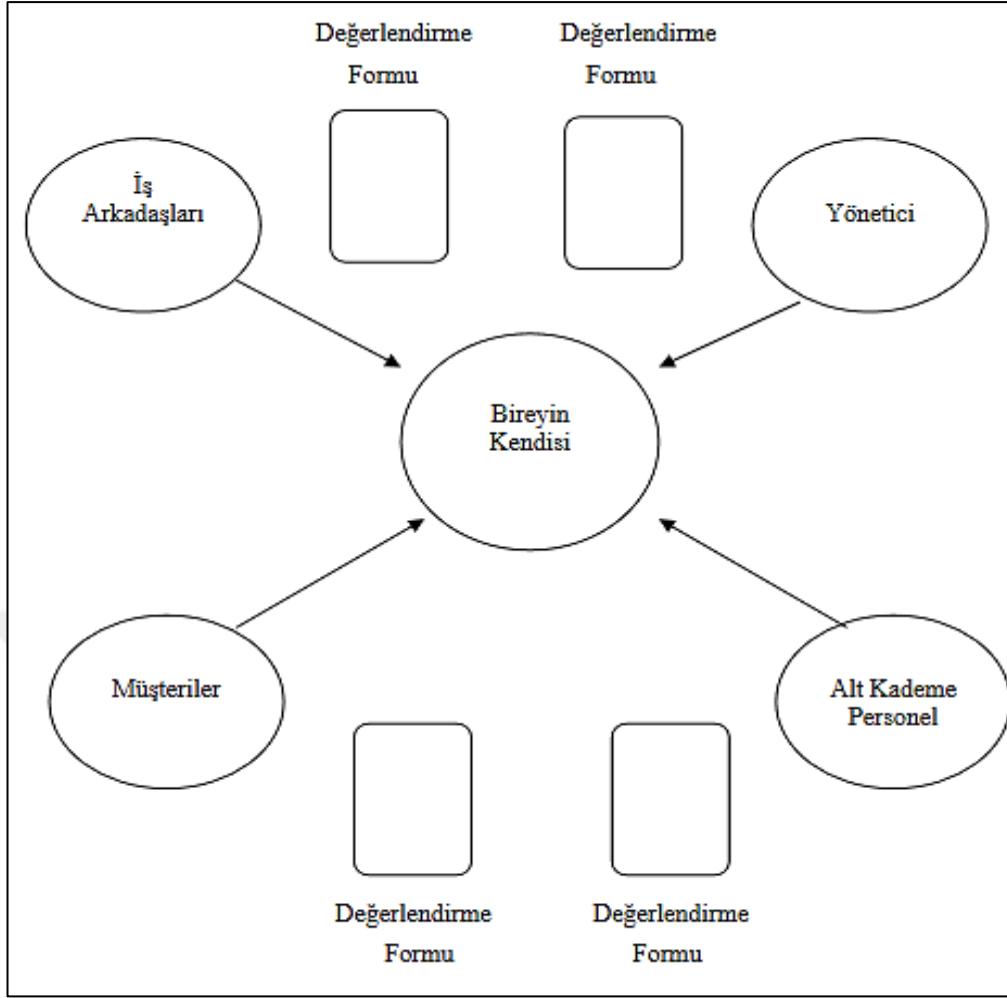
kişinin takım arkadaşlarını değerlendirme sürecinde olumlu ya da olumsuz yönlerini duygularına dayalı olarak değerlendirme ihtimali fazladır.

d) Astlar Tarafından Yapılan Değerleme: Bu değerlendirme biçimi pek yaygın değildir. Bunun sebebi üstler astları tarafından değerlendirmeye tabi tutulmaktan çekinirler ayrıca olumsuz değerlendirilme almamak adına otoritelerinden taviz verebilirler. Bu modelde başarı sağlamak için astların bu konuda eğitim görmesi; üstlerin ise astlarının tavsiyelerinin faydalı olabileceğine inanmaları gerekir. Bahsedilen eğitimler verilmez ise astlar üstlerini değerlendirirken örgütün hedeflerini dikkate almadan, kişilik özelliklerine ve kendilerine nasıl davrandıklarına bakarak değerlendirmede bulunacaklardır.

e) Müşteriler Tarafından Yapılan Değerleme: Özellikle hizmet sektöründe kullanılmaktadır. İşin kalitesi, müşteri ile iletişim, işi yapma hızı gibi kriterler belirlenip hizmet alan müşterilere bir anket, görüşme vb. vasıtasıyla değerlendirme elde edilmesidir.

f) e-Performans Değerlendirme: Gelişen teknoloji sayesinde çeşitli yazılımlar ile ilgili kriterlerin belirlenerek sürekli veri girişi sonucu sürece dayalı analiz elde imkanı doğmuştur. Yöntem hızlı ve olabildiğince objektif olmasına rağmen çalışanlarca çok mekanik bulunabilmektedir.

g) 360 Derece Değerleme: Sadece üstlerin astları değerlendirdiği geleneksel yöntemin dışında çıkılarak bireyin performans değerlendirmesine ortak olan kişilerin katkısıyla yapılan değerlendirmedir. Bu ortaklar; ilgili yöneticiler, astlar, iç ve dış müşterileri içerir. Bu modelin işleyişi aşağıdaki Şekil 2.2.6.'da aktarılmıştır.



Şekil 2.2.6. : 360 Derece Şeması

Kaynak: A.g.e., 2000: 169.

360 Derece değerlemede işgörenin performansına ait bilgiler anket tekniği ile toplanır. Ankette zayıf yanların yanı sıra güçlü yönlerin ortaya çıkarılmasına özen gösterilir. Bu değerlendirme modeliyle, çalışanın işindeki ilişkilerde ne kadar başarılı olduğuna ait bilgiler elde ederiz. 360 derece değerlendirme, organizasyonun hedeflerinden daha çok örgütün performansını geliştireceği düşünülen yeteneklerin kuvvetlendirilmesi üzerine yoğunlaşır.

360 derece yaklaşımında odaklandığı nokta, değerlendirme sonrasındaki geridönütler vasıtasıyla çalışan bireylerin davranışlarını istenilen düzeyde değiştirirerek ve geliştirerek performansını geliştirmesidir (Sadullah, vd., 2013:227).

Sadullah vd.'e (2013) göre geri-besleme sürecini Tablo 2.2.3.'te girdiler, süreç ve çıktılar olarak belirtmiştir.

Tablo 2.2.3. : 360 Derece Geri – besleme Modeli

Girdiler	Süreç	Çıktılar
<ul style="list-style-type: none">• Değerlendirmenin amacı-Geliştirmeye/Değerlendirmeye yönelik amaçlar• Değerlendirme Formu• Yazılı geri-besleme• Değerlendirenin anonimliği• Değerlendirme yapacak eşitlerin seçimi• Değerlendirenlerin eğitimi• Değerlendirilenlerin eğitimi• Koçların eğitimi• Geri-besleme raporu	<ul style="list-style-type: none">• Kişinin kendini değerlendirmesi• Geri-beslemeye karşı tepkiler• Koçluk evreleri• Hedeflerin belirlenmesi• Aksiyon planları• Sonuçların değerlendiricilere rapor edilmesi• Spesifik hedefler/aksiyonlar• Anında eğitim• Ara değerlendirmeler/süreci izleme• Gelişmelerin teyidi• Sorumluluk üstlenme	<ul style="list-style-type: none">• Diğerlerinin beklentilerine ilişkin farkındalığın artışı• Değerlendirilenin davranışlarında/ performansındaki gelişmeler• Arzulanan davranışlarda azalma• Belirli aralıklarla yapılan informal performans görüşmelerinde artış• Yöneticilerin daha fazla bilgi sahibi olmaları

Kaynak: Akt., A.g.e., 2013: 228.

Geribeslemeyi veren ve alan kişinin bilinmezliği literatürde tartışmalara neden olmuştur. Özellikle astları tarafından değerlendirilen yöneticiler bu geribeslemenin kime ait olduğunu öğrenmek isterken, değerlendirme yapan astlar bunun gizli kalmasını çünkü büyük grup içinde kendi geribeslemesinin tanınmasını endişesinden uzak bir değerlendirme yapmak istemektedirler (A.g.e., 2013: 229).

2.2.2.4. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme yöntemlerinin çoğunda değerlendiricilerin objektif bir şekilde gözlem yapacağı ve kararlar vereceği varsayımına dayanır. Halbuki değerlendiricinin yaptığı belirli hatalar olmakta ve bu hatalar nedeniyle değerlendirme yönteminin etkinliği büyük oranda etkilenmektedir (Çelikten & Özbaş, 2014: 260).

Hataların bir kısmı sistemi yeterince tanıyamamaktan ve özellikleri hakkında yeterli düzeyde bilgilendirilmemekten kaynaklanır (Bayraktaroğlu, 2008: 130)

Gerek örgütten gerek sistemden kaynaklanan en yaygın yapılan hataları kısaca şu şekildedir:

a) Halo Etkisi: Değerlemeyi yapan kişinin değerlendirilen kişi hakkında önceden sahip olduğu ön bilgiler, tecrübeler, yaşantıların değerlemeye yansması sonucu oluşan hatadır (Tortop, vd., 2017: 285)

Kişinin bir yönünün olumsuz veya olumlu olması sonucu değerlendiricinin bu özellikten etkilenerek tüm değerlendirmeyi buna göre yapmasıdır. Bu hatalar eğer bilinçli olarak yapılmıyor ise konuyla ilgili verilecek eğitimler hale etkisiyle gerçekleşebilecek hataları en aza indirebilir. (Bayraktaroğlu, 2008: 132)

b) Merkezi Eğilim: Değerleyicinin kendisine gelecek tepkilerden çekinerek bir orta yol bulup çoğunlukla değerlendirme puanının merkezindeki değerlemeyi işaretlemesi sonucu oluşur (Tortop, vd., 2017: 285).

Ortalama Eğilimi de denen bu hata bazen yöneticinin vakit harcamak istememesi veya değerlendirilen kişinin performansı hakkında tam bir bilgi sahibi olmaması sonucu en risksiz şekilde orta puanla değerlendirmesinden kaynaklanmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008: 133)

c) Kişisel Önyargılar: Yaş, cinsiyet, din, ırk, siyasi düşünce vb. çeşitli ayrımlar veya değerlendiren ile değerlendirilen arasındaki geçmişteki yaşantılar sonucu peşin hüküm kullanarak puanlama yapmasıdır. Bu kapsamda yapılan başka bir hata da organizasyonun içindeki bir birim ya da çalışan grubu hakkında peşin hükümlü yaklaşımlardır. Böylesine hatalar değerlendiricilerin değerlediği kişinin sadece bireysel performansına yönelerek değerlendirme yapmaya kendini zorlamasıyla önlenir. (Sadullah, vd., 2013: 239).

d) Pozisyondan Etkilenme: Değerleyicinin işletmedeki önemli görülen iş ve pozisyondakilere yüksek, önemsiz kabul edilenlere ise düşük değerlendirmede bulunmasıdır. Her bireyi kendi bulunduğu görev ve yetkileri dairesinde; unvan ve pozisyonlarını hesaba katmadan değerlendirmek bu hatanın oluşmamasını sağlayacaktır (A.g.e., 2013: 239).

e) Son izlenim: Değerlendirilen kişinin son faaliyetlerinin değerlendiricide bıraktığı iyi veya kötü izlenimin puanlama yaparken değerlendiriciyi etkilemesidir. Örneğin bir personelin son aylardaki iyi performansı etkisinde kalınarak bu kişinin tüm yıl süresince daima aynı eforu göstermiş gibi bir değerlendirmede bulunulabilmektedir. Bu durumun tam aksi de olabilmektedir. Oysa değerlemede esas olan önceki

değerlemeden bugüne kadar olan bir zaman periyodunu içine almalıdır (Geylan, vd., 2013: 125).

Eğitim örgütünün insan kaynağı olan öğretmenlerin okulun amaç ve hedefleri doğrultusunda etkili ve verimli performansla çalışması görevini üstlenen okul yöneticileri değerlendirme yöntemlerini kullanmak zorundadır.

Okul yöneticilerinin performans değerlendirme, performans yönetimi konularındaki yeterlilik düzeyi; öğretmenlerin motivasyonu ve etkin performansı anlamında çok önemlidir. Bahsedilen bilgi ve becerilere sahip, kuram ve uygulama arasındaki dengeyi kurabilen okul yöneticileri etkin bir performans yönetimi sağlarlar. (Cemaloğlu, 2002: 153).

Okul yöneticisi, öğretmenleri iş birliği içerisinde sınıflarındaki eğitimin kalitesini yükseltmeye yönlendirmelidir. Üst ve alt birimler ile bir bağ oluşturarak sorumlulukları dağıtmak, iş kayıplarını en aza indirmek, temel ve nesnel standartlar geliştirerek grupları cesaretlendirmek başarıyı sağlayacaktır.

Okul yöneticileri, hiyerarşik olarak üst ve alt birimler arasında bir bağ kurulmasını sağlamalıdır. Ayrıca uygun bir ödül sistemi öğretmenin motivasyonunu artıracaktır. Bu ödülleri sadece ücret olarak düşünmemek gerekir. Mesleki açıdan kararlara katılma, öğretim stratejileri geliştirme, hizmetiçi eğitim ve iş birliğinin sağlanması, öğretmen sorunları ve ihtiyaçlarının dinlenmesi ve karşılanması da motivasyon unsurlarındandır (A.g.e., 2020: 153).

2.2.3. Ücret Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetimi sürecinin bir diğer fonksiyonu ücretleme ve metodudur. Ücret en genel tanımıyla hizmet karşılığında çalışana ödenen paradır. İşgörenleri göreve çekme ve çalışmalarındaki devamı sağlamak için önemli bir unsur olan ücret sistemi aynı zamanda İKY'nin en zor konusudur (Tortop, vd., 2017: 257).

Ücret yönetiminde belirli hedefleri gerçekleştirmek ve belirli prensiplere uymaya önem verilmelidir. Günümüzde birçok ücret uygulamalarını yeniden gözden geçiren işletmeler en iyi çalışanlarını elde tutma, kaybetmeme ve ortak yararlarına en uygun biçimde iş doyumu ve performansı beraber yükseltmeyi temin edecek ücretlendirme yöntemini bulmayı ve devam ettirmeyi hedeflerler (Tunçer, 2011: 283).

Bireylerin çalışmaya güdüleyen en önemli unsur çalışmalarının karşılığında alacakları mali ödül olan ücret ve ödemeler olmaktadır. Ücret, çalışanın kendinin ve ailesinin gıda, giyim, barınma, sağlık vb. gereksinimlerini karşılamada yardımcı olurken, bununla beraber kişinin tanınması, prestij edinmesi gibi sosyo - kültürel gereksinimlerinin giderilmesi anlamında da önem verilmesi gereken bir konudur (Yüksel, 2000: 212).

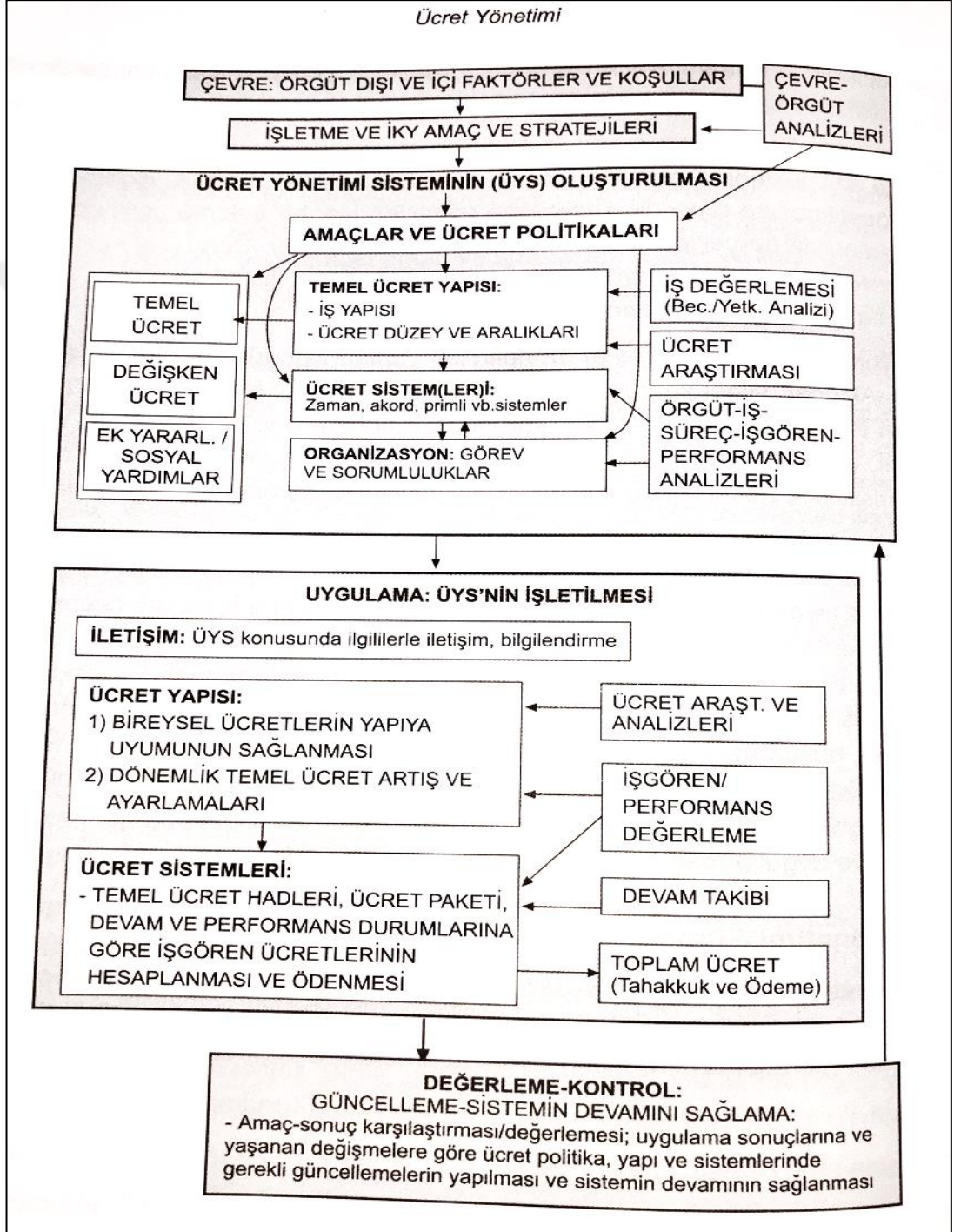
Ücretin salt çalışanları örgütte tutmak amacıyla değil bununla birlikte kalifiye insanları örgüte çekebilmesi adına da önemli rolü vardır. Öncelikle eşit işe eşit ücret ilkesi ile düzenlenmesi, çalışanların farklı algılamalarda bulunmasını dolayısıyla memnuniyetsiz olmalarını engelleyecek ve onların motivasyonunu sağlayacaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 209).

Geylan vd.'e (2013: 169) göre ücret yönetimi, işletmelerin bekasını sağlamak için birtakım amaçlarla uyguladıkları bir unsurdur. Bunlar şu şekilde özetlenebilir:

- “ • *Nitelikli insanları cezbetmek ve ellerinde tutmak için diğer işletmelerle rekabet etmek,*
- *Personelin güvenlik ve kendine saygı arzularını da kapsayan ihtiyaçlarını karşılamak,*
- *Morali / iş tatminini artırmak ve sürdürmek,*
- *Personeli istenilen performans düzeyine ulaşması için teşvik etmek,*
- *Üst düzey performansı ödüllendirmek ve teşvik etmek,*
- *Adil ve dengeli bir ücret sistemi kurmak ve örgütün her yerinde sürekli bir şekilde uygulamak,*
- *Personel devir hızını düşürmek ve örgütsel bağlılığı artırmak,*
- *Ücret giderlerinin ödemeyi zorlaştırmayacak düzeyde olmasını sağlamak,*
- *Personelin bilgisini, becerilerini, yetkinliklerini ya da kıdemini ödüllendirmek,*
- *Ücretlerle ilgili şikayetleri azaltmak,*
- *Sendikalarla uyumlu çalışmak,*
- *Ücret yönetimiyle ilgili yasal düzenlemelere uymak,*”

2.2.3.1. Ücret Yönetimi Süreci

Bu sürecin esasını Ücret Yönetim Sistemi'nin (ÜYS) oluşturulması ve işletilmesi sağlar. Şekil 2.2.7.'de görüldüğü gibi Ücret yönetim sürecinin üç aşaması vardır. Bu aşamaların birincisi ücret yönetim sürecinin “planlanması ve örgütlenmesi”, ikincisi “yürütme” ve üçüncüsü ise “değerleme-kontrol” fonksiyonundan oluşur.



Şekil 2.2.7. : Ücret Yönetimi Süreci

Kaynak: Sadullah, vd., 2013: 366.

Öncelikle örgütsel ve çevresel unsurların analizi ile başlanır. Böylelikle dış çevre faktörlerinin ücretlemeye etkileri bağlamında bakılır. İkinci aşamada örgütün amaç ve politikalarıyla örtüşecek şekilde temel ücret yapısı, ücret sisteminin tasarımı, ücretleme sorumluluklarının tasarımı yapılır. Bu aşamaların oluşturulmasında üst yönetim başta olmak üzere uzman danışmanlar, işgörenler ve sendika temsilcileri etkindir (A.g.e., 2013: 367-368).

ÜYS'nin işletilmesi aşamasında kurulan bu sistem uygulanır. Bilgilendirme amacıyla duyuru, toplantı, eğitim, ücretleme el kitabı gibi araç ve yöntemlerden faydalanılabilir. ÜYS'nin ikinci aşamasında çalışanların temel hakkedişleri, işe devamları, performans düzeyleri, ücret paketi bileşimi vb. unsurlar dikkat edilerek toplam tahakkuk eden ücret hesaplanması ve ödemelerin yapılmasına ilişkin uygulamaları içermektedir. Üçüncü ve son aşamada ise uygulama sonuçları değerlendirilir gereken kontrol ve düzeltmeler sağlanır (A.g.e., 2013: 368-369).

2.2.3.2. Ücret Sistemleri

Sabuncuoğlu'na (2000: 218) göre işletmeler belirledikleri İK politikası doğrultusunda farklı ücret sistemleri uygularlar. Bu sistemler genel itibariyle kıdeme dayalı, performansa dayalı, beceriye ve ekibe / takıma dayalı ücret sistemleridir.

a) Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi: yapılan işin niceliği ve niteliğine önem verilmeksizin işgörenin işletmede geçirdiği süre baz alınarak kök ücretin belirlenmesidir. Bu sistemin sakıncaları arasında; çalışanları motive etmez, işin verimliliği ve kalitesinin artmasını sağlamaz, çalışan ile çalışmayan arasında farklılık oluşmaz ve işgöreni tembelliğe sürükler (A.g.e., 2000: 218).

b) Performansa Dayalı Ücret Sistemi: Çalışanların işteki geçirdiği süreden çok, işe gösterdiği katkı ve performansı ele alınmaktadır. Performans düzeyindeki artış ile ücret düzeyi arasındaki artış ile bağ kurmaktadır. Sistemin uygulanması için her iş için kalite, miktar, zaman vb. belirli standartlar belirlenir, bu standardı aşanlara aldıkları kök ücrete ek belirli ücret ödenir (Tunçer, 2011: 292)

Günümüzde en çok ilgi gören ücretlendirme sisteminde işletmeler, stratejik hedeflerine ulaşmak, maliyetleri düşürmek, yetenekli çalışan için cazip firma olabilmek gibi nedenlerle performansa dayalı ücret sistemi uygulamayı seçmektedirler. Bununla beraber performansa dayalı sistemin ekip çalışmasını

baltalama, ücret sisteminde güvensizlik, düşük oranda belirlenen ücret ile gerekli motivasyonun sağlanamaması gibi sakıncaları da vardır (Sabuncuoğlu, 2000: 219-222).

c) Beceriye Dayalı Ücret Sistemi: Geleneksel ücret yönetimi sistemlerine oldukça yenilik kazandırmış olan bu sistemde çalışanın yaptığı iş, işin miktarı, büyüğünden çok; iş bilgisi, işi geliştirmedeki becerisi, yeteneği ve gelişme düzeyidir (Gök, 2006: 47).

Ücret artışları daha çok dönemlidir, beceri ve yetkinlikler belgelendirme, eğitim ve iş performansına dayalıdır. Ücret artışı hak edebilmek için anlamlı bir gelişme kaydetmek ilgili bilgi ve becerilerin öğrenilmesi ve uygulanması gerekir (Tunçer, 2011: 292).

d) Ekibe / Takıma Dayalı Ücret Sistemi: İşgörenlerin tek tek değerlendirmesi yerine takımların bir bütün olarak ele alınması sistemidir. Kişinin bağlı bulunduğu ekibin amaçlar doğrultusunda göstermiş olduğu başarı değerlendirilir. Bu ücretlendirme sistemi üretkenlik, iş tatmini, üretimin kalitesinin artması, devamsızlık ve iş kayıplarının azalması yönünde olumlu etkileri olan bir sistemdir. (Sabuncuoğlu, 2000: 48).

İşgörenin bireysel katkısını belirlemenin zor olduğu ya da performansın takım iş birliğine bağlı olduğu konularda daha çok tercih edilmektedir (Tunçer, 2011: 293).

İçsel ödül işi yapmaktan zevk alma, prestij kazanma vb. duygulara sahip olurken, dışsal ödülde bireyin başarısına yönetimce verilen prim, ikramiye, terfi gibi ödüllerdir. Eğitim sektöründe çalışan öğretmenlerin olumlu pekiçtiren sağlayan ödüllendirmeleri önemlidir. Emeginin karşılığında maddi ve manevi alanlarda teşvik edilmeli, ödüllendirilmelidir. Takdir edilen, sevilen, saygı duyulan öğretmen mutlu, huzurlu ve verimli olur (Çelikten & Özbaş, 2014: 264).

Ödüller performansı yüksel olan öğretmene verilen değerdir ve teşekkür etmenin güzel bir şeklidir. Kendisine değer verildiğini, yaptığı işlerin takdir edildiğini gösterir. Özel okullarda farklı politikalar uygulanmaktadır. Öğretmen okulun hedeflerine yönelik etkin bir çalışma yaptığında bunun sonucunda kendisine de bir olumlu etkide bulunulacağını biliyorsa bunu yapmaya devam eder (Akyol, 2008: 41).

2.2.4. Çalışma İlişkileri

Endüstrileşmeyle beraber, iş yaşamı yeni örgütlenmeler ve yeni yasal değişiklikler ile geniş kapsamlı ilişkiler örüntüsüne dönüşmüştür. İKY'nin uğraşı alanına giren bir diğer husus da kurum ile işgörenler arasındaki hukuki ilişkileri yasalara uygun bir şekilde tanzim edilmesidir (Tunçer, 2011: 315).

Ülkemizde çalışma hayatını, işçi-işveren ilişkilerini düzenleme, denetleme, sosyal güvenlik koşullarını sağlama ve iş yaşamındaki hak ve menfaatleri koruma ve geliştirmek amacıyla 1945 yılında Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı kurulmuştur (Yüksel, 2000: 235) Ayrı ayrı farklı faaliyetleri yürüten bakanlıklar 10 Temmuz 2018 yılında birleştirilecek "Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı" adıyla birleştirilmiştir (Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2018:15).

Özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenler özlük hakları ve sorumlulukları MEB Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği (2012: 22) Madde 43'de şu şekilde belirtilmiştir :

*“4857 sayılı İş Kanununun hükümlerine göre kurucu veya kurucu temsilcileri ile eğitim personeli arasındaki iş sözleşmeleri, bu Yönetmeliğin ekinde yer alan sözleşme formu (EK-5) esas alınarak **en az bir yıl süreli** olmak üzere üç nüsha düzenlenir ve taraflarca imzalanır. (2) Sözleşmelerde, ilgilinin ihtiyari veya mecburi sosyal sigorta bağlantılı yardımlardan faydalanma imkânlarını kısıtlayıcı, tehlikeye düşürücü, mevzuata aykırı düşecek şekilde **özlük haklarını zedeleyici hükümler bulunamaz.** (4) Sosyal yardım kapsamındaki ek ödemeler, bütçe kanunlarıyla **resmî okul öğretmen ve personeline sağlanan haklara denk olarak** okul öğretmenlerine ve personeline de ödenir. Sosyal yardım kapsamındaki ek ödemelerden gelir vergisi kesilmez.”*

2.2.4.1 İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı

İnsanın ömrünün minimum üçte biri işyerinde geçmektedir. Çalışanların çalışma koşulları her türlü tehlike ve risk unsurlarından soyutlanmış olması ve güvenlik tedbirlerinin alınmış olması önemlidir (Sabuncuoğlu, 2000: 261).

İş güvenliği, iş faaliyetleri esnasında çalışanların potansiyel tehlikelerin öngörülüp ortadan kaldırılması veya asgariye indirilmesi konusunda işverene getirilen yükümlülükler ile ilgili teknik kaidelerin bütünüdür (A.g.e., 2000:263).

Dünya Sağlık Örgütü'nün kapsamını çizdiği sağlık kavramı salt hastalıklar veya sakatlıkların olmamasıyla değil, bedensel, psikolojik ve sosyal açıdan bir bütünsellik oluşturacak şekilde tam bir iyilik hali olarak kabul edilmektedir. 22.05.2003 tarih ve 4857 sayılı İş Kanunu'nun beşinci bölümünde yükümlülükler belirlenerek işverenlerin gerekli güvenlik şartlarını temin etmesi yasalarla mecburi hale getirilmiştir (Tunçer, 2011: 323).

Sağlık ile güvenlik ekseriyetle bir bütün olarak tanımlanır. Fakat aralarında önemli farklar vardır. Sağlık beden ve ruh sağlığı ile sosyal açıdan çalışanları iyi düzeye getirme ve bu düzeyde daim olmasını sağlamak, bu düzeyde kalmasını engelleyecek unsurları ortadan kaldırmayı amaçlayan bir alandır. Güvenlik kavramı bir işgörenin fiziksel sağlığının korunması ile alakalı iken iş güvenliği ise iş faaliyetleri içerisindeki oluşabilecek tehdit ve tehlikelerden, çalışanların sağlığına zarar verebilecek koşulları bertaraf ederek daha iyi bir çalışma ortamı sağlamayı amaçlayan sistemli çalışmalar bütünüdür (A.g.e., 2011: 324).

Meslek hastalıkları, iş ortamında meydana gelen zararlı madde veya olumsuz çalışma şartları sonucunda ortaya çıkabilen ve bedensel veya ruhsal olabilen hastalıklardır. Meslek hastalıkları iş kazaları ile karşılaştırıldığında sayı ve oran olarak çok daha düşük düzeydedir.

Fransa'da 2006 yılında 3679 öğretmen üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre en sık rastlanılan öğretmen hastalıkları şu şekildedir: boğaz ağrısı, ses kısıklığı, farenjit, larenjit, göz konuktivitleri, idrar yolu enfeksiyonları, egzama, varis (Güney, 2019).

Tablo 2.2.4. : İş Ortamında Stres Yaratan Faktörler

<p>Roller:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Ruhsal çatışma,▪ Düşük rol bilinci,▪ Yönetim desteğinin eksikliği,▪ Orta kademe yönetim pozisyonları. <p>İlişkiler:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Gözetimcilerle olan ilişkiler▪ Astarlarla olan ilişkiler,▪ Meslektaşlarla olan ilişkiler,▪ Yetki göçerememek,▪ Fırsat yetersizliği,▪ Çalışma saatleri,▪ Maaş, ücret ve başarı değerlendirme eşitsizlikleri. <p>Fiziki Çevre:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Isı, gürültü, ışıklandırma,▪ Alan düzenlemeleri,▪ Sıkışıklık,▪ Mahremiyet yokluğu,▪ Güvenlik yokluğu.	<p>İşin Nitelikleri:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Nicel yük,▪ Nitel yük,▪ Süre baskıları,▪ Sorumluluk,▪ İş hızı,▪ Güvence. <p>Örgütsel Yapı:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Katılım yetersizliği,▪ Aidiyet duygusunun olmaması,▪ Zayıf ve kötü iletişim,▪ Davranış kısıtlamaları. <p>Meslekî Gelişme:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Statü belirsizliği,▪ Yetersiz terfi,▪ Aşırı terfi,▪ Mesleki eskime. <p>Değişiklikler:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Örgütsel değişiklik,▪ Mekansal değişiklik,▪ Bireysel değişiklik.
---	---

Kaynak: A.g.e., 2011: 330.

Tablo 2.2.4.'te görüldüğü gibi günümüzde iş ortamının psiko-sosyal şartları, çalışanlarda stres ve ona bağlı sağlık sorunlarına yol açmaktadır.

İnsan Kaynakları Yöneticisinin, daha mutlu ve daha verimli çalışanların olduğu bir örgüt iklimi için çalışma ortam ve koşullarını sağlıklı hale getirilmesi görevini yerine getirmesi önemlidir. Odadaki çalışma masa, koltuk, ısı, ışık çalışırken insan bedenini rahatsız etmeyecek nitelikte olmalıdır. Bu gibi fiziki koşullar işgörenlerin çalışma motivasyonunu, psikolojik sağlığını, verimliliğini olumlu yönde etkiler (Eldem, 2003: 142-150).

Özel okullarda öğretmen sözleşmeleri her yıl yenilenmektedir. Bu durum bir anlamda öğretmenlerin iş gelecek güvencelerinin olmaması durumu her yılın sonunda işsiz kalma kaygısı ve stresi yaşatmaktadır.

İşyerinde işverenlerin çalıştırdığı kişilere karşı kişilik haklarının korumasının yanı sıra, ruh ve beden sağlığının korunmasını temin edecek tedbirlerin alınmasını da içerir. Sözleşmelerde yer alsa bile çalışanlar işverenin kişilik haklarına ve özgürlüklerine

getirilecek kısıtlama vb. özellikteki direktiflere uymadığı zaman itaat borcuna aykırı davranmış sayılmaz (Sadullah, vd., 2013: 544)

Koruma borcu gereği işverenlerin uzak durması gereken davranışlardan bazıları şunlardır (A.g.e., 2013: 545):

- Çalışanın onur ve haysiyetini kırıcı söz ve davranışlarda bulunma,
- Çalışanın bireysel ve mesleki prestijini zedeleyici sözler söyleme ve açıklamalarda bulunma
- Çalışanın özel hayatı, bireysel bilgileri, sağlık vb. durumlarına ait bilgi ve belgeleri yasal mecburiyetler dışında üçüncü kişilere duyurma,
- Çalışanın telefonlarını dinleme, güvenlik nedenleri hariç kamera ile izleme,
- Çalışanın özel yaşam alanına, üçüncü kişilerle olan özel ilişkilerine, yaşam tarzına müdahale etme,
- Siyasi, dini, felsefi ve ahlaki konulardaki düşünce, eğilim ve değerlerini açıklamaya zorlayan sorular sorma ve baskı yapma.

Ayrıca işverenler çalışanlarının; uyumlu bir ortamda çalışmasını sağlayarak amirlerine, diğer çalışanlarına ve müşterilerine karşı müdahale ve saldırılar karşısında gerekli önlemleri almak ve bunları engellemek zorundadır.

2.2.4.2 Disiplin

Disiplin kökeni latince olan “dicipline” kökünden gelen birbirini izleyen veya birinin peşinden giden anlamına gelir (Yüksel, 2000: 161). Disiplin işgörenin çalıştığı yerdeki organizasyonun kuralları ve standartlarına göre yönlendirildiği bir durumdur. Bir başka tanımıyla disiplin, yönetim amaç ve hedeflerine ulaşmak için birlikte çaba gösteren işgücünün eğitilmesi ve geliştirilmesidir (Sabuncuoğlu, 2000: 284).

Disiplinin birincil amacı, işgöreni örgütün çalıştığı işletmenin performans koşullarına uyması için motive etmektir. Bir işgören bazı iş sorumluluklarını yerine getirmediğinde yani performans düşüklükleri sergilediğinde disiplin cezası alır. Disiplinin ikinci temel amacı, hiyerarşik olarak ast ve üst arasında saygının temin edilmesi ve devam ettirilmesidir. Uygun bir şekilde yürütülmeyen disiplin süreçleri, moral bozukluğu, isteksizlik , küskünlükler vb. oluşturabilir. Bundan dolayı disiplin

süreci yanlış anlaşılmalara ve adaletsizliklere neden olmayacak derecede açık ve net oluşturulmuş olmalıdır. (A.g.e., 2000: 285-286).

2.2.4.3 Disiplin Sağlama Yöntemleri

Geçmişten günümüze örgütler çalışma ortamında disiplini sağlamak için farklı uygulama ve çalışmalarda bulunmuşlar ve en uygun disiplin ortamını oluşturmaya çalışmışlardır.

İşverenler işletmenin amacı ile çalışanların amaçlarını uyumlu kılmakla yükümlüdür bu her zaman kolay olmamaktadır. Gün gelir bu amaçlarda çatışma olur. O vakit esas olan örgütün amacıdır. Kurumun amacına erişmesi uzun dönemde işgörenlerin de amacına erişmesi demektir. Yönetimin işletmenin amaçlarına aykırı davranışlarda bulunan çalışanları düzelmesi beklenir. Yönetim bu konuda yaptırımlar uygular yani çalışanlar disipline edilir (Geylan, vd., 2013: 185).

Çalışanların kurallara uymamama farklı nedenlerden ötürü olabilir. Bu nedenler başlıca şunlardır (A.g.e., 2013: 186):

“• *Kurallardan habersiz olma*

• *Kuralları yanlış anlama*

• *Dikkatsizlik*

• *Sorumsuzluk*

• *Kasıtlı davranış*

• *İş doyumsuzluğu*

• *Motivasyon eksikliği*

• *Stres*”

Disiplin sağlama yöntemleri başlıca dört grupta toplanmaktadır (Tortop, vd., 2017: 313):

a) Önleyici Disiplin: Bu disiplin yönteminde amaç çalışanların bir müdahaleye gerek kalmadan kendini disipline edebilmesini sağlamaktır. Disiplin kuralların oluşturulmadan önce çalışanla iletişim kurularak kurallar ortaya konur ve çalışanların katılması sağlanır. Kuralların gerekçesi, kurallara uyulmadığında nelerin olabileceğini

net olarak bilen bir çalışan, kendini disipline edip ona göre davranışlar içerisinde bulunacaktır.

b) Düzeltici Disiplin: Önleyici disiplinin başarılı olamadığı disiplin konularında devreye girer. Burada önemli olan bir yaptırım kullanılarak disipline aykırı olan davranışı ortadan kaldırmaktır. Devamsızlığı önlemek için ücret kesintisi uygulama buna örnek olarak verilebilir.

c) Kademeli Disiplin: Düzeltici disipline benzer, cezai yaptırım içermesi bakımından. Farklı olan yönü ise istenmeyen davranış tekrar ettiğinde cezalarında kademeli olarak artırılmasıdır. Devamsızlığın alışkanlık olması durumunda çalışanın işine son vermek örnek olarak verilebilir. Bu anlamda ilk seferde ağır bir ceza vermek yerine kademeli olarak cezalandırma daha insancıl bir yaklaşımdır.

d) Yapıcı Disiplin: İnsanın doğal yapısı gereği hata yapabileceği, bu nedenle hemen cezalandırmak yerine davranışın altında yatan nedenlerin araştırılması gerektiğini savunan bir yaklaşımdır. Çalışanlar hatalarını anladıklarında ve rehberler vasıtasıyla doğru davranışı öğrendiklerinde çoğu kere bu davranışı bırakırlar. Amaç sorunları olan bireylere yardımcı olmaktır. Yanlış davranış tekrarı söz konusu olduğunda rehberlik işlevi yeniden başlatılır. Yine ısrar durumu olduğunda çalışan işten çıkarılır.

e) Olumlu / Pozitif Disiplin: Hatalı davranış gösteren çalışanlara bu davranışı düşünüp değiştirmesi adına bir gün ücretli izne ayırarak böylelikle iş ortamından kaynaklı sıkıntı ve streslerden uzaklaşıp daha normal bir koşulda sağlıklı düşünmesini sağlamak, davranışın nedenlerini ve sonuçlarını daha iyi değerlendirerek çalışmayı sürdürüp sürdürmeyeceğine karar vermesini sağlamaktır.

İş veren İş kanununa göre (18. madde) ahlak ve iyi niyet kurallarına aykırı bir fiilde olayın meydana gelmesinden itibaren altı iş günü içerisinde sözleşmeyi feshetme yetkisine sahiptir. Kanun, Tüzük, Yönetmelikler ve Toplu İş Sözleşmelerinin vermiş olduğu yetki doğrultusunda işveren bu haklarını şu şekilde kullanabilir:

- İhtar / Uyarı
- Üç gündeliğe kadar para cezası
- İşten çıkarma

Kurallara aykırı davranan işgörenin yazılı sözlü savunması alınır. Sözlü savunma bir görüşmeye çevrilebilir ve uygunsuz davranışların artan cezalara, yaptırımlara sebebiyet vereceği konusunda işgörene uyarılarda bulunulur.

İnsan Kaynakları Yönetimine bir disiplin sistemi oluşturup uygulama konusunda birimler arası eşitlik sağlar, varsa sistemin aksayan taraflarını düzeltir ve ilgili yazışmaları yürütür. Sisteminin yürütülmesi, ilgili üst yönetim, birim yöneticileri ve ilk amirlerin sorumluluğundadır (Geylan, vd., 2013: 189).

Her kurum kendi niteliğine uygun suç ceza sistemi oluşturması daha uygundur. Tablo 2.2.5.'de genel bir suç ve ceza dizelgesi örneği verilmiştir. Buradaki listeye göre hafif, orta ve ağır olarak suçlar üç gruba ayrılmış, her grup için ceza basamakları sırayla gösterilmiştir:

Tablo 2.2.5. : Suç ve Ceza Listesi

Suç Grubu	Suçlar
1. Grup Suçlar	Mesai bitmeden işi bırakma
	Mesai saatleri içinde aylıklık etme
	Belirli toplantılara katılma konusunda ihmalkâr davranma
	Tuvalet dışında, izinsiz olarak iş yerini veya çalışma alanını terketme
	Zaman kartını gereği gibi kullanmama veya bir başkasının zaman kartını kullanma
	İşe geç gelmeyi adet hâline getirme
	İşe geldiği hâlde, zamanında işe başlamamayı adet hâline getirme
	Temizliğe dikkat etmeme ve çalışırken sağlıksız bir ortam yaratma
	İşletmenin mamullerini yetkisi dışında satma veya sipariş alma
	İşletmenin her türlü donanım, makine ve teçhizatını amaç dışı kullanma veya zarar verme
	Giyim, kuşam konusunda temizliğe riayet etmeme, yırtık veya sökükle iş elbiseleriyle çalışma veya iş yerinde ağır makyajla dolaşma
2. Grup Suçlar	Ayda iki gün mazeretsiz olarak işe gelmeme
	İş yerinde kavga etme veya birilerine bedensel zarar verme
	Yöneticiden izin almadan işletmeyi terketme
	İş esnasında uyuma
	İş konusunda amirine kasten yanlış bilgi verme
	Kendisine verilen görevi sebepsiz yere geciktirme veya verilen işlerden başka işlerle meşgul olma
	Belirli işlerin yapılmasında ilk amirden aldığı emre kasten sebepsiz yere uymama
3. Grup Suçlar	İşletme içinde çeşitli nitelikte uyuşturucu kullanma veya satma
	Her türlü hırsızlık
	Sabotaj
	Yöneticilere ve diğer personele saldırgan davranışlarda bulunma
	İşletmenin mal veya mülküne maksatlı olarak zarar verme
	İşletme içinde ahlak dışı, edepsiz veya kaba davranışlarda bulunma
	İşletme içinde kumar oynama veya oynatma
	İşletmeye ait gizli bilgileri açıklama veya para karşılığı satma
	Kasıtlı olarak işi yavaşlatma veya geciktirme
	Görevini kötüye kullanma
	İşletme içinde yasa dışı silah bulundurma
	Emirlere şiddetle başkaldırma
	Kasten veya ağır ihmalle yangın çıkarma veya yangına neden olma
İşverene ait makine, alet ve malzemeyi izinsiz olarak işletme dışına çıkarma	

Suçlar ve Suç Grupları

Suç grubu	Suçun tekrarlanma durumu	Suç karşılığında verilecek ceza türü
1. Grup Suçlarda	İlk suçta	Uyarma
	İkinci suçta	Kınama
	Üçüncü suçta	Geçici işten uzaklaştırma
2. Grup Suçlarda	İlk suçta	Kınama
	İkinci suçta	Geçici işten uzaklaştırma
	Üçüncü suçta	İşten çıkarma
3. Grup Suçlarda	İlk suçta	İşten çıkarma

Suç gruplarına ve tekrarlanma durumuna göre verilecek cezalar

Kaynak: A.g.e., 2013: 193.

İKY insanın geliştirilmesine ihtiyaç duyulan bir kaynak gözüyle bakarak, yapıcı ve önleyici disiplin yöntemleri vasıtasıyla cezaya gerek kalmadan davranışların istenilen yönde oluşması için çaba gösterir. Böylelikle disiplin problemleri ve işgücü devir hızı azalır, ast ve üstler arasında moral ve güven duyguları gelişir. Kurallar ve yaptırımlar çalışanlara net bir biçimde aktarılmalıdır. İşgören kendisinden ne beklediğini bilirse o yönde davranışlar göstermeye güdülenir (Yüksel, 2000: 165).

Sonuç olarak öğretmenler kuruma, yöneticilerine güven duyarlarsa, kendilerini okulun değerli bir üyesi olarak görür ve motivasyonları artar. Motivasyonu artan öğretmen eğitim – öğretim süreçlerini etkili bir biçimde yönetir.

2.2.4.4. Ayırma

Çalışma hayatında işveren ve işgören arasındaki iş ilişkisi ve iş sözleşmesi tarafların hür iradeleri ile sağlanır. Yine aynı şekilde iş ilişkisi ve iş sözleşmesinin hür iradeleri ile sona ermesi de doğaldır. Çünkü bireyler ömrünün sonuna kadar aynı yerde çalışma zorunluluğu yoktur. Tarafların karşılıklı kararı, sözleşme süresinin sona ermesi veya işgörenin ölümü nedeniyle taraflardan birinin fesih bildirimine olmaksızın da iş sözleşmesi sona erebilir (Sadullah, vd., 2013: 547).

İKY personelin alımıyla birlikte ayırma işlevi ile ilgili hususları çalışanların bilgisine sunmaları ve çalışanlar örgütün bu konudaki uygulama ilkelerini kapsamlı bir biçimde bilmelidirler.

İşgörenlerin işten çıkması veya çıkarılması durumunda sözleşmenin feshedilmesi, emekliliği geldiyse emeklilik işlemlerinin yapılması, kıdem ve ihbar tazminatlarının verilmesi gibi bir dizi işlemler yapılır (Sabuncuoğlu, 2000: 276-278).

Okul yönetimleri yakın ve uzak zamanlı bir istihdam analizi yaparak hangi dönemde hangi durumlar karşısında nasıl ve ne miktarda bir kadroyla devam edileceğini planlamalıdır. Değerleme sonuçlarında dönüt vermeksizin sözleşmenin yenilenmemesi öğretmenler için yıkıcı bir durum oluşturabilmektedir. Bunun için belirli periyotlarda kişiye olumlu – olumsuz geribildirimlerde bulunarak iyileştirme ve müşavirlik yapılmalıdır. Bununla birlikte daha düşük maaşla çalışabilecek daha az tecrübeli kişilerin tercih edilmesi nedeniyle işten ayırmalar görülebilmektedir. Bazen de hesap edilmeden alınmış personel fazlalığı oluşabilmektedir. Bundan dolayı iyi hazırlanmış insan kaynakları planlaması çok önemlidir. (Akt., Saylan, 2013: 65-67).

Çalışanların örgütten ayrılma biçimlerinden en yaygını normal emekliliktir. Emeklilik bireyin geleceği için sağladığı bir ödeme, sosyal güvenlik şeklindedir. İnsan kaynakları yönetimi emeklilik dönemi yaklaşan personellerine yeni yaşamlarına hazırlık ve uyum ile ilgili çalışmalarda bulunur. Sadece törenle uğurlama değil, kurumla bağın ve iletişimin koparılması önemlidir (Açıkalm, 2016).

2.2.5. Yönlendirme

İşte bu süreçte İKY yönlendirme işlevi devreye girerek; sosyalleştirme, iletişim ve motivasyon uygulamalarıyla bahsedilen sorunları başlamadan önler.

2.2.5.1. İletişim

İletişim konuşmak, sohbet etmek gibi olgulardan çok daha fazla unsurları ifade eder. İletişim söz konusu kişiler arasında anlamlı olan bilgilerin aktarılmasıdır. Her bir İKY işlevlerinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi etkin iletişime bağlıdır (Byars & Rue, 2004: 13).

İletişim; yatay veya çok yönlü olarak aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya bilgi, direktif ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreçtir. Örgütün can damarı olarak kabul edilen iletişimin örgüt içindeki temel gayesi; kopuk ve dağınık kişileri bir araya getirerek bir sisteme oturtmak, kişisel amaçlar ile örgüt amaçları arasında bilinçli bir dengenin kurulmasını temin etmektir (Çiçek, 2005: 63).

Bedendeki kan dolaşım sistemi ne ise örgüt içi iletişim de aynı şekildedir. Çalışanların etkin iletişimi çalışma isteğini şevkini yükseltir, kişinin kendisine duyduğu güven ve saygıyı olumlu yönde etkiler. Yönetici perspektifinden iyi bir iletişim ağı, çalışanların görevlerini daha etkin düzenlenmesinde ve denetlenmesinde etkili bir araçtır. Belirsizlik düzeyi fazla ise ters orantılı olarak verimlilik düşer. Ayrıca belirsizlik söylentilere, dedikodulara yol açar (A.g.e., 2005:63).

Bayraktaroğlu'na (2008: 257) göre örgüt içi ve örgütler arası iletişimin amaç ve fonksiyonları şunlardır:

- *Koordinasyon ve iş birliğini temin etmek,*
- *Genel amaçların, paylaşılması ve özümsemesini sağlamak,*
- *Paydaşlara görev ve görevleri ile ilgili hedeflerini bildirmek,*

- *Sonuçlar ile ilgili bilgi edinmek ve denetim imkânı sağlamak,*
- *Sorunların çözümünde ve karar alma süreçleri için gerekli bilgileri sağlamak,*
- *Duygu ve düşüncelerin ifade edilmesine, ilgili yerlere ulaşmasına olanak sağlamak.*

Biçimsel olmayan iletişim kanallarına genelde “asma” denir. Kendiliğindedir ve üç yolla gerçekleşir (A.g.e, 2008: 258):

1. Söylenti: İşletmede bir kişinin başka birine veya birilerine herhangi bir kaynaktan edindiği bilgiyi kendi amaçları doğrultusunda değiştirerek ulaştırmasıdır.
2. Dedikodu: Bir kişinin duyduğu bir haberi iletişimde bulunduğu herkese ulaştırmasıdır. Dedikodu örgütteki kişilerin sosyal gereksinimlerini karşılarken, örgüte zarar verebilmektedir.
3. İletişim Ağı: Her örgütün kendine özgü bir iletişim ağı mevcuttur. İletişim ağı hem yönetsel hem de kişiler arası mesajların izlediği yollardan meydana gelmektedir. İletişim ağında bir alıcı kaç kanaldan ileti alıyor ise alıcıya o kadar ileti geliyor demektir. İletişim ağı geribildirimini mümkün kılmıyor ise tek yönlü bir iletişim oluşacaktır ki bu istenilmeyen bir durumdur. Örgütte alıcılara gelen ileti ne kadar hızlı, eksiksiz ve doğru geliyor ise o oranda etkilidir.

Bireylerin birbiriyle kurdukları huzurlu, sevgi ve saygı temelli, uyumlu, işbirlikçi iletişimi örgütün başarısını artıracaktır. Bir örgütteki insan ilişkileri şu temeller üzerine kurulmalıdır (Akt., Tunçer, 2011: 38):

- “ - *Her çalışana iş ile ilgili beklentiler, yapması gereken davranışlar hakkında bilgi verilmelidir. İşindeki başarı düzeyiyle ilgili olarak geribildirimde bulunulmalıdır.*
- *Çalışanlara bireysel ilgi gösterme yönetici ve işine saygıyı, bağlılığı kuvvetlendirecektir.*
- *Yönetici çalışanlarını şahsen tanımalı, isimleriyle hitap etmelidir. Onların güvenini kazanmalı kuvvetli ve geliştirmesi gereken yönelerini bilmelidir. Zayıf yönlerini tedricen düzeltmeli, geliştirmelidir.*
- *İş ile ilgili yapılacak değişiklikler ilgili paydaşlara vaktinde haber verilmelidir.*
- *Katılım sağlanarak çalışanları alakadar eden planlamalar ve kararlarda onlarla istişare edilmeli, bilgilerine başvurulmalı, teyid sağlanmalıdır.*

- *Yönetici güç uygulayan değil, çalışanlarını güçlü kılan kişidir. Bu nedenle yapılan hata karşısında hemen cezalandırma yoluna gidilmeden hatanın gerçek nedeni araştırılmalı ve düzeltme için fırsat tanınmalıdır.*
- *Emir ve istekler genel olarak öneri ve tavsiye şeklinde olmalıdır. İnsanlar fitrat gereği zorlanmaktan hoşlanmazlar. Yapılan eleştiriler yapıcı olmalıdır.*
- *Büyük küçük her işin önemli olduğunun hatırlatılması çalışanın işine bağlılığını ve yaptığı işin kalitesini artıracaktır.*
- *Yönetici daima dürüst olmalı, adaletle hükmetmeli çalışanlara öncü ve örnek olmalıdır.*
- *Şikayet ve problemler her koşulda dinlenilmeli, geçiştirip üstü kapatılmamalıdır.*
- *Bir durumdan veya konumundan memnuniyetiz olan bir çalışan varsa nedenleri bulunmalı gerekli önlemler alınmalıdır. Aksi halde bu başka kişilere veya alanlara da sirayet edebilir.”*

Gök'e (2006: 101-104) göre, bugünün iş yaşamında örgütlerin başarılı olması için olmazsa olmaz iletişim sistemi şu şekilde kurdulanmalıdır:

- “ - *Örgüt içinde iletişim sistemi gözlemlenmeli ve değerlendirilmelidir.*
- *Yönetim odaklılıktan, insan ve iletişim odaklı bir anlayışla iletişim kanalları kurgulanmalı ve bu kurgu tüm yöneticilerce tasdik edilmelidir.*
- *Yöneticiler davranış ve düşüncelerde dönüşümü gerçekleştirecek bir şekilde etkin liderlik ve etkin iletişim becerileri ile donanmalıdır.*
- *İyi bir iletişim sisteminin tasarlanması ve yürütülmesi yönetimin sorumluluğundadır.*
- *Mesajların, iletilerin olaylarla ilgili olarak tutarlı olmasına dikkat edilmelidir.*
- *İletişim aracı olarak tek değil bir çok araç kullanılmalıdır. İletişim yollarından yazışma ve yüz yüze görüşme en etkin iletişim yoludur.*
- *İletişim becerileri eğitimleri verilmeli bu verilen eğitimler iletişim sisteminin etkinliğini artıracak nitelikte olmalıdır.”*

İş süreçlerinde ve iletişim sistemlerinde güncel bilgi teknolojilerinin kullanımı çok avantajlıdır. Bu anlamda video kayıt ses sistemleri, bilgisayarda raporlanma, e-posta vb. araçlar departman sınırlarını ortadan kaldırmakta, ilgili paydaşların iletişim akışını,

karar alma süreçlerini, geri bildirim ve süreç yönetimini oldukça kolaylaştırmaktadır (A.g.e., 2006: 103).

İzğören'e (2003:146-147) göre, takım içerisinde iletişimi kuvvetlendirirseniz, çatışmaları daha oluşmadan biter. İş dışı yapılan ekip çalışmaları ve sosyal aktiviteler bu konuda etkili araçlardır. Bazen de çatışmanın olumlu bir şekilde yönetimi eğer kurumsal bir çözüm getiriyorsa ve kişisel olarak algılanmıyorsa gelişim de sağlayabilir.

İletişim ve Çatışma Yöntemi ile ilgili temel prensiplerden bazıları şunlardır: Ortak hedefe yönelmiş bir ekip oluşturmak, Problem tanılama, önleme ve çözümü öğrenmek, güçlü bir örgüt iletişimi kurmak, Sosyal aktiviteleri canlandırmak, dedikoduyu yok etmek, işsiz kişi olmamasına dikkat etmek, olumsuz bakış açısı değişmeyenleri uzaklaştırmak (A.g.e., 2003: 148).

2.2.5.2. Sosyalleştirme / Oryantasyon

İşe yeni giren bir işgören birçok sorunla karşılaşmaktadır. Yüzme bilmeyen insanın denizdeki haline benzeyen bu durum belirli bir süre kişinin deneme yanılma yöntemi kullanarak uyum sağlama çabalarını içerir. İşe yeni başlayan çalışanlar çalışma ortamına iş süreçlerine alışana kadar yapamayacağını, başarısız olacağını düşünür ve moral motivasyonu düşer (Tortop, vd., 2017: 162).

İşe yeni başlayanlara, görev yeri değişenlere veya terfi edenlere yeni işine uyum sağlamaları amacıyla yürütülen programdır. Bu sebeple çoğu işletme, işe yeni alınan çalışanın intibak sürecini kolaylaştırmak amacıyla uyum programları planlar, bu uyum programları ile eğitim programlarının birleştirilmesi önemli bir uygulamadır (Bayraktaroğlu,2008: 260).

Yüksel'e (2000: 126) göre sosyalleştirme veya oryantasyon sayesinde işgören örgütün değerler sistemine alışır, karşılaşacağı rol belirsizliğinden olumsuz bir şekilde etkilenmez ve kendisinden beklenenler hakkında bilgi sahibi olmuş olur. Sosyalleşme ile yeni işgören örgütün temel amaçlarını, bu amaçları elde etmek için kullanılacak araçları, üstlenmesi gereken rol sorumluluklarını, davranış kalıplarını kural ve ilkelerini, örgütteki rutin, sembol ve seremonilerini öğrenir.

Psikolojik yönden de birey iç tutum ve davranışlarını değiştirerek gönül bağı ile örgüte bağlanır. Sarf ettiği efor sonucunda elde ettiği getiriler kişiye cazip gelir. Birçok işletme bireye statü kazanımı sağlayarak veya başka teşvik edici uygulamalar yoluyla bireyin örgütsel bağlılığını artırmaya çalışır. Bu statü aktarmanın bir nedeni de kendisini “seçilmiş birkaç kişiden biri” olduğunu hissetmesini sağlamaktır (A.g.e., 2000: 128).

Sosyalleştirme, yalnızca bir kes uygulanıp sona erdirilen bir program değil, bireyin örgütte çalıştığı sürece devam eder, örneğin birey iş veya görev değiştirince yeniden başlar.

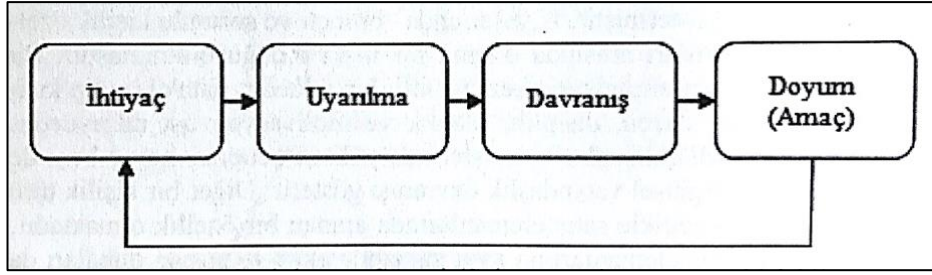
Yönetici sosyalleştirme eğitimlerinden sonra da bireyi alanda başarılı kılabilmek için güdüleme kuramlarından yararlanabilir.

2.2.5.3. Motivasyon / Güdüleme

Çalışanları etkin ve verimli kılacak iş ve iletişim ortamlarının oluşturulması motivasyonel yönetim konusu kapsamındadır. Motivasyonel yönetim; yönetime katılım, ödül-prim sistemi, sosyal etkinlikler vb. araç ve uygulamaları bulunmasının yanı sıra tüm insan kaynakları süreçleri genel olarak motivasyon süreci için girdiler sağlar. Başka bir ifadeyle, İKY'deki verimli faaliyet ve etkinlikler motivasyonel yönetimin amacı olan iş ve iletişim ortamlarının oluşturulmasına da katkı sağlar (Bayraktaroğlu, 2008: 154).

Bir yöneticinin çalışanlarının motivasyonunu sağlayacağı ve artırabileceği bazı yöntemler vardır. Yöneticilerin çalışanların yaptıkları işleri takdir etmesi, etkin dinlemesi, sorunları ile ilgilenmesi ve rehberlik etmesi, sorumluluk ve iş delege ederek fırsat tanınması, iyi performansın ödüllendirilmesi ve prim verilmesi uygulamaları bunlara örnektir. (Barutçugil, 2002: 98-99)

Çalışanın yaptığı işinden beklenen beklenti düzeyi ile elde edilen kazançların kıyaslanması neticesinde doyum meydana gelir. Güdülünen bir birey yaptığı işlerin nihayetinde iç huzuruna kavuşur ve zevk duyar. Yani güdülenme ile doyum arasında güçlü bir bağlantı vardır, nihayetinde çalışanlar işlerinden elde ettikleri beklentileri sonucunda doyuma ulaşırlar. Bu bağlamda güdülenme süreci Şekil 2.2.8.'de gösterilmiştir:



Şekil 2.2.8. : Güdüleme Süreci

Kaynak: Akt., Çelikten & Özbaş, 2014: 57.

2.2.5.4. Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorileri içsel unsurları önceleyen kapsam teorileri ve dışsal unsurları önceleyen süreç teorilerinden oluşmaktadır.

a) Kapsam Teorileri

Kapsam Teorileri genel olarak bireyi belirli biçimlerde davranışlara sevke zorlayan unsurlar anlaşılırsa çalışanları daha iyi güdüleyip yönetebileceği varsayımına dayanır. Böylelikle yöneticiler çalışanlarını örgüt amaçları yönünde davranmaya yönlendirebilirler (Koçel, 2007: 468).

Kapsam teorileri motivasyon teorileri ana unsurlarını oluşturmaktadır. Özellikle Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" ve Herzberg'in "Çift Faktör Teorisi" bu alanda geliştirilen belli başlı kuramlardır. Bundan sonra geliştirilen teoriler bu iki teorilerdeki eksikleri tamamlamayı amaçlamışlardır (Akt., Çelikten & Özbaş, 2014: 58):

Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi Dewey ve James'in fonksiyonalist / işlevselci geleneği temelini esas alan, Gestalt'ın bütüncül / holistik psikolojisi ile Freud'un ve Adler'in dinamiklerini bir araya getirip sentezleyen bir teoridir (Akt., Okan, 2008: 55). Fizyolojik ihtiyaçlar giderilmeden, sosyal ya da psikolojik ihtiyaçlar harekete geçemez. Bir ihtiyaç giderilmesiyle o artık önemini yitirerek yerini bir üst ihtiyaca bırakır (Barutçugil, 2002: 186-187).

Şekil 2.2.9'da görüldüğü gibi Maslow ihtiyaçları belirli bir sıra giderilir.



Şekil 2.2.9. : Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı

Kaynak: Maslow:1943.

Maslow güdü ve ihtiyaçları hiyerarşik bir sıra ile beş farklı alana ayırarak kategorileştirmiştir (Karapınar, 2008: 7-8). Bunlar şu şekildedir:

- 1. Fizyolojik İhtiyaçlar:** Açlık, susuzluk, oksijen, barınma, ısı, eş edinme, gibi en alt basamak temel fizyolojik ihtiyaçlardır.
- 2. Güvenlik İhtiyacı:** Emniyet içinde bir fiziksel ve duygusal çevre ile tehlikelerden uzak olmaktır.
- 3. Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı:** Bireyin bir parçanın grubu olma, arkadaşlar edinme, ilişki kurma, sevilme ihtiyacıdır.
- 4. Saygınlık İhtiyacı:** Bu düzeyde kişi kendisine güvenmesi, olumlu imaj kazanma, takdir edilme, saygı gösterilme ihtiyacıdır.
- 5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** En üst düzeyde kişinin potansiyelini keşfetmesi, daha iyi insan olma, yetkinliklerini artırma vb. ihtiyaçları ortaya çıkar.

ERG / VİG (Var olma - İlişki Geliştirme) Teorisi

Alderfer Maslow'un teorisini gerçek hayata uygun olmadığı görüşünden yola çıkarak oluşturmuştur. Alderfer Maslow'un teorisini basite indirgeyerek "Var Olma İhtiyacı", "İlişki İhtiyacı" ve "Büyüme İhtiyacı" olarak üçe ayırmıştır. (A.g.e., 2002: 187)

Kişi yukarı kademelere çıkarken hayal kırıklığına uğrarsa bir alttaki ihtiyacını tatmine yönelir. Üstelik insanı birden fazla ihtiyaç grubu etkisi altına alabilir (Tortop, 2017: 171).

Tablo 2.2.6. : İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve ERG Kuramlarının Karşılaştırılması

MASLOW'UN İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ TEORİSİ	ALDERFER ERG / VİG KURAMI													
<table border="1"> <tr> <td>Kendini Gerçekleştirme</td> <td>Tatmin edilemez</td> </tr> <tr> <td>Saygı İhtiyacı</td> <td>Tatmin edilirse.</td> </tr> <tr> <td>Sosyal İhtiyaçlar</td> <td>Tatmin edilirse.</td> </tr> <tr> <td>Güvenlik İhtiyacı</td> <td>Tatmin edilirse.</td> </tr> <tr> <td>Fizyolojik İhtiyaçlar</td> <td>Tatmin edilirse.</td> </tr> </table>	Kendini Gerçekleştirme	Tatmin edilemez	Saygı İhtiyacı	Tatmin edilirse.	Sosyal İhtiyaçlar	Tatmin edilirse.	Güvenlik İhtiyacı	Tatmin edilirse.	Fizyolojik İhtiyaçlar	Tatmin edilirse.	<table border="1"> <tr> <td>Growth - Büyüme İhtiyacı</td> </tr> <tr> <td>Relatedness - İlişki Kurma</td> </tr> <tr> <td>Existence - Var olma</td> </tr> </table>	Growth - Büyüme İhtiyacı	Relatedness - İlişki Kurma	Existence - Var olma
Kendini Gerçekleştirme	Tatmin edilemez													
Saygı İhtiyacı	Tatmin edilirse.													
Sosyal İhtiyaçlar	Tatmin edilirse.													
Güvenlik İhtiyacı	Tatmin edilirse.													
Fizyolojik İhtiyaçlar	Tatmin edilirse.													
Growth - Büyüme İhtiyacı														
Relatedness - İlişki Kurma														
Existence - Var olma														

Kaynak: Akt., Okan, 2008: 74.

ERG teorisi ile Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi arasındaki ilişki Tablo 2.2.6'da gösterilmektedir. En büyük farklılık ihtiyaç aşamalarındaki sayılar ve kişilerin hiyerarşilerdeki ilerlemeleriyle ilgilidir. ERG teorisine göre ihtiyacını doyurma kabiliyetine bağlı olarak, aşağı yönlü bir hareket de hiyerarşide mümkün olabilmektedir.

Çift Faktör Teorisi

Herzberg'in geliştirdiği çift faktör teorisi; iş ortamında insanları tatmin eden ve etmeyen unsurları birbirinden farklıdır. Kişiyi tatmin eden faktörler motivasyonu artırıcı, tatmin etmeyen faktörlerse hijyen faktör olarak adlandırılır. Motive eden

faktörler: sorumluluk, başarı, tanınma, terfi gibi süreçlerden oluşur. Hijyen faktörler ise doğrudan işle ilgili olmayıp işin çevresel koşulları ile alakalıdır. Ücret, özel yaşam, statü, güvenlik, denetim, Kuruluş politikası gibi faktörler kabul edilebilir düzeyin altına inerse kişi tatminsiz olur (A.g.e., 2017: 172).

Başarı İhtiyacı Teorisi

McClelland'ın geliştirdiği bir teoridir. Genel olarak bireylerde yüksek seviyede motivasyon sağlamanın yolu, onların gereksinimlerine uygun işler vererek sağlanabileceği görüşünü savunur. Birey üç grup ihtiyacın etkisiyle davranışta bulunur. Bunlar:

“1. Başarma ihtiyacı

2. Güç kazanma ihtiyacı

3. İlişki Kurma ihtiyacı”

Bu ihtiyaçların içgüdüsel değil sonradan öğrenme ile kazanılacağını savunur. Ayrıca herkeste bulunmamakla ihtiyaçların derecesi, kişinin bulunduğu çevreye duruma göre farklılık göstermektedir (Akt., Çelikten & Özbaş, 2014: 63).

McClelland, başarma ihtiyacı olanlar devamlı başarıyı arar, kendilerine zor ama ulaşılabilir hedefler belirler, risk alır, uzun saatler çalışabilir, çalışmalarını hakkında geribildirim isterler. Güç kazanma ihtiyacı güdüsünde olanlar diğerlerini etkilemek ve hükmetmek isterler. Hislerine yenilmez mantıklarıyla hareket ederler. Hitabet ve ikna konusunda iyidirler. Üçüncü ihtiyaç grubunda ise bağlanma ihtiyacı esastır. Kendini arkadaşlık kurma, iyi ilişkilerde bulunarak sürdürme, sosyal faaliyetlere katılma önemlidir (Tortop, vd., 2017:173).

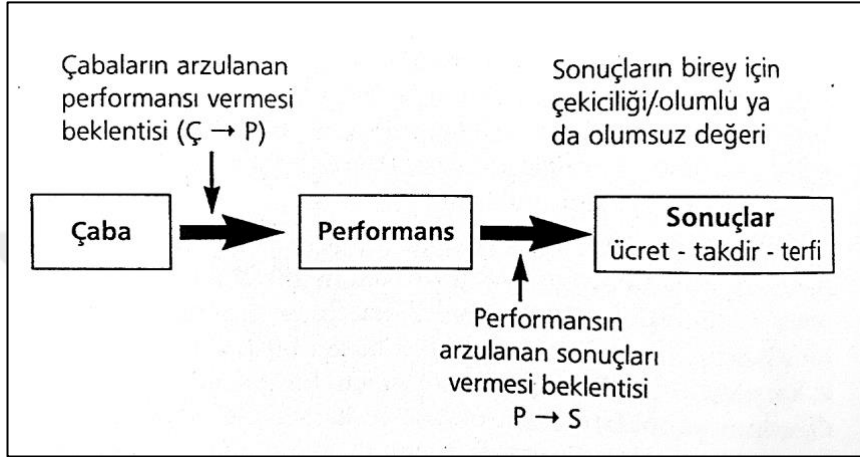
b) Süreç Teorileri

Kapsam teorilerinden farklı olarak, insan davranışına yönelir: insan davranışı nasıl başlar, nasıl sürer ve nasıl son bulur. Ödüllerin çalışanların motivasyonu ve iş performanslarına olan etkisine dikkat çeker (Barutçugil, 2002: 90).

Süreç teorileri Beklenti Teorisi, Eşitlik Teorisi, Amaç Teorisi ve Şartlandırma Kuramları olmak üzere dört gruptan oluşmaktadır.

Beklenti Teorisi

Vroom tarafından geliştirilmiştir. Kişinin beklentisi yoksa ne kadar çalışırsa çalışsın güdülenemez, beklentisi var ise ve başarılı olacağına inanyor fakat başarı sonucunda bir ödül alacağını düşünmüyor ise yani araçsallık yok ise motive olamaz. Bu anlamda iş yaşamının gerçekleriyle örtüşmektedir.



Şekil 2.2.10. : Vroom'un Beklenti Teorisinin Temel Unsurları

Kaynak: A.g.e., 2002: 192.

Yöneticiler motivasyonu yükseltmek için bireylerin ihtiyaçlarına duyarlı olmalı, belirtilen hedefler ve ödülleri tanımlamalı ve çalışanlarına destek vermelidir.

Bir başka beklenti teorisi sunan Lawler – Porter modelinde, Vroom'un modeline ilaveler yaptığı görülmektedir. Buna göre kişi motivasyonunda ödüle ulaşma arzusu ve bekleş önemlidir. Fakat yüksek bir gayret göstermesine rağmen her zaman yüksek bir performans göstermeyebilir. İstenilen hedefe ulaşılması için gayretin yanında gerekli bilgi, yetenek ve yeterliliğe de sahip olmalıdır (Koçel, 2007).

Eşitlik Teorisi

Adams tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre insanların inançları ile davranışları arasındaki tutarlık motivasyonu oluşturur, tutarsızlık, bilişsel uyumsuzluk ise psikolojik rahatsızlık yaratır ve düzeltici eyleme yöneltir (Barutçugil, 2002: 90).

Kişi gösterdiği gayret ve elde ettikleri ile başkalarının gösterdiği gayret ile elde ettiklerini karşılaştırır. Bu durumda kişinin, algıladığı her eşitsizlikte bu eşitsizliği giderici davranışlar göstermesiyle sonuçlanır.

Koçel'e (2007) göre: Eşitsizliği gidermek için ise az çalışma, çok ücret / ödül talebinde bulunma, başkalarının gayretini azaltma, iş yerinde farklı bir birime geçme ve hatta işi terk etmesi vb. davranışlar ile sonuçlanabilir.

Kişi pozitif eşitsizlik durumu ile fazla maaş alması performansını artırıcı bir motivasyon unsuru olabilir. Bunun tam tersine kişi aynı özellikteki bireylerle, aynı koşullarda aynı statüde çalışmasına rağmen bir diğerinden daha düşük ücret alması (negatif eşitsizlik) durumu kişinin motivasyonun azalmasına, işini aksatmasına ve örgütsel anlamda personel değişim oranının yükselmesi gibi sonuçlara neden olur (Akyol, 2008: 51-52).

Amaç Teorisi

Edwin Locke'un geliştirdiği amaç teorisine göre; bireyin davranışlarının temel nedeni bilinçli amaçlarıdır. Kişi kendine birtakım amaçlar saptar ve bu amaçları elde etmeye yönelik davranışlarda bulunur. Kişilerin motivasyonu için (Akt., Tortop, vd., 2017: 174):

- Amaçlar net olmalı, genel ifadelerden kaçınılmalıdır. Örneğin elinden geleni yap yerine ulaştırılması gereken hedefin net olduğu "saatte on ürün sat" daha etkili bir cümle olacaktır.
- Amaçlar ona ulaşması gereken kişi tarafından özümsemeli ve sahiplenilmelidir. Örgütlerde amaçlara göre yönetim sistemleri geliştirilmeli ve yöneticiler astlarını sürece dahil etmelidir.
- Amaçlara ne düzeyde ulaşıldığının dönütü sürekli verilmelidir. Kişi amaca ne kadar ulaştığını bilirse daha çok gayret eder ve işine sarılır, eğer eksiklerini görürse bunu analiz edip telafi ederek başarıya ulaşır.

Şartlanma Kuramları

Psikoloji literatüründe, Pavlov'un "Klasik Şartlanma"sı ve Skinner'in "Edimsel / İşlevsel Koşullanma"sı adıyla bilinir. Pavlov'un yaptığı deneyde: önce zil sesiyle birlikte et verilen köpeğin salyalarının aktığını görmüştür. Aynı şekilde bu davranışı tekrar ederek pekiştirmiştir, daha sonraki aşamada ise sadece zil çalmış ve bu durumda da et olmamasına rağmen köpeğin ağzından salyalar aktığını gözlemlemiştir. Köpek içgüdüsel olarak zil sesine şartlanmıştır (A.g.e., 2017: 173).

Psikolog Skinner ise davranış sonuç ilişkisi üzerinde durmuştur. Organizmayı davranışa iten güdülerdir, güdünün etkisiyle eyleme geçen organizma hedefe ulaşabilmek için çeşitli davranışlarda bulunacaktır. Örneğin bireyin davranışı iyi hoş bir şeyle neticelenirse birey o davranışı tekrar tekrar yapmaya yönelecektir. Tam tersi durumda da davranışı sonucu kötü bir şey (ceza) ile karşılaşmışsa bir daha o davranışa yönelmeyerek cezadan kurtulacaktır (Yeşilyaprak, 2005).

Organizasyonlarda Pekiştirme Teorisi motivasyon bir davranış ile onun sonuçları arasındaki ilişkilere dayanır. Pekiştirme belirli bir davranışın devam etmesine veya sonlanmasına etken olan bir unsurdur. Örneğin bir çalışan beklediği övgü veya ücret zammı alamamışsa kendisinden istenilen sonuçları ortaya koyamadığını ve davranışlarını arzulanan yönde ortaya koymasını gerektiğini anlar (Barutçugil, 2002: 196).

Güçlendirme programlarının miktarı ve zamanlamasına (hangi aralıklarda verildiği) göre ikiye ayrılır. Sürekli pekiştirme arzulanan davranışın her ortaya çıkışından sonra kısmi pekiştirme doğru davranışların bazılarında verilen pekiştirmedir. Ancak, iş yaşamında her doğru davranışı pekiştirmek genellikle olanak dahilinde değildir (A.g.e., 2002: 196).

Motivasyon teknikleri ve uygulamaları çalışanlar üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Motivasyon düzeyini arttırmaya yönelik teknik ve uygulamalar ile yüksek örgütsel bağlılık, düşük personel devir oranı, yüksek performans, düşük işe alım maliyeti, çalışan memnuniyeti, iş tatmini, nitelikli adayları firmaya çekme gibi bir çok faydalar sağlanır (Zaim & Polat, 2013:43).

2.2.5.5. Liderlik

Liderlik “lead” kökünden gelen leadership olarak ifade edilen İngilizce bir kelimedir. Eş anlamlısı “Headship”tir. Dünyadaki konuşulan dillerde, yönetim ile ilgili “management” veya “administration” sözcüklerinin tam karşılığını verebilecek bir kelime olmamasının yanında liderliği de tam karşılayacak bir kelime olup olmadığı araştırma konusudur. Türkçe’de ise “yederlik”, “önderlik” kelimeleri karşılık olarak önerilmişse de “liderlik” kelimesi yaygın olarak kullanılmaktadır (Şişman, 2014: 3).

İnsan sosyal yaşantısında bir çok kez bireysel olarak hareket eder bununla beraber tek başına ulaşamayacağı hedefler için kendisiyle birlikte hareket etmek isteyen kişilerle bir grup oluşturur. Bu ortak amaca ulaşma maksadıyla biraraya gelen bireylerin hedeflerine ulaşabilmeleri için iş bölümüne, bu iş bölümünü de örgütleyecek olan liderlere ihtiyaçları vardır (Akt., İyiyol, 2019: 8).

Yönetici mevcut şartlar altında örgütün en iyi çıktılara ulaşmasını sağlarken, lider örgütün değişimlere de ayak uydurabilecek düzenlemeler yapar ve vizyon oluşturur. (Koçel, 2007: 451)

Liderlik ve yöneticilik kavramları yönetim alanında çok tartışılmış ve karşılaştırılmıştır. Yönetici çalışanları örgütün temel amaç ve hedefleri yönünde yöneten, koordinasyonu sağlayan kişiyken, lider grup üyelerini etkileyen kişidir. Lider otoritesinin kaynağını gruptan alırken, yönetici otoritesinin kaynağını mevzuattan almaktadır. Bu iki kavram bazen birlikte, bazen birbirinin yerine kullanılır, birbirine yakın olan kavramlar eş anlamlı değildir. Tablo 2.2.7.’de iki kavramın vizyon anlamında farklılıkları verilmiştir. (Akt., Gültekin, 2012: 7-10).

Tablo 2.2.7. : Lider Sarmalında Vizyon

LİDERLİK	YÖNETİCİLİK
Kişileri ve aktif tutumları benimserler.	Kişisel olmayan yönetsel benimseme
İnsanların olabirlilik, isteklilik gereklilik konusundaki fikirlerini korur ve geliştirir.	İşlerini birleştirmek için, karar alma ve insan ve madde kaynağını strateji geliştirme süreci görürler.
Yeni moral değerler yaratıp; verdikleri buyruklarla özel istek ve amaçlar oluştururlar.	Anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme cezalandırma vb esnek taktikler kullanırlar.
İşlerini bir zorunluluk ve yük olarak görmezler.	Konumlarında kalmalarını sağlayan; günlük rutin işlere hoşgörüyü bakarlar.
İşte coşku yaratmayı, riske girmeyi, fırsat ve ödülleri yüksek tutmayı tercih ederler.	Var olanı koruma güdülerini riske girme arzularına ket vurur.
Yöneticilerin seçenekleri sınırladığı, eski örnekleri izledikleri durumlarda yeni yaklaşımlar getirirler.	Birlikte çalıştıkları insanlarla karar süreçleri ile olayları geliştirmede oynadıkları rollere göre ilişki kurar ve ilgilenirler.
Empatik yollarla, sezgileriyle insanların önce düşünce ve duyguları, sonra eylemleriyle ilgilenirler.	Astlarıyla dolaylı olarak iletişim kurarlar. Onları emirlerle itaate zorlarlar.
Olayların, durumların insanlara ne ifade ettiğini anlatmaya çalışırlar.	Olayların, durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışırlar.

Kaynak: Akt., Gültekin, 2012: 10.

İnsan kaynakları yönetim süreçlerinin ana ögesi insandır. Örgütler amaçlar doğrultusunda insan kaynağını yönetme ve yönlendirebilme amacıyla eğitim yöneticisinin yönetim rolüyle birlikte liderlik becerilerine de haiz olması gerekir (Türkmen, 2008, 45).

Okul yöneticilerinin liderlik niteliği ile okuldaki öğretmenlerin performansı ve öğrenci başarı düzeyleri üzerinde pozitif bir ilişki vardır (Akt., Durdağı & Sezer, 2014: 128). Bundan dolayı okullardaki liderlik tutum ve davranışları büyük önem arz etmektedir.

Gelecek nesilleri inşa görevini üstlenmiş eğitim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik özellikleri ile olan bu ve benzer etkileşimleri son zamanlarda üzerinde çokça durulan ve araştırmalar yapılan olan bir konu özelliği taşımaktadır (Mutlu, 2019: 17).

Şişman'a (2014: 72) göre, okul yöneticilerine yönelik geliştirilmiş öğretim liderliği standartları şunlardan oluşmaktadır:

1. Öğrenci ve yetişkinler bağlamında okulun bir öğrenme üssü olmasına öncelik ederler

2. Tüm öğrenci ve yetişkinler için hem akademik hem de sosyal boyutlarıyla yüksek beklentiler oluşturur.
3. Hedeflenen akademik şartlara uygun öğretim içerikleri oluşturur.
4. Öğrenci ve yetişkinler için hayatboyu öğrenme modeli oluşturur.
5. Öğretimi daima ölçme, değerlendirme ve iyileştirmede farklı araçlardan yararlanır.
6. Topyekün okulun ve özelde öğrencilerin başarısını yükseltmek adına okul topluluğunun aktif bir üyesi rolünü üstlenir.

Klasik dört yönetsel unsur olan planlama, koordinasyon, liderlik ve denetim artık değişmiş ve farklılaşmıştır. Öğretimsel liderlik anlamında etkin okul yönetici davranışları şunlardır (Akt., Yörük & Akdağ, 2010: 3):

1. Öğretim programındaki başat ve öncelikli unsurları tespit etme,
2. Okulun hedeflerini gerçekleştirilmesi konusunda özveriyle olma, işe adanma,
3. Okul amaçlarının gerçekleştirilmesi için gereksinim duyulan kaynaklar ve araçları bulma ve kullanım yeteneği,
4. Öğrenci, öğretmen, veli ve toplumun beklentilerini karşılayan olumlu bir okul iklimi oluşturma,
5. Sürekli gelişim ve öğretmen etkililiğini sağlayarak okul başarısını yükseltme,
6. Uzun planda okulun hedeflerine uygun net bir vizyon geliştirme, bu örgütsel hedeflerle öğretmenlerin amaç ve hedeflerinin özdeşleşmesini sağlama,
7. İlgili paydaşların görüşleri alınarak karar verme süreçlerine dahil etme,
8. Öğretmenlerin akademik başarı seviyelerini yükseltmek amacıyla zaman ayırma ve gerekli etkili materyalleri temin etme,
9. Zamanı etkin bir şekilde yöneterek öğrenmeyi üzerinde negatif etkisi bulunan unsurları minimuma indirgeyen bir sistem düzen sağlama.

Bunlarla beraber okul gelişim planı çerçevesinde aday mülakatları yapma, personel performans değerlendirme, kişiler arası pozitif iletişimi sürdürme, güvenli ve sistemli bir çevre oluşturma başarılı okul müdürlerinin nitelikleri arasında sıralanmaktadır (A.g.e., 2010).

Kara (Kara, 2018: 11) okul yöneticilerinden beklenen liderlik rollerini: eğitimsel, dönüşümsel, katılımcı, iletişim sağlayıcı, kültürel, etik ve yönetsel liderlik olmak üzere yedi başlık altında incelemiştir.

2.3. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık kelimesinin sözlük anlamı: *“Birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat.”* şeklinde TDK’da ifade edilmiştir. Örgüt ise, *“Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat.”*

Balay’a (2000:12) göre bağlılık, *“toplumsal içgüdüünün duygusal bir ifadesi olup toplum duygusunun olduğu her yerde mevcuttur.”* Sadakat ve sadık olma kavramları ile de ifade edilir.

Örgüt, *“bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek, bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemi”* olarak tanımlanmaktadır. (Akt., Öztop, 2014: 304).

TDK’ya göre aidiyet; arapça kökenli olup, ilişkinlik, ilgi kelime anlamlarına sahiptir. *“Biri veya birilerine, bir şeye karşı bağlılık, sadakat ve saygı”* olarak ifade edilir (sozluk.gov.tr).

Whyte örgütsel insanı, *“salt örgütte çalışan değil aynı zamanda örgüte ait olan kişi”* olarak da tanımlanmıştır. Bir yere ait olma hissi, kişinin nihai gereksinimidir (Akt., Balay, 2000: 22).

Alanyazında yapılan çalışmalar incelendiğinde “örgütsel bağlılık” ve “kurumsal aidiyet”, “kurumsal bağlılık”, “işletmeye bağlılık”, “organizasyona bağlılık” kavramları birbirinin yerine kullanıldığı görülmüştür (Varlık & Günbayı, 2019: 1560).

Mowday, Steers ve Porter’e göre örgütsel bağlılık, *“çalışanların örgütsel amaçlar ve örgütsel üyeliğin değeri ile kendini özdeşleştirmesinin büyüklüğü ile örgütsel misyona katılım derecesidir.”* (Akt., Tüzün, 2013: 21).

Meyer ve Allen’e (1997) göre örgütsel bağlılık, *“Personelin örgütle ilişkisini şekillendiren ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranıştır.”*

Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler problem oluşturan değil problemlere çözüm getiren bireyler haline dönüşebilmektedirler. Kurumlar için ise nitelikli bireylerden oluşan insan kaynağı ve bu işgücünün kuruma olan bağlılığı büyük önem taşımaktadır.

İşletmelerin başarısı etkin insan kaynakları yönetimi ile mümkündür. Bu nedenle İKY faaliyetlerinin kalbinde yer alan “örgütsel bağlılık” ile nitelikli iş gücünü seçme, yerleştirme ve maksimum verimi elde ederek, işgörenin gelişimini sağlama ve verim aldığı bu türde çalışanlarını kurumda devamını sağlamak zorundadır. Başarılı işletmeler iş sorumluluklarını bilen enerjisini kurumun başarısında etkin kullanan çalışanlarına borçludur (Akt., Gürbüz, 2012: 74).

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek işgörenlerin işe uyumu, iş tatmini, sorumluluk ile yaptıkları faaliyetlerde üretkenliklerinin artmasına bunun da kurumda maliyetlerin azalmasına yarar sağladığı görülmüştür. Bunun tersi olarak örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan bireyler işe devamsızlık, işi bırakma vb. eğilimler göstermektedir. İlimli düzeyde bir bağlılık gösteren işgörenler ise çalıştığı kurumun bazı değerlerini kabul ederken bazılarını karşı çıkmakta kuruma sadakati ile topluma yükümlülüğü arasında bocalama yaşayarak verimsizler ve kararsızlıklar yaşayabilmektedir (Demir, 2019: 16-17).

2.3.1. Örgütsel Bağlılık Konusundaki Yaklaşımlar

Bireylerin ortak bakış açısıyla oluşturacakları hedef, misyon ve vizyon değerleri ile kurumsa çalışan bireyler arasındaki ahenk ve paylaşımcı yaklaşım kurum kültürünü oluşturacaktır. Kurum kültürü ise kurumun devamlılığı anlamında büyük önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılık konusunda alanyazında farklı sınıflandırmalar mevcuttur.

Tablo 2.3.1. : Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi

Yıl	Araştırmacı	Araştırılan Konular
1958	March ve Simon	Örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yapmışlardır.
1961	Etzioni	Bağlılığın sınıflandırılmasını yapan ilk araştırmacıdır.
1974	Mowday vd.	Performans ve bağlılık ilişkisini incelemişlerdir.
1974	Herbiniak	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkilerini incelemişlerdir.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin, sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü ifade etmiştir.
1978	Kidron	Kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu ifade etmiştir.
1979	Bartol	Meslekte Profesyonel olma ile örgüt bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgütsel bağlılık anlamında kullanmıştır.
1980	O'Reilly ve Caldwell	Çalışmak için istekli olarak örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu ifade etmişlerdir.
1981	Morris ve Shenman	Yaş ve kıdem bağılılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları incelemiştir.
1984	Meyer ve Allen	Becker'ın Yan Bahis Kuramı'nı inceleyerek deneysel bir çalışma yapmışlardır.
1986	O'Reilly ve Chatman	Örgütsel bağlılığın tanımında, örgütün amaçlarının ve değerlerinin içselleştirilmesini vurgulamışlardır.
1990	Allen ve Meyer	Normatif bağlılık fikrini daha fazla geliştirerek, bağlılığın normatif baskıların özümsemesinden meydana geldiğini belirtmişlerdir.
2003	Allen	Askeriyedeki örgütsel bağlılığı tespit etmeye yönelik bir araştırma yapmıştır.
2004	De Coninck ve Stillwell	Örgütsel adalet, ücret tatmini, rol çatışması gibi unsurların örgütsel bağlılık ile ilişkisini incelemişlerdir.

Kaynak: Akt., Karaca D. , 2009: 38.

1956 yılında Whyte tarafından incelenen örgütsel bağlılık kavramı daha sonraki yıllarda Porter, Berker, Mowday, Salancik, Reichers, Steers, Meyer & Allen gibi araştırmacılarca geliştirme çalışmaları yapılmıştır (Gül, 2002).

Örgütsel bağlılık konusundaki çalışmalarda araştırmacılar örgütsel bağlılığın tek değil birçok farklı boyutlarının olduğunu ortaya koymuşlardır. Mowday örgütsel bağlılığı davranışsal ve tutumsal; Etzioni ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı; Kanter devam, birlik ve kontrol; olarak sınıflamışlardır. Chatman ve O'Reilly içselleştirme, uyum & özdeşim; Wiener araçsal - güdüleme ile normatif – moral bağlılık olarak sınıflandırmalarda bulunmuşlardır. Başlıca sınıflandırmalar ana hatlarıyla aşağıda verilmiştir:

2.3.2. Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık Etzioni tarafından üyelerin örgüte bağlılıkları anlamında üç sınıfa ayrılır: Negatif - Yabancılaştırıcı (alienative), Nötr - Hesapçı ve Pozitif - Moral. Örneklerle açıklayacak olursak: Negatif bağlılığı totaliter rejimlerdeki bir siyasi parti veya lidere zoraki bağlanma, nötr bağlılığı çıkara göre şekillenen bağlanma, pozitif bağlılığı ise herhangi bir menfaat duymaksızın ortaya çıkan güçlü bir bağlanma olarak düşünebiliriz (A.g.e., 2019: 21).

Negatif bağlılıkta birey, psikolojik olarak çalıştığı kuruma bir bağlılık hissetmemesine rağmen üye kalmaya zorlanmakta, nötr hesapçı bağlılıkta elde edilen ödül / ücret mukabili bir bağlılık göstermektedir. En olumlu taraftaki pozitif / moral bağlılıktaysa kişi işin özünü değerli sayıp işini her şeyden önde tutmakta yani işin bizzat kendisine değer verdiği için eylemde bulunmaktadır (Balay, 2000: 16).

2.3.3. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Çalışanların kurumlarındaki rollerini yerine getirmeye yönlendiren şey ödül sistemidir. Bu eylemlere hem iç mükafatlar hem de bir takım dış mükafatların verilmesiyle ulaşılır. Çünkü Katz ve Kahn'a göre eylem sistemin içerisindeki kişileri değer ve ihtiyaçlarını doğrudan açıklar. Bireyler rollerini aldıkları ödül / ücret vb. ile devam ettirirler. Bu şekildeki dış mükafatlar motive edici olduğu kurumlarda araçsal devre ön plandadır ve üyelerin bu araçsal – dışsal mükafatlarla bağlandıkları kurumlarda kayıpların oluşma olasılığı yüksektir (A.g.e., 2000: 18).

2.3.4. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı kuruma psikolojik yönden bağlanması şeklinde değerlendiren O'Reilly & Chatman üç boyutta bağlılık kavramını incelemiştir:

- 1- Uyum: Bu tür bağlılık, birey tutum ve edimlerini ödüle ulaşma ve cezadan kaçınma temelinde gerçekleştirmekte ve temel amaç olarak bu belli dış ödüllere ulaşmasıdır.
- 2- Özdeşleşme: Bireylerin tutum ve davranışlarında diğerleriyle yakın ilişkiler sergileme güdüsüne dayanır. Bu sınıf bağlanma türünde kişinin kendini ifade etme, iş tatmini duyma ve diğer kişi ve topluluklarla bağ kurması sonucu özdeşleşerek bağlanma oluşur.

3- İçselleştirme: Kişisel ve kurumsal değerlerin arasındaki uyum temeline dayalıdır. Bu tür bağlanma bireyin davranışları kendi iç değerleri ile diğer kişilerin değerleri arasındaki uyum dengelendiğinde gerçekleşir (Gül, 2002: 43).

2.3.5. Wiener'in Sınıflandırması

Wiener sınıflandırmasında araçsal bağlılık ile normatif bağlılık olarak iki türde örgüt bağlılığı vardır. Araçsal güdüleme çıkarıcı, kendi ilgi alanına göre hesapçı ve yararçı olmaya dönüklüğü ifade ederken; normatif (örgütsel) bağlılık ise moral ve değer temeline dayalı güdülerle oluşmaktadır (Balay, 2000: 16).

2.3.6. Mowday'in Sınıflandırması

Mowday, tutumsal ve davranışsal bağlılık olarak ikiye ayırmıştır. Bireyin kurumsal amaçlarla özdeşleşerek bu doğrultudaki çalışma istekliliği göstermesi tutumsal bağlılık, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığını da davranışsal bağlılık olarak tanımlamıştır. Her iki bağlılık arasında döngüsel dairesel bir ilişki vardır. Bağlılık tutumu, bağlılık davranışına götürür, bağlılık davranışı da yine aynı şekilde bağlılık tutumlarını güçlendirir (A.g.e., 2000: 19).

Alanyazında “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” olarak üç kategoriye ayrıldığını ortaya koyan Meyer & Allen'in sınıflaması en çok kabul gören, benimsenen sınıflandırma olmuştur (Başol & Yalçın, 2009).

2.3.7. Meyer ve Allen'in Sınıflandırması

Meyer & Allen'e göre örgütsel bağlılık üçe gruba ayrılır. Bunlar duygusal (affective) bağlılık, devam (continuance) bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Meyer ve Allen'e (1997) göre bu üç örgüte bağlılığın ortak dört özelliği şunlardır:

- “- Psikolojik durumu yansıtırlar*
- Birey ile örgüt arasındaki ilişkileri gösterirler.*
- Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgilidirler*
- İşgücü devrini azaltıcı yönde etkileri vardır.”*

Meyer & Allen, işgörenlerin bağlılık davranış ve tutumlarının üç boyutunun bir arada değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Çünkü, birey bu üç boyutu aynı anda ama farklı düzeylerde yaşayabilir. Meyer & Allen'in geliştirdiği bu üç boyuttan oluşan örgütsel bağlılık tasarımı; işgörenlerin bağlılık türü ve düzeyini, arzu edilen davranışların kazandırılması anlamında yöneticilere ışık tutabileceği söylenebilir. Literatüre baktığımızda araştırmacılar örgütsel bağlılığa etki eden faktörler incelediklerinde; öncelikle duygusal, sonra normatif ve en sonuncu olarak devam bağlılığının oluşması gerektiğini söylemişlerdir (Başol & Yalçın, 2009: 499).

2.3.7.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, tutumsal kaynaklı olması nedeniyle tutumsal bağlılık olarak da ifade edilir. Kişinin örgüte duygusal olarak bağlanması, örgütün amaç ve değerlerini sahiplenerek örgütüyle bütünleşmesidir. Duygusal bağlılık işletmede çalışan bireyin kendi tercihiyle çalıştığı yerde devam etme isteği şeklinde betimlenmiştir. Birey çalıştığı kurumla kendini özdeşleştirmekte, etkileşimde bulunmakta ve kurumun üyesi olmasının ona mutluluk duymaktadır (Meyer & Allen, 1991: 17).

Çalışanlarda duygusal bağlılığının oluşması kurum içindeki bazı unsurlardan etkilenerek oluşmaktadır. Bunlar:

- İşin kendi çekiciliğinin olması, yani çalışana heyecan vermesi,
- Örgüt amaçlarının ve çalışandan beklenen davranışların belirgin olması,
- Eşitlikçi ve adil bir örgüt kültürünün oluşu,
- Çalışma / Ekip arkadaşlarına olan bağlılık,
- Yöneticilerin fikirlere, eleştiri ve önerilere açık oluşu,
- Çalışanların kararlara etkin katılımı,
- Çalışanlara verilen değer.

Yukarıdaki unsurlar duygusal bağlılık anlamında çalışanların çalıştıkları yer ile özdeşleşerek, kalben bağlanarak, kurumun amaç ve hedeflerini kendi hedef ve amaçlarının ötesinde görmeleri şeklinde ifade edilebilir (Akt., Yekerler, 2015: 25).

Duygusal bağlılık düzeyi yüksek kişiler zorulu hissettiklerinden dolayı değil, "istedikleri için" örgütte kalmaya devam ederler. Örgütün çıkarları adına eylemde

bulunma hususunda isteklidirler. Bu tarz düşünen çalışanlar, işletmede olmaktan, örgütün bir parçası gibi hissetmekten mutlu olurlar ve işlerine karşı daima olumlu tutum ve davranışlar sergilerler. Bu nedenle işverenlerin, yöneticilerin en çok arzu ettiği, aşılacak istediği bağlılık türüdür (Uyguç & Çımrın, 2004: 92).

“McElroy (2001), Meyer ve Allen (1997), insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, örneğin işe alma, kendi-kendini yöneten takımlar/ademi merkezileşme, yüksek düzeyde ödüllendirmeyi örgütsel performansla ilişkilendirme, kapsamlı eğitim programları uygulama, statü farklılıklarını azaltma ve enformasyon paylaşımını örgüt, iş, meslek ve aynı zamanda çeşitli bağlılık davranış hedeflerine yönelik olarak duygusal bağlılık, normatif davranış ve devam bağlılığı hisleri gibi bağlılık biçimlerini güçlendirebileceğini ileri sürmüşlerdir. Bununla beraber, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan ortaya çıkan yan etkiler minimal düzeydedir. Yine yazarlar, çalışanların kendine değer verme, önemli olduğu hissi ile örgütsel destek duygusu yaratma, güven, adalet/dürüstlük algısı yaratması dolayısıyla örgütsel bağlılık formları ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında bir ilişki olduğunu ileri sürmektedirler (McElroy, 2001:327)” (Akt., Yılmaz & Karahan, 2014: 618).

Tablo 2.3.2. : İnsan Kaynakları Uygulamalarının Bağlılık Türlerine Etkisi

İnsan Kaynakları Uygulamaları	Bağlılık Türleri		
	Duygusal	Normatif	Devam
İş Güvenliği	+	+	+
İşe Almada Seçici Davranma	+	+	0
Kendi Kendini Yöneten Takımlar/Ademi Merkeziyet	+	+	+
Örgütsel Performansa Bağlı Yüksek Ücret	+	0	+
Eğitim	+	+	0/+
Statü Farklılıklarının Azaltılması	+/-	+/-	+/-
Bilgi Paylaşımı	+	+	0

Kaynak: James C. McElroy, “Managing Workplace Commitment by Putting People First”, **Human Resource Management Review**, Vol. 11, 2001, p.329.

Kaynak: Akt., Şengül, 2009: 106.

2.3.7.2. Devam Bağlılığı

Meyer & Allen, Becker'in "Yan Bahis" kuramından hareketle kuramlarını geliştirmişlerdir. Devam bağlılığı, çalışanların örgüte yaptıkları yatırımlar veya çalıştıkları süre içerisinde verdikleri emek, çaba; edindikleri statü, para vb. kazanımları sonucunda gelişen bir bağlılıktır. (Başol & Yalçın, 2009: 501).

Bireyin, örgütten ayrılması sonucu edindiği maddi imkanları kaybetmesi, ekonomik problemler yaşaması, bununla beraber iş imkanlarının az olduğuna inanması düşüncesi örgüte bağlılığını artırmakta ve istemese de örgütte kalmaya devam etmek zorunda hissetmesidir (Güleçoğlu, 2018: 12).

Kişi bu şekilde elde ettiği refah ve güvence ne kadar çok ise örgütten ayrıldığında kaybedeceği maliyetler de o doğrultuda yükselecektir. Bundan dolayı kişi kurumuna devam boyutuyla bağlanacaktır. İşgören alternatiflerin az olduğuna inanıyorsa mevcut işine / işverenlerine bağlılığı yüksek olacaktır (Uyguç & Çımrın, 2004: 92).

Bir başka ifadeyle devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyet olarak yüksek olacağı düşüncesiyle örgüte üyeliğin sürdürülmesi durumudur. Kişinin yeni bir iş aramak durumunda olması, alternatiflerin azlığı nedeniyle işsiz kalma olasılığı, bir işe yerleşse bile buradaki örgütün koşullarına uyum sağlama zorluğu, başka bir semte, hatta başka bir şehre taşınmanın veya hak edilen tazminat kayıpları nedeniyle uğranılacak zararlar vb. örnekler bu maliyetlere örnek olarak verilebilir (Çöl, 2004: 63).

2.3.7.3. Normatif Bağlılık

Meyer ve Allen, zorunluluk unsuruna dayanan bağlığa normatif bağlılık tanımlamasını yapmışlardır. Normatif bağlılıkta kişi çalıştığı yere karşı bir sorumluluk hissi ile orada devam etmeye, kalmaya zorunluluk duymasına dayalı bir bağlılıktır. Burada bahsedilen zorunluluk, devamlılık bağlılığında görülen çıkarlara dayalı değildir. Bireyin çevresi, mensup olduğu toplum, ailesi ya da çalışmakta olduğu kurum ona sadakat ve bağlılığın erdemli bir davranış olduğunu vurgulamıştır. Bununla beraber etrafında gördüğü kişiler genellikle aynı işyerinde uzun süre çalışan kişilerden oluşabilir (A.g.e., 2004: 63).

Bir başka ifadeyle normatif bağlılık işgörenlerin ahlaki bir görev duygusuyla örgüte devam etmenin gereğine inanmaları sonucu oluşan bağlılıktır. Ülkemizde yapılan

çalışmalarda normatif bağlılığı en çok ailenin yetiştirmesi tarzı, kültürel normlar, sadakat kültürü, tanıdık vasıtasıyla istihdam vb. bir çok etkileyen değişlenlerin varlığı tespit edilmiştir (Wasti, 2000).

Normatif bağlılığın oluşmasında başka unsur da örgütün işvereninin en çok ihtiyaçı olduğu bir anda işe kabul etmesi veya işverenine duyduğu minnettarlık gibi duygular etkilidir (Bayram, 2005: 133).

Görüldüğü üzere üç bağlılık türünde de çalışanın örgütle olan ilişkisini göstermekte; örgüte üyeliğin devam etme sebeplerinin temelinde psikolojik unsurlar yer almaktadır. Başka bir müşterek nokta ise, işgören ile işveren arasında bireyin ayrılma olasılığını azaltan bir bağlılığın varlığı söz konusu olmasıdır (l, 2004: 64).

Üyeler birden her bir bağlılık türünde farklı derecelerde yer alıp, farklı tutumlar sergileyebilirler. Örneğin birtakım çalışanlar için örgütte kalmak güçlü bir ihtiyaç ve de bir mecburi sebepler olmasına karşın bu bağlılık hissetmeyebilmektedirler. Bunun tam tersi durumlarda söz konusudur. Yani bazı üyeler herhangi bir ihtiyaç veya zorunluk hissetmemelerine rağmen örgütte kalmayı isteyebilirler (l, 2004: 64).

2.4. Yapılan Diğer Araştırmalar

Çalışmanın bu kısmında konuyla ilgili benzer çalışmalara yer verilmiştir.

Vatansever'in (1994) banka çalışanları üzerinde yapmış olduğu "*İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Tutumların rgte Bağlılığa Etkisi*" konulu araştırmasına göre; İKY işlevlerine dönük yüksek tutumda olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri de yüksek çıkmıştır. Banka şubesinin başarisına göre örgütsel bağlılık düzeylerinin değişkenlik gösterdiği tespit edilmiştir.

2018 yılında (Karaca, vd., 2020: 206) bankacılık sektöründe yapılmış olan "*İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının rgtsel Bağlılık zerindeki Etkisi*" konulu araştırma sonuçlarına göre; İKY işlevlerinden özellikle işe alımd, eğitimde, geliştirme de ve etkin terfi sisteminin olmasının örgüt bağlılığının yükselmesine etki ettiği tespit edilmiştir.

Bakalcı'nın (2010: 126) "*İşe Gönülden Adanma ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki ve Bir rnek Olay*" konulu yüksek lisans tezinde, işe gönülden adanma ile İKY altında belirlenen eğitim geliştirme, kariyer geliştirme,

performans yönetimi ve ücret yönetimi uygulamaları arasında seviyeleri değişen anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Karaca'nın (2009: 118) "*İlköğretim Okullarında Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlilikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*" konulu yüksek lisans tezinde; İKY yeterliliklerine sahip olan yöneticilerinin bulunduğu okullarda, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının seviyesi arasında anlamlı pozitif düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Dığın'ın (2008: 196) "*İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Güvencesi ve Konuyla İlgili Yapılan Bir Araştırma*" konulu yüksek lisans tezinde, işgörenlerin iş güvencesi ile ilgili memnuniyet düzeyleri örgütsel bağlılık, iş bırakma yönelimlerine etkisini araştırmıştır.

İşgörenlerin iş güvence memnuniyet düzeyleriyle örgütsel bağlılıkları arasında pozitif, iş stresi ve işten ayrılma yönelimleri arasında negatif yönlü ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber, çalışanların yaşı, sendikal güvence, istihdamın niteliği kapsamında farklılıklar olduğu görülmüştür.

Akyol'un (2008: 122) "*Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Öğretmen Performansına Etkisi*" konulu yüksek lisans tezine göre, özel okullardaki İK uygulamalarının çalışanların performansına olumlu yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Torun'un (2007: 177) "*İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatmini ve Konu İle İlgili Yapılan Bir Çalışma*" konulu yüksek lisans tezine göre, iş tatmini cinsiyete göre anlamlı bir fark oluşturmazken, yaşa göre iş doyumunu ters orantılı çıkarmıştır. İşe yeni başlayanların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Torun'a göre yapılan işlerin tekdüze ve sıkıcı olması ile yöneticilerin davranışlarından kaynaklandığı tespit etmiştir.

Bir başka bulguya göre; çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe iş doyumunun azaldığını, yaş düzeyi azaldıkça iş doyum düzeyinin arttığı tespit edilmiştir. Bu durum, eğitim düzeyin yüksek çalışanların, eğitim düzeyi daha az olanlara göre işleri ile ilgili daha yüksek beklenti duymalarından kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Yine başka bir sonuca göre kariyer imkanı bulunmayanların, kariyer imkanı bulunanlara göre iş doyumunun daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ücret alt boyutu analiz edildiğinde; ücret politikası düşük olan örgütlerde iş doyumunu düşük, işgücü devir oranı yüksek

olması ve bu durumda sürekli yeni çalışan alma durumunda kalmalarına neden olduğu tespit edilmiştir. Ücretin çalışan açısından önemli bir doyum aracı olduğu görülmüştür.

Cent (2007: 75) “*Özel Okullarda İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İncelenmesi*” konulu yüksek lisans tezinde, özel okullarda çalışan öğretmenlere göre yöneticiler İKY uygulamalarının daha fazla gerçekleştiğini düşünmektedirler.

İnsan kaynakları birimi bulunan okullardaki öğretmenler İKY uygulamalarının olmayan okullara göre daha fazla gerçekleştiği görüşündedirler. Özel okullardaki personel sayısı anlamında bakıldığında; yöneticilerin insan kaynağı planlaması, disiplin, performans değerlendirme, kariyer planlaması, eğitim ve geliştirme ödeme, koruma uygulamalarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır.

Öztay’ın (2006: 123) “*Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İle Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi*” konulu yüksek lisans tezinde; İKY birimi olan ve olmayan okullar karşılaştırıldığında, kurum kültürü oluşturma becerisi bağlamında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

İKY kültürü ile oluşturulan okullarda çalışanların çalıştıkları okula güvenleri ve kendilerine olan özgüvenlerinin yüksek olduğu görülmüştür.

Yine İKY uygulamalarının olduğu okullarda çatışma çözümlerinde olumlu sonuçlar alındığı tespit edilmiştir. İnsan Kaynakları birimi olan okullar ile olmayan okullarda kuruma bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Okulun misyon ve vizyonunu benimseyen öğretmenlerin olduğu okullarda örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksek olduğu görüşmüştür.

Kurum kültürüne uygun öğretim kadrosunun oluşmasında İKY birimlerinin aktif rolünün olduğu tespit edilmiştir. İKY ile oluşturulmuş kurum kültürüne sahip olan okullar ile olmayan okullar karşılaştırıldığında karar verme, yönetim tarzı ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

Erdoğan’ın (2004: 186) İstanbul’da 110 özel okulda yaptığı çalışmada özel okullarda İnsan Kaynakları Yönetiminin; genel müdür, okul müdürü gibi yöneticilerden İK birimi personellerinin ise öğretmen, avukat, psikolog menşeli olduğu ve İKY konusunda herhangi bir eğitim almadıkları görülmüştür. Personel seçiminde yapılandırılmamış mülakat tekniğinin kullanılması, performans değerlendirme neticesinin ücrete yansımaması, izin kullanma sistemi, kutlanan günler, terfi sistemi, personel bülteni, mevcut İK birimlerinin yetersiz olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Yine bir başka sonuca göre vakıf bünyesinde olan okullar ile kurucusu şahıs olan okullar arasında İKY uygulamalarında; İK birimi bulundurma, performans değerlendirme, ücret belirleme, ücret düzeyi, personele sunulan hizmetlerde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Deniz'in (2006: 80) Özel hastanedeki doktor ve hemşireler üzerinde yaptığı "*İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*" isimli araştırma sonucuna göre; Özel hastanelerdeki etkin İKY uygulamalarının, doktor ve hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca doktor ve hemşire meslek gruplarının örgütsel bağlılık düzeylerine bakıldığında; doktorların hemşirelere oranla örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

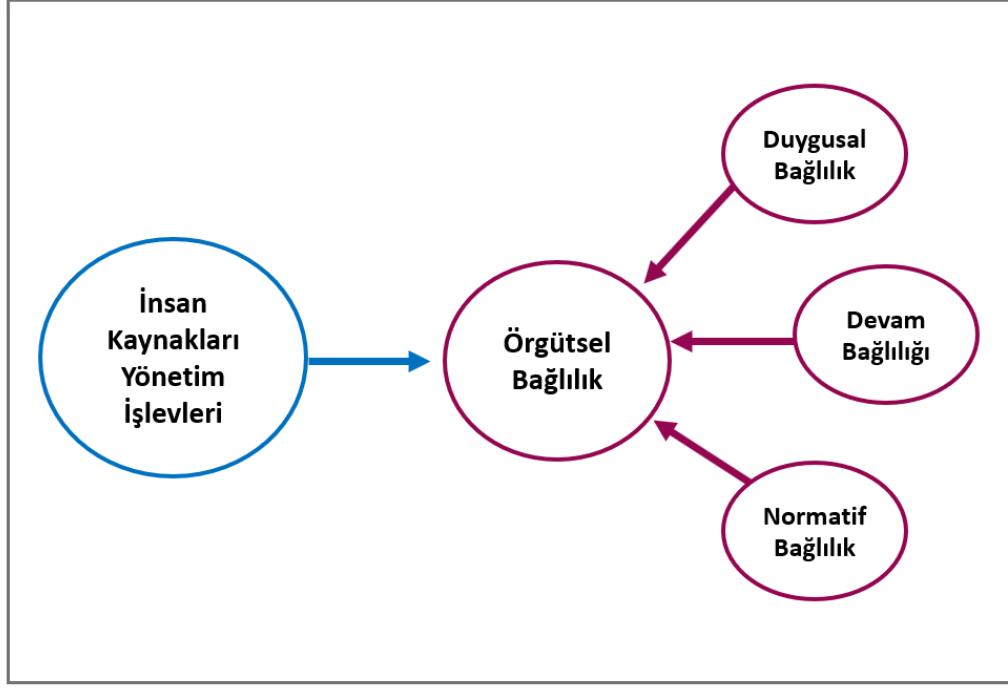
Araştırmanın yönteminin incelendiği bu bölümde; araştırmada kullanılan model, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve analizi ile araştırmada kullanılan istatistiksel tekniklere yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Özel okulda çalışmakta olan yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumdaki insan kaynakları yönetim işlevleri gerçekleştirme düzeyi ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik yapılan bu araştırmada korelasyon türü ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte veya şu an geçerli bir durumu, olduğu biçimde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırma konusu olay, birey veya nesne, içinde bulunduğu koşullarda ve olduğu biçimde tanımlanmaya çalışılır. Herhangi biçimde değiştirmeye çalışma veya etkileme girişimine girilmez. *“İlişkisel tarama modelleri, en az iki değişken arasında birlikte değişimi veya derecesini tespit etmeye çalışan araştırma modelidir.”* İlişkisel taramalarda değişkenlerin beraber değişimleri ve değişim mevcutsa nasıl olduğu tespit edilmeye çalışılır (Karasar, 2006).

Büyüköztürk ve diğerleri (2011) tarama çalışmalarının büyük örneklerde çalışma fırsatı vermesi yönünden, özellikle katılımcıların ilgi ve yetenekleri ile düşüncelerini belirlemede, diğer araştırma uygulamalarından farklılaştığını vurgulamaktadır.

Benzer çalışmalarda modeller literatür taranarak incelenmiş ve bir araştırma modeli ortaya çıkarılarak Şekil 3.1.1.'de gösterilmiştir. Modelde bağımlı değişken “örgütsel bağlılık”; bağımsız değişkenler ise insan kaynakları yönetimi uygulamaları olarak belirlenmiştir. Analizlerde her bir ölçek ayrı bir faktör olarak ele alınmıştır.



Şekil 3.1.1 : Araştırma Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

“Evren, araştırma sonuçlarının genellemek istendiği elemanlar bütünü, bir çalışmayla ilgili verilerin veya ölçme sonuçlarının tümünün oluşturduğu küme ifadesiyle tanımlanabilir” (Karasar, 2010).

Araştırma neticesinde elde edilecek bulgular açısından iki tür evren vardır. Bunlar örgütler açısından özel okullar, işgörenler açısından bu kurumlarda çalışmakta olan yönetici ve öğretmenlerdir.

Araştırma evrenini 2019-2020 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinde özel okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma sürecinde, evrenindeki öğretmenlerin tamamına ulaşma imkanı olmadığından, zaman ve ekonomik bakımdan tasarruf sağlamak için evren içinden örneklem alma yöntemine gidilmiştir. Örneklemde 761 öğretmene ulaşılmış ve formlar değerlendirmeye alınmıştır. Çalışmada seçkisiz örnekleme yöntemlerinden biri olan basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma Evrenine ait demografik bilgiler tablo 3.2.1 ve 3.2.2’de gösterilmiştir.

Tablo 3.2.1. : Çalışılan Okulların Bağlı Bulunduğu İlçeler ve Katılım Sayıları

İLÇE	SAYI	İLÇE	SAYI	İLÇE	SAYI	İLÇE	SAYI
ÜSKÜDAR	159	BAHÇELİEVLER	22	BEYKOZ	8	ARNAVUTKÖY	5
ÜMRANİYE	81	SANCAKTEPE	22	EYÜP	8	FATİH	3
BAŞAKŞEHİR	76	GAZİOSMANPAŞA	14	AVCILAR	8	BAYRAMPAŞA	3
BAĞCILAR	69	KADIKÖY	14	SARIYER	7	ESENLER	3
ATAŞEHİR	41	KARTAL	13	ESENYURT	7	ADALAR	2
ÇEKMEKÖY	38	SULTANBEYLİ	13	BAKIRKÖY	6	BEYOĞLU	2
KÜÇÜKÇEKMECE	34	BEYLİKDÜZÜ	13	BEŞİKTAŞ	6	ZEYTİNBURNU	2
TUZLA	24	PENDİK	11	KAĞITHANE	6	ÇATALCA	1
MALTEPE	23	GÜNGÖREN	11	BÜYÜKÇEKMECE	5	ŞİŞLİ	1

Tablo 3.2.2. : Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik özellikler		Frekans	Yüzde (%)
Okulun Bulunduğu İlçe	Anadolu	449	59,0
	Avrupa	312	41,0
Görev Yapılan Kademe	Okul Öncesi	65	8,5
	İlkokul	236	31,0
	Ortaokul	282	37,1
	Lise	178	23,4
Okuldaki Görev	Yönetici	129	17,0
	Öğretmen	632	83,0
Branş	Yüzde 5 ve üzeri	425	55,8
	Yüzde 5'in altı	336	44,2
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	278	36,5
	6-10 yıl	165	21,7
	11-15 yıl	146	19,2
	16-20 yıl	82	10,8
	21 yıl ve üzeri	90	11,8
Okuldaki Çalışma Süresi	1-2 yıl	364	47,8
	3-5 yıl	238	31,3
	6-10 yıl	105	13,8
	11-15 yıl	28	3,7
	15 yıl ve üzeri	26	3,4
Cinsiyet	Kadın	501	65,8
	Erkek	260	34,2
Okul Türü	Vakıf Okulu	248	32,6
	Tüzel Kişi	438	57,6
	Yabancı veya azınlık	5	0,7
	Diğer	70	9,2
Okulun Hizmet Yılı	1-5 yıl	234	30,7
	6-10 yıl	186	24,4
	11-15 yıl	53	7,0
	16-20 yıl	85	11,2
	21 yıl ve üzeri	203	26,7
Okuldaki Şube Sayısı	Tek kampüs	137	18,0
	2-3 kampüs	253	33,2
	4-10 kampüs	289	38,0
	10 ve üzeri kampüs	82	10,8
İnsan Kaynakları Birimi	Evet	547	71,9
Mevcut Mu?	Hayır	214	28,1

Tablo 3.2.2.'de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların 449'u (%59,0) Anadolu yakasında, 312'si (%41,0) Avrupa yakasında; 65'i (%8,5) okul öncesi, 236'sı (%31,0) ilkokul, 282'si (%37,1) ortaokul, 178'i (%23,4) lisede görev yapmaktadır. Katılımcıların 129'u (%17,0) yönetici, 632'si (%83,0) öğretmendir. Branşlarına göre

425'i (%55,8) yüzde 5 ve üzeri, 336'sı (%44,2) yüzde 5'in altında bulunmaktadır. Mesleki kıdemlerine göre 278'i (%36,5) 1-5 yıl, 165'i (%21,7) 6-10 yıl, 146'sı (%19,2) 11-15 yıl, 82'si (%10,8) 16-20 yıl, 90'ı (%11,8) 21 yıl ve üstündedir. Katılımcıların 364'ü (%47,8) 1-2 yıl, 238'i (%31,3) 3-5 yıl, 105'i (%13,8) 6-10 yıl, 28'i (%3,7) 11-15 yıl, 26'sı (%3,4) 15 yıl ve üzeri süredir aynı okulda çalışmaktadır. Katılımcıların 501'i (%65,8) kadın, 260'ı (%34,2) erkektir. Vakıf okullarında 248 (%32,6), tüzel kişi veya kişilere ait okullarda 438 (%57,6), yabancı veya azınlık okullarında 5 (%0,7) görev yapmaktadır. Okulların 234'ü (%30,7) 1-5 yıl, 186'sı (%24,4) 6-10 yıl, 53'ü (%7,0) 11-15 yıl, 85'i (%11,2) 16-20 yıl, 203'ü (%26,7) 21 ve yıl üzeri süredir hizmet vermektedir. Okulların 137'si (%18,0) tek kampüs, 352'ü (%33,2) 2-3 kampüs, 289'u (%38,0) 4-10 kampüs, 82'si (%10,8) 10 ve üzeri kampüsten oluşmaktadır. Katılımcıların görev yaptığı okulların 547'sinde (%71,9) insan kaynakları birimi mevcutken 214'ünde (%28,1) insan kaynakları birimi bulunmamaktadır.

Araştırma Dünya genelinde ve ülkemizde etkili olan Pandemi (Covid-19) salgını nedeniyle yüz yüze görüşme yerine; teknolojiden yararlanılarak dijital anket formu uygulanarak tamamlanmıştır. Anketin açıklama kısmında içinde bulunduğumuz mevcut pandemi dönemi değil, pandemi öncesi normal durumu göz önünde bulundurarak soruları yanıtlamaları gerektiği özellikle belirtilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada üç bölümden oluşan veri toplama aracı kullanılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırma verilerini elde etmede; İlk kısımda demografik bilgileri tespit için 12 soruluk "Kişisel Bilgiler" formu kullanılmıştır. Bu formda öğretmenlerin İstanbul'un hangi yakasında görev yaptığı, okuldaki görevi/statüsü, branşı, cinsiyeti, görev yaptıkları okulda insan kaynakları biriminin olup olmadığı, görev yaptığı eğitim kademesi, mesleki kıdemi, bulunduğu okuldaki çalışma süresi, okul türü, okulun hizmet verdiği süre ve şube sayısı bilgileri istenmiştir.

3.3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği

Araştırmada katılımcılara gönderilen ölçme aracının birinci bölümünde Saylan (2013) tarafından geliştirilen “İnsan Kaynaklarını Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği” kullanılmıştır. Beşli Likert tipli ölçek (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Kısmen Katılıyorum, (3) Orta Derecede Katılıyorum, (4) Büyük Ölçüde Katılıyorum ve (5) Tamamen Katılıyorum olarak derecelendirilmiştir. Ölçeğin KMO testi sonucu .94, Bartlett küresellik testi $p < .01$ anlamlı bulunmuştur. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin 35 maddeden ve tek faktörden oluştuğu, toplam varyansın %42.2’sini açıkladığı belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı hesaplanmış ve .96 çıkmış olduğu için ölçeğin güvenirliğinin yüksek olduğu söylenebilmektedir (Saylan, 2013: 90-93).

Bu araştırmada insan kaynakları yönetimi işlevlerini belirleme ölçeğinin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı .97 olarak saptanmıştır. Ulaşılan bu sonuca göre insan kaynakları işlevlerini belirleme ölçeğinin örneklemden elde edilen verilere göre güvenilir olduğu ve bu araştırmada kullanımının uygun olduğu söylenebilir.

3.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

İkinci bölümde Meyer ve Allen (1990) tarafından geliştirilen, Wasti (2000) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Meyer ve Allen'in yaklaşımı örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık (6), devam bağlılığı (6) ve normatif bağlılık (6) olarak üç faktör ve toplam 18 ifadeden oluşmaktadır. Bireyin kendini kurumla birlikte ifade etmesi kendini hissi olarak yakınsak şekilde bağ kurması duygusal unsurunu, kurumdan ayrılması sonucunda ödeyeceği bedeller devamlılık unsurunu, ahlaki olarak kurumda çalışmayı zorunluluk hissini yaşamasını ise normatif bağlılık unsurunu oluşturmaktadır. Beşli Likert tipli ölçek (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum olarak derecelendirilmiştir.

Bu araştırmada Cronbach alfa güvenirlik katsayısı değerleri duygusal bağlılık alt boyutu için .95, devam bağlılığı alt boyutu için .70, normatif bağlılık alt boyutu için .70 ve ölçeğin tamamı için .86 bulunmuştur. Ulaşılan bu sonuca göre örgütsel bağlılık ölçeğinin örneklemden elde edilen verilere göre güvenilir olduğu ve bu araştırmada kullanımının uygun olduğu söylenebilir.

3.4. Verilerin Toplanması

Ölçek formunun örnekleme uygulanması 2019-2020 eğitim öğretim yılında araştırma kapsamındaki okullarda gerçekleştirilmiştir. Pandemi nedeniyle dijital form hazırlanarak; İstanbul genelinde ulaşılabilen özel okul yöneticisi ve öğretmenlerine e-posta ve sosyal medya platformları vasıtasıyla formlar iletilmiştir. Katılımcılar formda belirtilen Kişisel Verileri Koruma Kanunu (KVKK) bilgilendirme metnini okuduklarını ve araştırmaya gönüllü olarak katıldıklarını formda belirtmişlerdir.

Ölçeklerin kullanılabilmesi için ölçekleri geliştirenlerden alınan izinler EK-2’de veri toplama aracı olarak kullanılacak anketin örnekleme de yer alan öğretmenlere uygulanabilmesi için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden alınan izinler EK-3’te sunulmuştur.

3.5. Verilerin Analizi

Verilerin elde edildiği “İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği” maddelerinde ters kodlanmış madde bulunmamakta, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” maddelerinde yalnızca 13. madde ters kodlanmış olarak bulunmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği için hazırlanan 5’li Likert ölçeği beş eşit parçaya bölünmüş ve her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları 1-1.79 arası “hiç katılmıyorum”; 1.80-2.59 arası “kısmen katılıyorum”; 2.60-3.39 arası “orta derecede katılıyorum”; 3.40-4.19 arası “büyük ölçüde katılıyorum” ve 4.20-5.00 arası ise “tamamen katılıyorum” şeklinde; Örgütsel Bağlılık Ölçeği ise 1-1.79 arası “kesinlikle katılmıyorum”; 1.80-2.59 arası “katılmıyorum”; 2.60-3.39 arası “kararsızım”; 3.40-4.19 arası “katılıyorum” ve 4.20-5.00 arası ise “kesinlikle katılıyorum” şeklinde belirlenmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış ve bu değerler Tablo 3.5.1. ve Tablo 3.5.2.’de verilmiştir.

Tablo 3.5.1. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

Boyutlar	N	\bar{x}	ss	Çarpıklık		Basıklık	
				Değer	Sh $_{\bar{x}}$	Değer	Sh $_{\bar{x}}$
İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği	761	3,43	.88	-.276	.089	-.740	.177

Tablo 3.5.2. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

Boyutlar	N	\bar{x}	ss	Çarpıklık		Basıklık	
				Değer	Sh $_{\bar{x}}$	Değer	Sh $_{\bar{x}}$
Duygusal Bağlılık	761	3.87	.94	-.937	.089	.668	.177
Devam Bağlılığı	761	3.04	.78	.190	.089	.200	.177
Normatif Bağlılık	761	3.45	.72	-.591	.089	.545	.177
Ölçek Toplamı	761	3.45	.62	-.649	.089	.975	.177

Tablo 3.5.1. ve Tablo 3.5.2.'de görüldüğü üzere örneklem grubunun insan kaynakları yönetimi işlevlerini belirleme ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğinden aldıkları puanların normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen normalite testi sonucuna göre basıklık ve çarpıklık değerlerinin ± 1.5 aralığında olduğu görülmektedir.

Tabachnick ve Fidell'e göre (2013) çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1.5 aralığında olması normalite için kabul edilebilir bir durumdur. Bu ifadeye göre ölçeklerden alınan puanlar normal dağılım olarak kabul edilerek, veriler SPSS programı kullanılarak aşağıda şekilde analiz edilmiştir.

1- Yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini belirleme ölçeği ve alt boyutlardan aldıkları puanların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve standart hataları tespit edilmiştir.

2- Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları puanların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve standart hataları tespit edilmiştir.

3- Yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini belirleme ölçeği ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları puanların; okulda

görev yaptıkları eğitim kademesine, meslekteki kıdemine, okuldaki çalışma süresine, okulun türüne, okulun hizmet verdiği süreye, okulun şube sayısına göre farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile tespit edilmiştir. Gruplar arası farklılık bulunduğu zaman hangi gruplar arasında farklılaşma olduğunun tespiti için Scheffe testi kullanılmıştır. Okulun bulunduğu yaka, okuldaki görev/statü, mesleki branşı, cinsiyeti, okulda insan kaynakları biriminin bulunup bulunmamasına göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere bağımsız grup t testi kullanılmıştır.

4- Yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini gerçekleştirme düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi kullanılmıştır.

5- Yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi işlevleri gerçekleştirme düzeyi, örgütsel bağlılık yordama düzeyini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde verilerin istatistiksel çözümlemesi sonucu elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi olan “Özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre İnsan Kaynakları Yönetim İşlevlerinin gerçekleşme düzeyleri nedir?” sorusuna ilişkin elde edilen veriler Tablo 4.1.1.’de sunulmuştur.

Tablo 4.1.1. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri

Boyutlar	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	$Sh_{\bar{x}}$
İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği	761	3.43	.88	.03

Tablo 4.1.1.’de görüldüğü üzere insan kaynakları yönetimi işlevlerini belirleme ölçeği incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin ölçekten aldıkları toplam puanlarının ortalaması $\bar{x}=3.43$ olarak bulunmuştur. Ulaşılan bulgudan hareketle yönetici ve öğretmenler büyük ölçüde ($\bar{x}=3.43$) özel okullarda insan kaynakları yönetimi işlevlerinin olduğunu belirtmişlerdir.

4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi olan “Özel okullarda İKY işlevlerinin gerçekleşme düzeyi a) Okulun Bulunduğu Yaka, b) Çalışanların okuldaki görevine / statüsüne göre, c) Çalışanların mesleki branşına göre, d) Çalışanların cinsiyetine göre, e) Çalışılan özel okuldaki “İnsan Kaynakları Birimi”nin mevcut olup olmamasına göre; f) Çalışanların okulda görev yaptığı eğitim kademesine göre, g) Çalışanların meslekteki kıdemine göre, h) Çalışanların o okuldaki çalışma süresine göre, i) Çalışılan özel okulun türüne

göre, j) Çalışılan özel okulun hizmet verdiği süreye göre, k) Çalışılan özel okulun şube sayısı (büyüklüğüne) göre, anlamlı bir fark göstermekte midir?" sorusuna ilişkin elde edilen veriler aşağıda sunulmuştur.

a) Okulun Bulunduğu Yaka

Örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları okulların insan kaynağı yönetimi işlevleri belirlenmesine ilişkin görüşlerinin okulun bulunduğu yaka değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız grup t testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.2.1.'de sunulmuştur.

Tablo 4.2.1. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Puanlarının Okulun Bulunduğu Yaka Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh _x	t Testi		
						t	Sd	p
İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği	Anadolu	449	3.48	.85	.04	1.347	759	.178
	Avrupa	312	3.38	.91	.05			

Tablo 4.2.1.'de görüldüğü üzere insan kaynakları yönetimi işlevlerini belirleme ölçeği puan ortalamalarının okulun bulunduğu yaka değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen t testi sonucunda gruplar arasındaki farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur [$t_{(759)} = 1.347$; $p > .05$]. Ulaşılan bu sonuca göre yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini değerlendirmeleri görev yaptıkları okulun bulunduğu yakaya göre değişmediği söylenebilir.

b) Çalışanların Okuldaki Görevi/Statüsü

Örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları okulların insan kaynağı yönetimi işlevleri belirlenmesine ilişkin çalışanların okuldaki görevi/statüsü değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız grup t testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.2.2.'de sunulmuştur.

Tablo 4.2.2. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Puanlarının Çalışanların Okuldaki Görevi/Statüsü Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği	Yönetici	129	3.85	.80	.07	6.126	759	.000
	Öğretmen	632	3.35	.87	.03			

Tablo 4.2.2.'de görüldüğü üzere insan kaynakları yönetimi işlevlerini belirleme ölçeği puan ortalamalarının çalışanların okuldaki görevi/statüsü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen t testi sonucunda yöneticiler lehine anlamlı farklılık bulunmuştur [$t_{(759)}= 6.126$; $p<.05$]. Elde edilen bulguya göre yöneticilerin öğretmenlere göre insan kaynakları yönetimini daha işlevsel buldukları söylenebilir.

c) Çalışanların Mesleki Branşı

Araştırmaya katılan 761 örneklemin branşları MEB'e atanma avantajı bağlamında iki kategoride ele alınarak ayrılaştırılmıştır. MEB Personel Genel Müdürlüğü'nün resmi sitesinde yayımlanmış olduğu veriler doğrultusunda MEB öğretmen atamaları son üç yılın kontenjan tabloları incelenmiştir (atama.meb.gov.tr). Buna göre;

*Genel kontenjana göre yüzde 5 ve üzerinde kontenjana sahip olan branşlar sırasıyla: Sınıf Öğretmenliği, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, İngilizce, İlköğretim Matematik, Okul Öncesi, Türkçe, Rehberlik, Özel Eğitim, Fen Bilimleri olarak tespit edilmiştir.

**Genel kontenjana göre yüzde 5'in altında kontenjana sahip olan branşlar sırasıyla: Beden Eğitimi, Sosyal Bilgiler, Matematik Görsel Sanatlar, Arapça, İ.H.L. Meslek Dersleri, Türk Dili ve Edebiyatı, Müzik, Bilişim Teknolojileri, Tarih, Fizik, Kimya, Coğrafya, Almanca, Felsefe, Teknoloji ve Tasarım, Biyoloji, Psikoloji, Çocuk Gelişimi ve Eğitimi, Fransızca olarak tespit edilmiştir.

Örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları okulların insan kaynağı yönetimi işlevleri belirlenmesine ilişkin çalışanların mesleki branş

değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız grup t testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.2.3.'te sunulmuştur.

Tablo 4.2.3. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Puanlarının Mesleki Branş Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği	Yüzde 5 ve üzeri*	425	3.36	.86	.04	-2.419	759	.016
	Yüzde 5'in altında**	336	3.52	.88	.05			

Tablo 4.2.3.'te görüldüğü üzere insan kaynakları yönetimi işlevlerini belirleme ölçeği puan ortalamalarının mesleki branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen t testi sonucunda, atama branşı olarak yüzde 5'in altında olanlar lehine anlamlı farklılık bulunmuştur [$t_{(759)} = -2.419$; $p < .05$]. Elde edilen bulguya göre atama branşı yüzde 5'in altında olanların insan kaynakları yönetimi işlevlerini değerlendirmeleri atama branşı yüzde 5 ve üzeri olanlardan daha yüksektir.

d) Çalışanların Cinsiyetleri

Örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları okulların insan kaynağı yönetimi işlevleri belirlenmesine ilişkin çalışanların cinsiyetleri değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız grup t testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.2.4'te sunulmuştur.

Tablo 4.2.4. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği	Kadın	501	3.42	.87	.04	-.574	759	.568
	Erkek	260	3.46	.89	.05			

Tablo 4.2.4.'te görüldüğü üzere insan kaynakları yönetimi işlevlerini belirleme ölçeği puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen t testi sonucunda gruplar arasındaki farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur [$t_{(759)} = -.574$; $p > .05$]. Ulaşılan bu sonuca göre yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini değerlendirmelerinin cinsiyetlerine göre değişmediği söylenebilir.

e) Çalışılan Özel Okuldaki “İnsan Kaynakları Birimi”nin Mevcut Olup Olmaması

Örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları okulların insan kaynağı yönetimi işlevleri belirlenmesine ilişkin çalışılan özel okuldaki insan kaynakları biriminin bulunması değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız grup t testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.2.5.'te sunulmuştur.

Tablo 4.2.5. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Puanlarının Çalışılan Okuldaki İnsan Kaynakları Biriminin Bulunması Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	P
İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği	Evet	547	3.50	.88	.04	3.586	759	.000
	Hayır	214	3.25	.86	.06			

Tablo 4.2.5.'te görüldüğü üzere insan kaynakları yönetimi işlevlerini belirleme ölçeği puan ortalamalarının çalışılan okuldaki insan kaynakları biriminin bulunması değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen t testi sonucunda, insan kaynakları birimi bulunan okullardaki öğretmen ve yöneticiler lehine anlamlı farklılık bulunmuştur [$t_{(759)} = 3.586$; $p < .05$]. Elde edilen bulguya göre insan kaynağı birimi bulunan okullardaki yönetici ve öğretmenler, insan kaynakları yönetimi birimi olmayan okullardaki yönetici ve öğretmenlere göre, insan kaynakları biriminin işlevsel olduğunu belirttikleri söylenebilir.

f) Çalışanların Okuldaki Görev Yaptığı Eğitim Kademesi

Örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları okulların insan kaynağı yönetimi işlevleri belirlenmesine ilişkin çalışanların okuldaki görev yaptığı eğitim kademesi değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.2.6.'da sunulmuştur.

Tablo 4.2.6. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Puanlarının Çalışanların Okuldaki Görev Yaptığı Eğitim Kademesi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Boyut	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği	Okul Öncesi	65	3,42	.97	G.Arası	.12	3	.04		
	İlkokul	236	3,42	.81	G.İçi	585.34	757	.773		
	Ortaokul	282	3,45	.90	Toplam	585.46	760		.051	.985
	Lise	178	3,43	.89						

Tablo 4.2.6.'da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini belirleme ölçeği puan ortalamalarının çalışanların okuldaki görev yaptığı eğitim kademesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda gruplar arası anlamlı fark bulunmamıştır [$F_{(3-757)} = .051$; $p > .05$]. Yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini değerlendirmeleri görev yaptıkları eğitim kademesine göre değişmemektedir.

g) Çalışanların Meslekteki Kıdemi

Örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları okulların insan kaynağı yönetimi işlevleri belirlenmesine ilişkin çalışanların meslekteki kıdemi değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.2.7.'de sunulmuştur.

Tablo 4.2.7. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Puanlarının Çalışanların Meslekteki Kıdemi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Boyut	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği	1-5 yıl	278	3.36	.87	G.Arası	4.78	4	1.19		
	6-10 yıl	165	3.41	.94	G.İçi	580.68	756	.77		
	11-15 yıl	146	3.57	.82	Toplam	585.46	760		1.554	.185
	16-20 yıl	82	3.49	.90						
	21 yıl ve üstü	90	3.43	.84						

Tablo 4.2.7.'de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini belirleme ölçeği puan ortalamalarının çalışanların meslekteki kıdemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda gruplar arası anlamlı fark bulunmamıştır [$F_{(4-756)} = 1.554$; $p > .05$]. Yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini değerlendirmeleri meslekteki kıdemlerine göre değişmemektedir.

h) Çalışanların O Okuldaki Çalışma Süresi

Örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları okulların insan kaynağı yönetimi işlevleri belirlenmesine ilişkin çalışanların okuldaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.2.8.'de sunulmuştur.

Tablo 4.2.8. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Puanlarının Çalışanların Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Boyut	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği	1-2 yıl	364	3.39	.90	G.Arası	3.69	4	.92		
	3-5 yıl	238	3.46	.89	G.İçi	581.77	756	.77		
	6-10 yıl	105	3.43	.83	Toplam	585.46	760		1.199	.310
	11-15 yıl	28	3.44	.84						
	15 yıl üstü	26	3.76	.73						

Tablo 4.2.8.'de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini belirleme ölçeği puan ortalamalarının çalışanların o okuldaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda gruplar arası anlamlı fark bulunmamıştır [$F_{(4-756)} = 1.199$; $p > .05$]. Yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini değerlendirmeleri okuldaki çalışma süresine göre değişmemektedir.

i) Çalışılan Özel Okul Türü

Örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları okulların insan kaynağı yönetimi işlevleri belirlenmesine ilişkin çalışılan özel okul türü değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.2.9.'da sunulmuştur.

Tablo 4.2.9. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Puanlarının Çalışılan Özel Okul Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Boyut	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği	Vakıf	248	3.59	.83	G.Arası	12.03	3	4.01	5.295	.001
	Tüzel Kişi	438	3.38	.88		G.İçi	573.42	757		
	Yabancı	5	2.76	1.10	Toplam		585.46	760		
	Diğer	70	3.26	.92						

Tablo 4.2.9.'da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini belirleme ölçeği puan ortalamalarının çalışılan özel okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda gruplar arası anlamlı fark bulunmuştur [$F_{(3-757)} = 5.295$; $p < .05$]. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe testi kullanılmış ve sonuçları Tablo 4.2.10.'da sunulmuştur.

Tablo 4.2.10. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Puanlarının Çalışılan Özel Okul Türü Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği	Vakıf Okulu	Tüzel kişi veya kişilere ait okul	.22	.07	.002

Tablo 4.2.10.'da görüldüğü üzere, insan kaynakları yönetimi işlevlerini belirleme ölçeği puan ortalamaları arasındaki farkın çalışılan özel okul türü değişkenine göre hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan post hoc Scheffe testi sonucunda farkın vakıf okulunda çalışanlarla tüzel kişi veya kişilere ait okullarda çalışanlar arasında vakıf okullarında çalışanlar lehine gerçekleştiği görülmektedir ($p < .05$). Bu fark vakıf okullarında çalışanların, insan kaynakları yönetimi işlevlerini tüzel kişi veya kişilere ait okullarda çalışanlara göre daha olumlu buldukları yönündedir.

j) Çalışılan Özel Okulun Hizmet Verdiği Süre

Örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları okulların insan kaynağı yönetimi işlevleri belirlenmesine ilişkin çalışılan özel okulun hizmet verdiği süre değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.2.11.'de sunulmuştur.

Tablo 4.2.11. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Puanlarının Çalışılan Özel Okulun Hizmet Verdiği Süre Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Boyut	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği	1-5 yıl	234	3.26	.91	G.Arası	13.04	4	3.26		
	6-10 yıl	186	3.51	.90						
	11-15 yıl	53	3.35	.88	Toplam	585.46	760	4.306	.002	
	16-20 yıl	85	3.44	.95						
21 yıl ve üstü	203	3.58	.75							

Tablo 4.2.11.'de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini belirleme ölçeği puan ortalamalarının çalışılan özel okulun hizmet verdiği süre değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda gruplar arası anlamlı fark bulunmuştur [$F_{(4-756)} = 4.306$; $p < .05$]. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe testi kullanılmış ve sonuçları Tablo 4.2.12.'de sunulmuştur.

Tablo 4.2.12. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Puanlarının Çalışılan Özel Okulun Hizmet Verdiği Süre Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği	1-5 yıl	21 yıl ve üstü	-.32	.08	.005

Tablo 4.2.12.'de görüldüğü üzere, insan kaynakları yönetimi işlevlerini belirleme ölçeği puan ortalamaları arasındaki farkın çalışılan özel okulun hizmet verdiği süre değişkenine göre hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan post hoc Scheffe testi sonucunda farkın 1-5 yıl hizmet veren okullarda çalışanlarla 21 yıl ve üzeri hizmet veren okullarda çalışanlar arasında 21 yıl ve üzeri hizmet veren okullarda çalışanlar lehine gerçekleştiği görülmektedir ($p < .05$). Bu fark 21 ve üzeri hizmet veren okullarda çalışanların 1-5 yıl hizmet veren okullarda çalışanlara göre insan kaynakları yönetimi işlevlerini 1-5 yıl hizmet veren okullarda çalışanlara göre daha olumlu buldukları yönündedir.

k) Çalışılan Özel Okulun Şube Sayısı

Örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları okulların insan kaynağı yönetimi işlevleri belirlenmesine ilişkin çalışılan özel okulun şube sayısı değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.2.13.'te sunulmuştur.

Tablo 4.2.13. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği Puanlarının Çalışılan Özel Okulun Şube Sayısı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Boyut	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği	Tek kampüs	137	3.44	.95	G.Arası	.04	3	.01	.018	.997
	2-3 kampüs	253	3.43	.85	G.İçi	585.42	757	.77		
	4-10 kampüs	289	3.43	.83	Toplam	585.46	760			
	10 ve üzeri	82	3.45	1.00						

Tablo 4.2.13.'te görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini belirleme ölçeğinin alt boyutları ve toplam ölçek puanları ortalamalarının çalışılan özel okulun şube sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda gruplar arası anlamlı fark bulunmamıştır [$F_{(3-757)} = .018$; $p > .05$].

4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan “Özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ne düzeydedir?” sorusuna ilişkin elde edilen veriler Tablo 4.3.1’de sunulmuştur.

Tablo 4.3.1. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri

Boyutlar	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	$Sh_{\bar{x}}$
Duygusal Bağlılık	761	3.87	.94	.03
Devam Bağlılığı	761	3.04	.78	.03
Normatif Bağlılık	761	3.45	.72	.03
Ölçek Toplamı	761	3.45	.62	.02

Tablo 4.3.1’de görüldüğü üzere örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları incelendiğinde “duygusal bağlılık” alt boyutu puanlarının ortalaması $\bar{x}=3.87$; “devam bağlılığı” alt boyutu puanlarının ortalaması $\bar{x}=3.04$; “normatif bağlılık” alt boyutu puanlarının

ortalaması $\bar{x}=3.45$ ve örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanlarının ortalaması $\bar{x}=3.45$ olarak bulunmuştur. Ulaşılan bulgulardan hareketle öğretmenler duygusal bağlılığa katıldıklarını ($\bar{x}=3.87$), devam bağlılığında kararsız olduklarını ($\bar{x}=3.04$), normatif bağlılığa katıldıklarını ($\bar{x}=3.45$) ve ölçek toplamına katıldıkları ($\bar{x}=3.45$) belirtmişlerdir.

4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan “Özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri; a) Okulun Bulunduğu Yaka, b) Çalışanların okuldaki görevine / statüsüne göre, c) Çalışanların mesleki branşına göre, d) Çalışanların cinsiyetine göre, e) Çalışılan özel okuldaki “İnsan Kaynakları Birimi”nin mevcut olup olmamasına göre; f) Çalışanların okulda görev yaptığı eğitim kademesine göre, g) Çalışanların meslekteki kıdemine göre, h) Çalışanların o okuldaki çalışma süresine göre, i) Çalışılan özel okulun türüne göre, j) Çalışılan özel okulun hizmet verdiği süreye göre, k) Çalışılan özel okulun şube sayısı (büyüklüğüne) göre, anlamlı bir fark göstermekte midir?” sorusuna ilişkin elde edilen veriler aşağıda sunulmuştur.

a) Okulun Bulunduğu Yaka

Örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin okulun bulunduğu yaka değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız grup t testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.4.1.’de sunulmuştur.

Tablo 4.4.1. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Okulun Bulunduğu Yaka Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	SS	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Duygusal Bağlılık	Anadolu	449	3.91	.93	.04	1.321	759	.187
	Avrupa	312	3.82	.97	.05			
Devam Bağlılığı	Anadolu	449	3.01	.73	.03	-1.236	759	.207
	Avrupa	312	3.08	.83	.05			
Normatif Bağlılık	Anadolu	449	3.47	.69	.03	.837	759	.403
	Avrupa	312	3.42	.76	.04			
Toplam Ölçek	Anadolu	449	3.46	.59	.03	.468	759	.640
	Avrupa	312	3.44	.66	.04			

Tablo 4.4.1.'de görüldüğü üzere örgütsel bağlılık ölçeği puan ortalamalarının okulun bulunduğu yaka değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen t testi sonucunda; duygusal bağlılık alt boyutu [$t_{(759)}= 1.321$; $p>.05$], devam bağlılığı alt boyutu [$t_{(759)}= -1.236$; $p>.05$], normatif bağlılık alt boyutu [$t_{(759)}=.837$; $p>.05$] ve ölçek toplamında [$t_{(759)}= .468$; $p>.05$] gruplar arasındaki farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur. Elde edilen sonuca göre yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin okulun bulunduğu yakaya göre değişmediği söylenebilir.

b) Çalışanların Okuldaki Görevi/Statüsü

Örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışanların okuldaki görev/statüsü değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız grup t testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.4.2.'de sunulmuştur.

Tablo 4.4.2. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Çalışanların Okuldaki Görevi/Statüsü Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh _{\bar{x}}	t Testi		
						t	Sd	p
Duygusal Bağlılık	Yönetici	129	4.25	,78	,07	5.163	759	.000
	Öğretmen	632	3.79	,96	,04			
Devam Bağlılığı	Yönetici	129	3.06	,76	,07	.379	759	.705
	Öğretmen	632	3.04	,78	,03			
Normatif Bağlılık	Yönetici	129	3.69	,69	,06	4.125	759	.000
	Öğretmen	632	3.40	,72	,03			
Toplam Ölçek	Yönetici	129	3.67	,51	,04	4.376	759	.000
	Öğretmen	632	3.41	,63	,03			

Tablo 4.4.2.'de görüldüğü üzere örgütsel bağlılık ölçeği puan ortalamalarının çalışanların okuldaki görevi/statüsü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen t testi sonucunda; duygusal bağlılık alt boyutu [$t_{(759)}= 5.163$; $p<.05$], normatif bağlılık alt boyutu [$t_{(759)}= 4.125$; $p<.05$] ve toplam ölçek [$t_{(759)}= 4.376$; $p<.05$] puanları arasında yöneticiler lehine anlamlı farklılık bulunmuştur. Elde edilen bulguya göre yöneticilerin duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve toplam ölçek değerlendirmeleri öğretmenlerden daha yüksektir. Buna karşın devam bağlılığı alt boyutu [$t_{(759)}= .379$; $p>.05$] çalışanların okuldaki görevi/statüsüne göre bağımsız grup t testi sonuçları incelendiğinde gruplar arasındaki farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur.

c) Çalışanların Mesleki Branşı

Örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışanların mesleki branş değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız grup t testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.4.3.'te sunulmuştur.

Tablo 4.4.3. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Çalışanların Mesleki Branşı Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh _{\bar{x}}	t Testi		
						t	Sd	p
Duygusal Bağlılık	Yüzde 5 ve üzeri	425	3.79	.97	.05	-2.526	759	.012
	Yüzde 5'in altında	336	3.97	.90	.05			
Devam Bağlılığı	Yüzde 5 ve üzeri	425	3.01	.78	.04	-1.235	759	.217
	Yüzde 5'in altında	336	3.08	.78	.04			
Normatif Bağlılık	Yüzde 5 ve üzeri	425	3.41	.74	.04	-1.788	759	.074
	Yüzde 5'in altında	336	3.50	.70	.04			
Toplam Ölçek	Yüzde 5 ve üzeri	425	3.40	.64	.03	-2.497	759	.013
	Yüzde 5'in altında	336	3.52	.58	.03			

Tablo 4.4.3'te görüldüğü üzere örgütsel bağlılık ölçeği puan ortalamalarının mesleki branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen t testi sonucunda; duygusal bağlılık alt boyutu [$t_{(759)} = -2.526$; $p < .05$] ve toplam ölçek [$t_{(759)} = -2.497$; $p < .05$] puanları arasında atama branşı olarak yüzde 5'in altında olanlar lehine anlamlı farklılık bulunmuştur. Elde edilen bulguya göre atama branşı yüzde 5'in altında olanların duygusal bağlılığı ve toplam ölçek değerlendirmeleri atama branşı yüzde 5 ve üzeri olanlardan daha yüksektir. Buna karşın devam bağlılığı alt boyutu [$t_{(759)} = -1.235$; $p > .05$] ve normatif bağlılık alt boyutu [$t_{(759)} = -1.788$; $p > .05$] branşa göre bağımsız grup t testi sonuçları incelendiğinde gruplar arasındaki farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur.

d) Çalışanların Cinsiyeti

Örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışanların cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız grup t testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.4.4.'te sunulmuştur.

Tablo 4.4.4. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Çalışanların Cinsiyet Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh _{\bar{x}}	t Testi		
						t	Sd	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	501	3.86	.93	.04	-.417	759	.677
	Erkek	260	3.89	.96	.06			
Devam Bağlılığı	Kadın	501	3,00	.78	.03	-2.338	759	.020
	Erkek	260	3.13	.76	.05			
Normatif Bağlılık	Kadın	501	3.43	.73	.03	-.927	759	.354
	Erkek	260	3.48	.71	.04			
Toplam Ölçek	Kadın	501	4.43	.64	.03	-1.548	759	.122
	Erkek	260	3.50	.58	.04			

Tablo 4.4.4.'te görüldüğü üzere örgütsel bağlılık ölçeği puan ortalamalarının çalışanların cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen t testi sonucunda; devam bağlılığı alt boyutu [$t_{(759)} = -2.338$; $p < .05$] puanları arasında erkek çalışanlar lehine anlamlı farklılık bulunmuştur. Elde edilen bulguya göre erkek çalışanların devam bağlılıkları kadın çalışanlardan daha yüksektir. Buna karşın duygusal bağlılık alt boyutu [$t_{(759)} = -.417$; $p > .05$], normatif bağlılık alt boyutu [$t_{(759)} = -.927$; $p > .05$] ve toplam ölçek [$t_{(759)} = -1.548$; $p < .05$] cinsiyete göre bağımsız grup t testi sonuçları incelendiğinde gruplar arasındaki farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur.

e) Çalışılan Özel Okuldaki "İnsan Kaynakları Birimi"nin Mevcut Olup Olmaması

Örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışılan özel okuldaki insan kaynakları biriminin bulunması değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız grup t testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.4.5.'te sunulmuştur.

Tablo 4.4.5. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Çalışılan Okuldaki İnsan Kaynakları Biriminin Bulunması Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh _{\bar{x}}	t Testi		
						t	Sd	p
Duygusal Bağlılık	Evet	547	3.89	.97	.04	1.067	759	.286
	Hayır	214	3.81	.87	.06			
Devam Bağlılığı	Evet	547	3.07	.78	.03	1.564	759	.118
	Hayır	214	2.97	.77	.05			
Normatif Bağlılık	Evet	547	3.45	.75	.03	.000	759	1.00
	Hayır	214	3.45	.63	.04			
Toplam Ölçek	Evet	547	3.47	.64	.03	1.196	759	.232
	Hayır	214	3.41	.55	.04			

Tablo 4.4.5.'te görüldüğü üzere örgütsel bağlılık ölçeği puan ortalamalarının çalışılan okuldaki insan kaynakları biriminin bulunması değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen t testi sonucunda; duygusal bağlılık alt boyutu [$t_{(759)}= 1.067$; $p>.05$], devam bağlılığı alt boyutu [$t_{(759)}= 1.564$; $p>.05$], normatif bağlılık alt boyutu [$t_{(759)}=.000$; $p>.05$] ve ölçek toplamında [$t_{(759)}= 1.196$; $p>.05$] gruplar arasındaki farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur. Ulaşılan sonuca göre yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışılan okuldaki insan kaynakları biriminin bulunmasına göre değişmediği söylenebilir.

f) *Çalışanların Okuldaki Görev Yaptığı Eğitim Kademesi*

Örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışanların okuldaki görev yaptığı eğitim kademesi değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.4.6.'da sunulmuştur.

Tablo 4.4.6. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Çalışanların Okuldaki Görev Yaptığı Eğitim Kademesi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri				ANOVA Sonuçları				
Boyut	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Duygusal Bağlılık	Okul Öncesi	65	3,80	.96	G.Arası	1.04	3	.35	.388	.761
	İlkokul	236	3.87	.93	G.İçi	676.08	757	.89		
	Ortaokul	282	3.91	.92	Toplam	677.12	760			
	Lise	178	3.83	1.00						
Devam Bağlılığı	Okul Öncesi	65	3.06	.75	G.Arası	5.87	3	1.96	3.273	.021
	İlkokul	236	2.92	.71	G.İçi	452.20	757	.60		
	Ortaokul	282	3.09	.82	Toplam	458.17	760			
	Lise	178	3.14	.78						
Normatif Bağlılık	Okul Öncesi	65	3.36	.70	G.Arası	.57	3	.19	.366	.778
	İlkokul	236	3.46	.78	G.İçi	395.37	757	.52		
	Ortaokul	282	3.46	.70	Toplam	395.95	760			
	Lise	178	3.46	.69						
Ölçek Toplamı	Okul Öncesi	65	3.41	.64	G.Arası	.83	3	.28	.722	.539
	İlkokul	236	3.42	.62	G.İçi	290.64	757	.38		
	Ortaokul	282	3.48	.62	Toplam	291.47	760			
	Lise	178	3.48	.60						

Tablo 4.4.6.'da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları ve toplam ölçek puanları ortalamalarının çalışanların okuldaki görev yaptığı eğitim kademesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; “duygusal bağlılık” alt boyutunda [$F_{(3-757)} = .388$; $p > .05$], “normatif bağlılık” alt boyutunda [$F_{(3-757)} = .366$; $p > .05$] ve ölçek toplamında [$F_{(3-757)} = .722$; $p > .05$] gruplar arası anlamlı fark bulunmamıştır. Buna karşın devam bağlılığı alt boyutunda [$F_{(3-757)} = 3.273$; $p < .05$] gruplar arası anlamlı fark bulunmuştur. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe testi kullanılmış ve sonuçları Tablo 4.4.7.'de sunulmuştur.

Tablo 4.4.7. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Çalışılan Okuldaki Görev Yaptığı Eğitim Kademesi Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Devam Bağlılığı	İlkokul	Lise	-.22	.08	.043

Tablo 4.4.7.'de görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık ölçeği devam bağlılığı alt boyutu puan ortalamaları arasındaki farkın çalışanların okuldaki görev yaptığı kademe değişkenine göre hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan post hoc Scheffe testi sonucunda; farkın ilkokulda görev yapanlarla lisede görev yapanlar arasında, lisede görev yapanlar lehine gerçekleştiği görülmektedir ($p < .05$). Bu fark lisede görev yapanların devam bağlılığının ilkokulda görev yapanlardan daha yüksek olduğu yönündedir.

g) *Çalışanların Meslekteki Kıdemi*

Örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışanların meslekteki kıdemi değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.4.8.'de sunulmuştur.

Tablo 4.4.8. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Çalışanların Meslekteki Kıdemi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyut	Grup	<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri				ANOVA Sonuçları				
		<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl	278	3.67	1.00	G.Arası	24.59	4	6.15		
	6-10 yıl	165	3.89	.94	G.İçi	652.53	756	.86		
	11-15 yıl	146	4.16	.73	Toplam	677.12	760		7.122	.000
	16-20 yıl	82	3.86	.98						
	21 yıl ve üstü	90	3.99	.92						
Devam Bağlılığı	1-5 yıl	278	3.01	.78	G.Arası	1.74	4	.44		
	6-10 yıl	165	3.11	.84	G.İçi	456.43	756	.60		
	11-15 yıl	146	3.06	.71	Toplam	458.17	760		.721	.578
	16-20 yıl	82	3.07	.76						
	21 yıl ve üstü	90	2.97	.75						
Normatif Bağlılık	1-5 yıl	278	3.36	.75	G.Arası	5.96	4	1.49		
	6-10 yıl	165	3.47	.70	G.İçi	389.99	756	.52		
	11-15 yıl	146	3.61	.61	Toplam	395.95	760		2.885	.022
	16-20 yıl	82	3.41	.72						
	21 yıl ve üstü	90	3.47	.80						
Ölçek Toplamı	1-5 yıl	278	3.35	.67	G.Arası	6.92	4	1.73		
	6-10 yıl	165	3.49	.63	G.İçi	284.55	756	.38		
	11-15 yıl	146	3.61	.48	Toplam	291.47	760		4.593	.001
	16-20 yıl	82	3.45	.58						
	21 yıl ve üstü	90	3.48	.64						

Tablo 4.4.8.'de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları ve toplam ölçek puanları ortalamalarının çalışanların meslekteki kıdemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; devam bağlılığı alt boyutunda [$F_{(4-756)} = .721$; $p > .05$] gruplar arası anlamlı fark bulunmamıştır. Buna karşın “duygusal bağlılık” alt boyutunda [$F_{(4-756)} = 7.122$; $p < .05$], “normatif bağlılık” alt boyutunda [$F_{(4-756)} = 2.885$; $p < .05$] ve ölçek toplamında [$F_{(4-756)} = 4.593$; $p < .05$] gruplar arası anlamlı fark bulunmuştur. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe testi kullanılmış ve sonuçları Tablo 4.4.9.'da sunulmuştur.

Tablo 4.4.9. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Çalışanların Meslekteki Kıdemi Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl	11-15 yıl	-.49	.09	.000
Normatif Bağlılık	1-5 yıl	11-15 yıl	-.25	.07	.026
Ölçek Toplamı	1-5 yıl	11-15 yıl	-.26	.06	.002

Tablo 4.4.9.'da görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık alt boyutu, normatif bağlılık alt boyutu ve ölçek toplamı puan ortalamaları arasındaki farkın çalışanların meslekteki kıdemi değişkenine göre hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan post hoc Scheffe testi sonucunda; duygusal bağlılık alt boyutu, normatif bağlılık alt boyutu ve ölçek toplamında farkın 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanlarla 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanlar arasında 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanlar lehine gerçekleştiği görülmektedir ($p < .05$). Bu fark 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olanların 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olanlardan, duygusal bağlılığının, normatif bağlılığının ve genel örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu yönündedir.

h) Çalışanların O Okuldaki Çalışma Süresi

Örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışanların okuldaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.4.10.'da sunulmuştur.

Tablo 4.4.10. : İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Belirleme Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Çalışanların Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları					
Boyut	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Duygusal Bağlılık	1-2 yıl	364	3.66	1.00	G.Arası	33.22	4	8.31		
	3-5 yıl	238	3.99	.86	G.İçi	643.90	756	.85		
	6-10 yıl	105	4.13	.79	Toplam	677.12	760		9.751	.000
	11-15 yıl	28	4.16	.86						
	15 yıl üstü	26	4.26	.84						
Devam Bağlılığı	1-2 yıl	364	2.98	.75	G.Arası	3.16	4	.79		
	3-5 yıl	238	3.10	.82	G.İçi	455.01	756	.60		
	6-10 yıl	105	3.06	.82	Toplam	458.17	760		1.314	.263
	11-15 yıl	28	3.13	.61						
	15 yıl üstü	26	3.18	.70						
Normatif Bağlılık	1-2 yıl	364	3.40	.73	G.Arası	2.27	4	.57		
	3-5 yıl	238	3.46	.73	G.İçi	393.68	756	.52		
	6-10 yıl	105	3.53	.71	Toplam	395.95	760		1.090	.360
	11-15 yıl	28	3.49	.61						
	15 yıl üstü	26	3.62	.75						
Ölçek Toplamı	1-2 yıl	364	3.35	.64	G.Arası	8.61	4	2.15		
	3-5 yıl	238	3.52	.58	G.İçi	282.85	756	.37		
	6-10 yıl	105	3.58	.57	Toplam	291.47	760		5.756	.000
	11-15 yıl	28	3.59	.59						
	15 yıl üstü	26	3.69	.60						

Tablo 4.4.10.'da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları ve toplam ölçek puanları ortalamalarının çalışanların okuldaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; devam bağlılığı alt boyutunda [$F_{(4-756)} = 1.314$; $p > .05$], “normatif bağlılık” alt boyutunda [$F_{(4-756)} = 1.090$; $p > .05$] gruplar arası anlamlı fark

bulunmamıştır. Buna karşın “duygusal bağlılık” alt boyutunda [$F_{(4-756)} = 9.751$; $p < .05$] ve ölçek toplamında [$F_{(4-756)} = 5.756$; $p < .05$] gruplar arası anlamlı fark bulunmuştur. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe testi kullanılmış ve sonuçları Tablo 4.4.11.’de sunulmuştur.

Tablo 4.4.11 : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $_{\bar{x}}$	p
Duygusal Bağlılık	1-2 yıl	3-5 yıl	-.33	.08	.001
		6-10 yıl	-.48	.10	.000
		15 yıl üstü	-.60	.19	.037
Ölçek Toplamı	1-2 yıl	3-5 yıl	-.17	.05	.025
		6-10 yıl	-.23	.07	.023

Tablo 4.4.11.’de görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık alt boyutu ve ölçek toplamı puan ortalamaları arasındaki farkın çalışanların okuldaki çalışma süresi değişkenine göre hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan post hoc Scheffe testi sonucunda; duygusal bağlılık alt boyutunda farkın 1-2 yıl sürecinde aynı okulda çalışanlarla 3-5 yıl, 6-10 yıl, 15 yıl üstü sürede aynı okulda çalışanlar arasında 3-5 yıl, 6-10 yıl, 15 yıl üstü sürede aynı okulda çalışanlar lehine; toplam ölçekte farkın 1-2 yıl sürecinde aynı okulda çalışanlarla 3-5 yıl ve 6-10 yıl sürede aynı okulda çalışanlar arasında 3-5 yıl ve 6-10 yıl sürede aynı okulda çalışanlar lehine gerçekleştiği görülmektedir ($p < .05$). Bu fark 3-5 yıl, 6-10 yıl, 15 yıl üstü aynı okulda çalışanların duygusal bağlılığının; 3-5 yıl ve 6-10 yıl okulda çalışanların genel olarak örgütsel bağlılık düzeylerinin 1-2 yıl aynı okulda çalışanlardan daha yüksek olduğu yönündedir.

i) Çalışılan Özel Okul Türü

Örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışılan özel okul türü değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit

etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.4.12.'de sunulmuştur.

Tablo 4.4.12. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Çalışılan Özel Okul Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri				ANOVA Sonuçları				
Boyut	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Duygusal Bağlılık	Vakıf	248	3.98	.88	G.Arası	6.38	3	2.13	2.401	.067
	Tüzel Kişi	438	3.84	.98	G.İçi	670.74	757	.89		
	Yabancı	5	3.23	1.02	Toplam	677.12	760			
	Diğer	70	3.74	.92						
Devam Bağlılığı	Vakıf	248	3.18	.80	G.Arası	11.42	3	3.81	6.452	.000
	Tüzel Kişi	438	2.94	.75	G.İçi	446.75	757	.59		
	Yabancı	5	2.83	.70	Toplam	458.17	760			
	Diğer	70	3.21	.77						
Normatif Bağlılık	Vakıf	248	3.53	.69	G.Arası	3.04	3	1.02	1.955	.119
	Tüzel Kişi	438	3.43	.72	G.İçi	392.90	757	.52		
	Yabancı	5	3.27	.45	Toplam	395.95	760			
	Diğer	70	3.31	.81						
Ölçek Toplamı	Vakıf	248	3.56	.61	G.Arası	4.53	3	1.51	3.979	.008
	Tüzel Kişi	438	3.40	.61	G.İçi	286.94	757	.38		
	Yabancı	5	3.11	.39	Toplam	291.47	760			
	Diğer	70	3.42	.65						

Tablo 4.4.12.'de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları ve toplam ölçek puanları ortalamalarının çalışılan özel okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; “duygusal bağlılık” alt boyutunda [$F_{(3-757)} = 2.401$; $p > .05$], “normatif bağlılık” alt boyutunda [$F_{(3-757)} = 1.955$; $p > .05$] gruplar arası anlamlı fark bulunmamıştır. Buna karşın devam bağlılığı alt boyutunda [$F_{(3-757)} = 6.452$; $p < .05$] ve ölçek toplamında [$F_{(3-757)} = 3.979$; $p < .05$] gruplar arası anlamlı fark bulunmuştur. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe testi kullanılmış ve sonuçları Tablo 4.4.13.'te sunulmuştur.

Tablo 4.4.13. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Çalışılan Özel Okul Türü Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Devam Bağlılığı	Vakıf Okulu	Tüzel Kişi	.24	.06	.002
Ölçek Toplamı	Vakıf Okulu	Tüzel kişi	.16	.05	.018

Tablo 4.4.13'te görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık ölçeği devam bağlılığı alt boyutu ve ölçek toplamı puan ortalamaları arasındaki farkın çalışılan özel okul türü değişkenine göre hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan post hoc Scheffe testi sonucunda; devam bağlılığı alt boyutunda ve ölçek toplamında farkın vakıf okullarında çalışanlarla tüzel kişi veya kişilere ait okullarda çalışanlar arasında vakıf okulunda çalışanlar lehine gerçekleştiği görülmektedir ($p < .05$). Bu fark vakıf okullarında çalışanların devam bağlılığının ve genel örgütsel bağlılık düzeylerinin tüzel kişi veya kişilere ait okullarda çalışanlardan daha yüksek olduğu yönündedir.

j) Çalışılan Özel Okulun Hizmet Verdiği Süre

Örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışılan özel okulun hizmet verdiği süre değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.4.14.'te sunulmuştur.

Tablo 4.4.14. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Çalışılan Özel Okulun Hizmet Verdiği Süre Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları					
Boyut	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl	234	3.66	.97	G.Arası	18.41	4	4.60		
	6-10 yıl	186	3.97	.94	G.İçi	658.71	756	.87		
	11-15 yıl	53	3.81	.90	Toplam	677.12	760		5.282	.000
	16-20 yıl	85	3.85	1.09						
	21 yıl ve üstü	203	4.04	.82						
Devam Bağlılığı	1-5 yıl	234	3.00	.76	G.Arası	5.35	4	1.34		
	6-10 yıl	186	2.98	.82	G.İçi	452.82	756	.60		
	11-15 yıl	53	3.02	.73	Toplam	458.17	760		2.231	.064
	16-20 yıl	85	3.26	.78						
	21 yıl ve üstü	203	3.06	.76						
Normatif Bağlılık	1-5 yıl	234	3.35	.74	G.Arası	4.86	4	1.22		
	6-10 yıl	186	3.54	.69	G.İçi	391.09	756	.52		
	11-15 yıl	53	3.39	.69	Toplam	395.95	760		2.348	.053
	16-20 yıl	85	3.41	.77						
	21 yıl ve üstü	203	3.51	.69						
Ölçek Toplamı	1-5 yıl	234	3.34	.65	G.Arası	5.41	4	1.35		
	6-10 yıl	186	3.50	.57	G.İçi	286.06	756	.38		
	11-15 yıl	53	3.41	.60	Toplam	291.47	760		3.575	.007
	16-20 yıl	85	3.51	.76						
	21 yıl ve üstü	203	3.54	.55						

Tablo 4.4.14.'te görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları ve toplam ölçek puanları ortalamalarının çalışılan özel okulun hizmet verdiği süre değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; devam bağlılığı alt boyutunda [$F_{(4-756)} = 2.231$; $p > .05$] ve “normatif bağlılık” alt boyutunda [$F_{(4-756)} = 2.348$; $p > .05$] gruplar arası anlamlı fark bulunmamıştır. Buna karşın “duygusal bağlılık” alt boyutunda [$F_{(4-756)} = 5.282$; $p < .05$], ve ölçek toplamında [$F_{(4-756)} = 3.575$; $p < .05$] gruplar arası anlamlı fark bulunmuştur. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe testi kullanılmış ve sonuçları Tablo 4.4.15.'te sunulmuştur.

Tablo 4.4.15. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Çalışılan Özel Okulun Hizmet Verdiği Süre Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $_{\bar{x}}$	p
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl	6-10 yıl	-.31	.09	.020
		21 yıl ve üstü	-.38	.09	.001
Ölçek Toplamı	1-5 yıl	21 yıl ve üstü	-.20	.06	.022

Tablo 4.4.15.'te görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık alt boyutu ve ölçek toplamı puan ortalamaları arasındaki farkın çalışılan özel okulun hizmet verdiği süre değişkenine göre hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan post hoc Scheffe testi sonucunda; duygusal bağlılık alt boyutundaki farkın 1-5 yıl hizmet veren özel okullarda çalışanlarla 6-10 yıl, 21 yıl ve üzeri hizmet veren okullarda çalışanlar arasında 6-10 yıl, 21 yıl ve üzeri hizmet veren okullarda çalışanlar lehine; ölçek toplamında 1-5 yıl hizmet veren okullarda çalışanlarla 21 yıl ve üzeri hizmet veren okullarda çalışanlar arasında 21 yıl ve üzeri hizmet veren okullarda çalışanlar lehine gerçekleştiği görülmektedir ($p < .05$). Bu fark 6-10 yıl, 21 yıl ve üzeri hizmet veren okullarda çalışanların duygusal bağlılığının 1-5 yıl hizmet veren okullarda çalışanlardan; 21 yıl ve üzeri çalışanların genel örgütsel bağlılık düzeylerinin 1-5 yıl çalışanlardan daha yüksek olduğu yönündedir.

k) Çalışılan Özel Okulun Şube Sayısı

Örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışılan özel okulunun şube sayısı değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.4.16.'da sunulmuştur.

Tablo 4.4.16. : Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Çalışılan Özel Okulun Şube Sayısı Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri				ANOVA Sonuçları					
Boyut	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>	
Duygusal Bağlılık	Tek kampüs	137	3.90	1.00	G.Arası	.98	3	.33	.365	.778	
	2-3 kampüs	253	3.84	.97	G.İçi	676.14	757	.89			
	4-10 kampüs	289	3.90	.86	Toplam	677.12	760				
	10 ve üzeri	82	3.80	1.07							
Devam Bağlılığı	Tek kampüs	137	3.06	.83	G.Arası	1.82	3	.61	1.007	.389	
	2-3 kampüs	253	3.08	.78	G.İçi	456.35	757	.60			
	4-10 kampüs	289	2.98	.74	Toplam	458.17	760				
	10 ve üzeri	82	3.11	.82							
Normatif Bağlılık	Tek kampüs	137	3.45	.76	G.Arası	.76	3	.25	.482	.695	
	2-3 kampüs	253	3.42	.71	G.İçi	395.19	757	.52			
	4-10 kampüs	289	3.49	.71	Toplam	395.95	760				
	10 ve üzeri	82	3.42	.72							
Ölçek Toplamı	Tek kampüs	137	3.47	.69	G.Arası	.05	3	.02	.044	.988	
	2-3 kampüs	253	3.45	.62	G.İçi	291.42	757	.39			
	4-10 kampüs	289	3.46	.57	Toplam	291.47	760				
	10 ve üzeri	82	3.44	.68							

Tablo 4.4.16.'da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları ve toplam ölçek puanları ortalamalarının çalışılan özel okulun şube sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; “duygusal bağlılık” alt boyutunda [$F_{(3-757)} = .365$; $p > .05$], “devam bağlılığı” alt boyutunda [$F_{(3-757)} = 1.007$; $p > .05$], “normatif bağlılık” alt boyutunda [$F_{(3-757)} = .482$; $p > .05$] ve ölçek toplamında [$F_{(3-757)} = .044$; $p > .05$] gruplar arası anlamlı fark bulunmamıştır. Elde edilen sonuca göre yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışılan özel okulun şube sayısına göre değişmediği söylenebilir.

4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt problemi, “Özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri gerçekleşme düzeyi ile yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklindedir. Bu alt problemi cevaplamak için, yönetici ve öğretmenlerin ölçeğe

verdikleri yanıtlardan elde edilen veriler Pearson Korelasyon Analizi ile incelenmiş ve Tablo 4.5.1.'de sunulmuştur.

Tablo 4.5.1. : Özel Okullarda Yönetici ve Öğretmenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri Gerçekleştirme Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Boyutlar	N	\bar{x}	ss	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık Ölçeği
Duygusal Bağlılık	761	3.43	.88	-			
Devam Bağlılığı	761	3.87	.94	.161**	-		
Normatif Bağlılık	761	3.04	.78	.677**	.248**	-	
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplamı	761	3.45	.72	.838**	.596**	.836**	-
İ.K. Yönetimi İşlev. Belirleme Ölçeği	761	3.45	.62	.709**	.171**	.564**	.651**

Tablo 4.5.1.'de görüldüğü üzere, özel okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini belirleme ölçeği ile örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda; insan kaynakları yönetimi işlevlerini gerçekleştirme ile devam bağlılığı arasında kuvvetli düzeyde pozitif, normatif bağlılık arasında orta düzeyde pozitif, genel örgütsel bağlılık arasında kuvvetli düzeyde pozitif, duygusal bağlılık arasında çok kuvvetli düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki vardır ($p<.01$). Korelasyon katsayısının .70-1.00 arasında olması kuvvetli, .70-.30 arasında olması orta, .30-.00 arasında olması zayıf düzeyde ilişki olarak nitelendirilebilir (Büyüköztürk, 2017: 32).

4.6. Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın altıncı alt problemi, “Özel okullarda yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre insan kaynakları yönetimi işlevleri gerçekleşme düzeyi, yönetici ve

öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini yordamakta mıdır?” şeklindedir. Bu alt problemi cevaplamak için, yönetici ve öğretmenlerin ölçeğe verdikleri yanıtlardan elde edilen veriler Regresyon analizi ile incelenmiş ve Tablo 4.7.1.’ de sunulmuştur.

Tablo 4.6.1. :Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Yordayıp Yordamadığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hat a	(β)	t	p	R	R ²	F	p
İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Belirlenmesi	Duygusal Bağlılık	1.25	.10		12.84	.000	.709	.503	768.914	.000
		.76	.03	.71	27.73	.000				
	Devam Bağlılığı	2.52	.11		22.52	.000	.171	.029	22.818	.000
		.15	.03	.17	4.78	.000				
	Normatif Bağlılık	1.86	.09		21.29	.000	.564	.319	354.953	.000
		.46	.03	.56	18.84	.000				
	Örgütsel Bağlılık	1.88	.07		27.27	.000	.651	.424	558.618	.000
		.46	.02	.62	23.64	.000				

Tablo 4.6.1.’de görüldüğü üzere, çalışanların insan kaynakları yönetimi işlevlerinin örgütsel bağlılıklarını hangi düzeyde etkilediğini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda; insan kaynakları yönetimi işlevleri duygusal bağlılığı pozitif yönde ($R^2=.503$; $p<.05$), devam bağlılığını pozitif yönde ($R^2=.029$; $p<.05$), normatif bağlılığı pozitif yönde ($R^2=.319$; $p<.05$), genel örgütsel bağlılığı pozitif yönde ($R^2=.424$; $p<.05$) yordadığı görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi işlevleri çalışanların duygusal bağlılık düzeyindeki toplam varyansın %50’sini, devam bağlılığı düzeyindeki toplam varyansın %,03’ünü, normatif bağlılık düzeyindeki toplam varyansın %32’sini, genel örgütsel bağlılık düzeyi toplam varyansının %42’sini açıklamaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA VE YORUM

Bu bölümde araştırmaya ilişkin sonuçlara, tartışmalara ve elde edilen bulgular üzerinden düzenlenen önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Özel okullardaki insan kaynakları yönetim işlevlerinin gerçekleşme düzeyi ve bu düzeye göre çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etkisini tespit etmeye yönelik bu araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Özel okullarda gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamalarının mevcut durumu ve işgören olarak bu kurumlarda çalışmakta olan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etkisine ilişkin uygulanan ölçekler neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan 761 kişiden 501'inin (%65,8) kadın; 260'ının (% 34,2) erkek olması, öğretmenlik mesleğinin daha çok kadın mesleği olduğu doğrultusundaki genel görüşe paraleldir (Yaman, 2001). Türkiye genelinde yapılan çalışmalar incelendiğinde, Akyol (2008) yaptığı çalışmada araştırmaya katılan öğretmenlerden büyük çoğunluğunun (%84,5) kadın olduğunu belirtmiştir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenler görev yaptıkları okullarda genel olarak insan kaynakları yönetim işlevlerinin büyük ölçüde gerçekleştiğini düşünmektedirler. Bununla beraber yöneticiler, öğretmenlere oranla İKY işlevlerinin daha yüksek düzeyde gerçekleştiğini düşünmektedirler. Türkiye genelinde yapılan çalışmalar incelendiğinde, Cent (2007) yaptığı çalışmada; İKY işlevlerinin yöneticilere göre çok yüksek düzeyde, öğretmenlere göre ise orta düzeyde gerçekleştiğini tespit etmiştir.

MEB atamalarında daha az kontenjana sahip olan branşların, daha fazla kontenjana sahip olan branşlara göre çalıştıkları okullarda İKY işlevlerinin daha yüksek düzeyde gerçekleşmektedir.

İKY işlevlerinin gerçekleşme düzeyi kadın veya erkek çalışanlara göre değişmemektedir.

“İnsan Kaynakları Birimi” olan okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin; “İnsan Kaynakları Birimi” olmayan yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre İKY işlevlerinin göre daha yüksek düzeyde gerçekleşmektedir. Türkiye genelinde yapılan araştırmalar incelendiğinde, Akyol (2008) yaptığı çalışmada insan kaynakları birimi olan okullar ile olmayan okullar arasında, İKY işlevlerinin gerçekleşme düzeyi arasında bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

İKY işlevlerinin gerçekleşme düzeyi, çalışanların mesleki kıdemine, çalıştığı okuldaki çalışma süresine ve çalışılan eğitim kademesine göre değişmemektedir.

İKY işlevlerinin gerçekleşme düzeyi, Vakıf okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilere göre, Tüzel kişi / kişilere ait okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerden daha yüksek düzeyde gerçekleşmektedir.

İKY işlevlerinin gerçekleşme düzeyi, 21 yıl ve üzerinde hizmet yılı olan okullarda çalışan öğretmen ve yönetici algılarına göre daha yüksek düzeyde gerçekleşmektedir. Bununla beraber okulların şube / kampus sayılarına göre bu düzey değişmediği görülmüştür.

Özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin çalıştığı okullardaki örgütsel bağlılık düzeyleri; devam bağlılığı alt boyutu orta düzeyde, normatif ve duygusal bağlılık alt boyutu ile ölçek toplam bağlılık düzeyleri yüksek olduğu görülmüştür.

Özel okullarda çalışan yöneticilerin duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve ölçek toplam bağlılık düzeyleri, öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Örgütsel bağlılık ölçeği puan ortalamalarına göre erkek çalışanların devam bağlılıkları kadın çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın duygusal, normatif alt boyutları ile toplam ölçek boyutuyla cinsiyete göre anlamlı bir fark görülmemiştir.

Yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları okullarda “insan kaynakları birimi”nin bulunup bulunmamasının örgütsel bağlılık düzeylerine etki etmediği görülmüştür.

Lisede çalışan yönetici ve öğretmenlerin, ilkökul kademesinde çalışan yönetici ve öğretmenlerin göre örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığının daha yüksek olduğu görüşmüştür.

11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olan yönetici ve öğretmenlerin, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlere göre duygusal, normatif ve toplam örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Aynı okulda 15 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olan yönetici ve öğretmenlerin, 3-5 yıl, 6-10 yıl okulda çalışanlara göre; 3-5 yıl ve 6-10 yıl üzerinde çalışan yönetici ve öğretmenlerin; 1-2 yıl aynı okulda çalışanlara göre genel örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çalışılan okul türü göz önüne alındığında, Vakıf okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin; tüzel kişi / kişilere ait okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlere göre genel örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Çalışılan okulun hizmet verdiği süre göz önüne alındığında, 6-10 yıl üzeri hizmet veren okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin, 1-5 yıl hizmet veren okullarda çalışanlara göre duygusal bağlılık düzeyi daha yüksek olduğu; 21 yıl ve üzeri hizmet veren okulların, 1-5 yıl hizmet veren okullardan genel örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çalışılan okulun şube / kampüs sayısı göz önüne alındığında yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin İKY işlevlerinin gerçekleştirme düzeyi ile genel örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İKY işlevlerini gerçekleştirme ile devam bağlılığı arasında çok düşük düzeyde pozitif, normatif bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif, duygusal bağlılık düzeyleri arasında çok yüksek düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Her iki değişken arasındaki korelasyonun pozitif olması insan kaynakları yönetimi uygulamalarının başarısının; yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları örgütsel bağlılık genel ve alt boyutları düzeyleri de artıracakını göstermektedir.

İKY işlevlerinin gerçekleştirme düzeyi; çalışan yönetici ve öğretmenlerin duygusal, devam, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif yönde yordadığı tespit edilmiştir.

Türkiye genelinde yapılan araştırmalar incelendiğinde; Vatansever (1994) bankacılık sektöründe yaptığı çalışmada İKY işlevlerine yönelik tutumları yüksek olan

çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri de yüksek çıkmıştır. Karaca (2009) yaptığı çalışmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasında 0,01 düzeyinde anlamlı ve yüksek düzeyde pozitif yönde bir ilişki tespit etmiştir. Deniz (2006) sağlık işletmeciliği alanında yaptığı çalışmada özel hastanelerde uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile sağlık personelinin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında 0,01 düzeyinde anlamlı ve yüksek düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Kuzugüden (2011) imalat sektöründe yaptığı çalışmada İKY uygulamaları ile bilgi çalışanlarının örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Warsame (2015) sanayi sektörü üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık ile İKY uygulamaları arasında pozitif düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Mutlu (2016) süt işletmeciliği sektöründe yaptığı çalışmada işletmede çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile İKY işlevleri gerçekleşme düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çakı (2017) hava işletmeciliği sektörü alanında yaptığı çalışmada İK uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Karakulle (2020) hizmet sektörü alanında yaptığı çalışmada, insan kaynakları yönetim uygulamalarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve zayıf düzeyli ($\rho=0,262$) bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Çelik (2019) İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü bünyesinde yaptığı çalışmada, İKY işlevlerinin örgütsel bağlılığa pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğunu tespit edilmiştir.

Balay'ın (1999), Meyer ve Smith (2000) yaptıkları çalışmalar sonucundaki elde ettiği bulgular da İKY işlevleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin var olduğunu destekler niteliktedir.

Sonuç olarak, ülkemizde özel okullarda uygulanmakta olan insan kaynakları yönetim işlevleri ve örgütsel bağlılığı konu alan bu araştırmadaki elde edilen sonuçlar, İKY işlevleri ile örgütsel bağlılık anlamında anlamlı bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, mevcut İKY işlevleri ve faaliyetlerinden büyük ölçüde etkilenmektedir.

5.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Özel okullardaki “İnsan Kaynakları Yönetimi” süreçlerinde aktif rol alan İnsan Kaynakları birimleri ve idari birimlerin yönetim planlamalarında ve uygulamalarında çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artıracak İKY değişkenlerini belirleyerek eylemlerini planlayabilirler.
2. Araştırma bulgularına göre İnsan Kaynakları birimi olmayan özel okulların bu birime bünyelerinde yer vermesi İKY işlevlerinin daha yüksek düzeyde gerçekleşmesine olumlu katkı sağlayacaktır.
3. Araştırma bulgularına göre insan kaynakları yönetim uygulamalarının etkin ve verimli olması sağlanarak okulda çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yükselmesini sağlayacaktır.
4. Araştırma bulgularına göre hizmet süresi fazla olan yönetici ve öğretmenlerin istihdamının devamı sağlanarak örgütsel bağlılık düzeyi artırılabilir.
5. İKY işlevleri ve Örgütsel Bağlılık arasındaki bu ilişkiler açısından hareketle; yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumdaki İKY işlevleri ve örgütsel bağlılık düzeylerini araştırmadaki ölçeklerle tespit edebilirler.
6. Araştırma bulguları göre örgütsel bağlılık alt boyutları özelinde duygusal bağlılık, çalışan yönetici ve öğretmenlerin motivasyonunu artırarak olumlu bir katkı sağlamakta; normatif bağlılık çalışanların verimli çalışmasından çok işten ayrılmamaları konusunda olumlu bir etkisi olmakta, devam bağlılığı ise tercih edilmeyen bir bağlılık türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda rakipleri arasında fark oluşturan, başarı sağlamak isteyen özel okullar; çalışanlarının duygusal bağlılıklarını yükseltme yönünde emek sarf ederek duygusal bağlılığı oluşturacak etkin insan kaynakları yönetim stratejilerine yer verebilirler.

5.3. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Araştırma sonucunda tespit edilen bulgular araştırma yapılan örnekleme ve veri toplama araçlarına ilişkin sonuçlardır. Farklı örnekleme grupları, farklı değişkenler, farklı veri toplama araçları kullanılarak yapılacak çalışmalar alan yazına önemli katkılar sağlayacaktır.

2. Nicel verilerin yanında nitel veriler de kullanılarak araştırmanın kapsamı genişletilebilir böylelikle daha geniş çerçeveli sonuçlara ulaşılabilir.
3. Okulda çalışan danışma, memur, muhasebe ve diğer yardımcı hizmet birimleri de dahil edilerek araştırmanın kapsamı genişletilebilir.
4. Tüzel kişi / kişilere ait okullar ile Vakıf okulları arasındaki insan kaynakları yönetim işlevleri gerçekleşme düzeylerinin hangi değişkenlere bağlı olarak değişiklik gösterdiği araştırılabilir.
5. Özel okullarda çalışan yöneticilerin öğretmenlere göre örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olmasının hangi değişkenlere bağlı olarak değişiklik gösterdiği araştırılabilir.
6. Vakıf okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin, tüzel kişi / kişilere ait olan okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilere göre örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olmasının hangi değişkenlere bağlı olarak değişiklik gösterdiği araştırılabilir.
7. Özel Okullardaki insan kaynakları yönetimi uygulamalarında karşılaşılan problemler ve çözüm yollarını konu alan başka bir araştırma yapılabilir.
8. İKY işlevlerinin düşük olan özel okullarda en çok karşılaşılan sorunlar ve çözüm yollarının ele alındığı başka bir araştırma ile alan yazına katkı sağlanabilir.
9. Araştırma devlet okullarında yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. (2019). *İstanbul Üniversitesi Açık Ve Uzaktan Eğitim Fakültesi 2019-2020 Ders Kitapları*. <http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/ikyau206.pdf> [30 Haziran].
- Açıkalın, A. (2000). *İnsan Kaynağının Yönetimi - Geliştirilmesi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Açıklalın, A. (2016). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi* (3. Baskı b.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Akyol, B. (2008). *Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Öğretmen Performansına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altınışik, S. (1996). Örgütlerde Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(4), 479-482.
- Argon, T., & Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Bakalcı, H. (2010). *İşe gönülden adanma ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki ve bir örnek olay*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balay, R. (2000). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balay, R. (1999). İşgörenlerin örgütsel bağlılık etkenleri ve sonuçları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 32(1), 237-246.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başol, G., & Yalçın, B. (2009). Eğitim örgütlerinde Meyer ve Allen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *5th International Balkan Educational and Science Congress Full Text Book*, 497-507.
- Bayraç, A. (2008). *İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*(59), 125-139.
- Bilgin, Yasemin. (2018). *Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin çalışma yaşam kalitesi, psikolojik iyi oluş ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Bursalıoğlu, Ziya. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. (12.bs.) Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Şener. (2017). *Veri Analizi*. (23. bs.) Ankara: Pegem Akademi.
- Byars, L., & Rue, L. (2004). *Human Resource Management, 7th*. Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.
https://www.academia.edu/25474379/Byars_Rue_Human_Resource_Management_Seventh_Edition_Front_Matter_Preface [16 Haziran].
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, 153-154.
- Cent, H. (2007). *Özel okullarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, *T.C. Resmi Gazete*, 30499, 4 Ağustos 2018.
- Çakı, N. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Pilotlar üzerine bir alan araştırması*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, M. (2019). İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsal iletişim, örgütsel bağlılık ve örgütsel performansa etkisi. Doktora Tezi, Gedik Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çelikten, M., & Özbaş, M. (2014). *Eğitim Yönetimi*. İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Çetin, D. (2006). *Performans yönetim sistemi ve performans değerlendirme süreci sonuçlarının çeşitli insan kaynakları yönetimi işlevlerinde karar almaya etkileri*

ve bir uygulama örneği. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde motivasyon ve iş yaşam kalitesi: bir kamu kuruluşundaki yönetici personelin motivasyon seviyelerinin tespit edilerek iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi üzerine bir araştırma.* Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Çöl, G. (2004). *Güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma.* Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Demir, İ. (2019). *Kurumsal aidiyet düzeyine etki eden faktörler: manisa celal bayar üniversitesi örneği.* Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Deniz, Y. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi.* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dığın, Ö. (2008). *İnsan kaynakları yönetiminde iş güvencesi ve konuyla ilgili yapılan bir araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Durdağı, A., & Sezer, Ş. (2014, Mayıs). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Okulların Öğrenen Örgüt Olma Düzeyi Arasındaki İlişki. *Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi* (s. 126-151). Erzurum: Turkish Journal of Educational Studies.

Eldem, Y. (2003). *İnsan Kaynakları Beni Kurtar.* İstanbul: Alfa Yayınları.

Erdem, B. (2004, Mayıs). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri Ve Önemi. *Balıkesir Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(11).

Erdoğan, İ. (2004). *Eğitim ve Okul Yönetimi.* Özel Okullar Birliği, İstanbul.

Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (13. b.). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Ferecov, R. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama.* Bakü: Qafqaz Üniversitesi Yayınları.

Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Alfa Yayınları.

- Geylan, R., Tonus, H., Kağnoğlu, D., Benligiray, S., Baraz, A., & Özler, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (R. Geylan, Dü.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Gök, S. (2006). *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(5), 27-55.
- Güleçoğlu, M. (2018). *İnsan kaynakları yönetim fonksiyonlarının örgütsel bağlılığa etkisi: mersin - tarsus organize sanayi bölgesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Gültekin, C. (2012). *Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul iklimi üzerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, M. (2019). Öğretmenlerin Sağlığı. <https://www.meslek Hastaligi.net/ogretmenlerin-sagligi/> [07 Ocak].
- Gürbüz, G. (2012). *Personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Hdiggui, E. (2006). Human Resource Management in the Education Sector. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000150801_eng?posInSet=1&queryId=f7d2ed0d-cc08-4d81-aeb0-20354b7e4e6e [20 Haziran].
- İyiyol, H. (2019). *Öğretmenlerin iş doyumları ile okul yöneticileri için algıladıkları etik liderlik düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- İzgören, A. (2003). *İş Yaşamında 100 Kanguru*. Ankara: Elma Yayınevi.
- İzgören, A. Ş. (2010). *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Kara, M. (2018). *Okul yöneticilerinin insan kaynağını geliştirme rolleri*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaca, D. (2009). *İlköğretim okullarında yöneticilerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlilikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Karaca, M., Bayram, A., & Harmancı, Y. (2020). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1).
- Karakulle, İ. (2020) *Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine etkileri: Hizmet sektöründe bir uygulama*. Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.
- Karaküllah, Y. (2019). *Özel sektöre ait okulların tercih edilme nedenleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.) Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Karapınar, A. (2008). *Endüstri çalışanlarını motive eden etmenlerin maslow ve herzberg'in kuramlarına göre incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karataş, S. & Güleş, H. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2): 74-89.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Konan, N., & Yılmaz, S. (2018). Öğretmen Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri: Bir Karma Yöntem Araştırması. *Milli Eğitim Dergisi*(47), <https://dergipark.org.tr/tr/pub/milliegitim/issue/39923/473428> [7 Ocak].
- Kuzugüden, Ö. (2011). *Bilgi çalışanlarının insan kaynakları uygulamalarına yönelik algılamalarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Malinowski, B. (1990). *İnsan ve Kültür - Bir Bilimsel Kültür Kuramı ve Öbür Denemeler*. Ankara: Verso Yayınları.
- MEB Personel Genel Müdürlüğü. http://atama.meb.gov.tr/sonuclar/arsiv/sayisal_veriler.asp 13 Temmuz 2020.
- Milli Eğitim Bakanlığı Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği, *T.C. Resmi Gazete*, 28360, 21 Temmuz 2012.
- Milli Eğitim Temel Kanunu, *T.C. Resmi Gazete*, 1739, 14 Haziran 1973.

- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, 17(4), 319-331.
- Muchinsky, P. (2014). *Psychology Applied to Work*. Belmont, California: Hypergraphic Press.
- Murat, S. (2010). Örgütsel Davranış. İstanbul Üniversitesi Açık Ve Uzaktan Eğitim Fakültesi,
<http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/orgutseldavranisau223.pdf> [19 Haziran].
- Mutlu, C. (2019). *Eğitim örgütlerinde liderlik algıları yönetsel etik ve iş motivasyonu arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mutlu, S. K. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanışı ve örgütsel bağlılıkla ilişkisine yönelik bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Okan, T. (2008). *Motivasyon üzerinde ulusal kültür etkisi ve bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Öcal, M. (tarih yok). *İnsan Kaynakları Yönetimi*.
https://avys.omu.edu.tr/storage/app/public/mustafa.ocal/135737/IKY113_unit_e1.pdf [18 Haziran].
- Özer, N. (2010). *Özel ortaöğretim kurumlarında öğretmen performansının değerlendirilmesi uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, A. (2006). XV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi bildiri özetleri. Muğla: Muğla Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
<https://tara.mu.edu.tr/vufind/Record/63982> [23 Haziran].

- Öztay, F. (2006). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş kurum kültürünün öğretmen motivasyonuna etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztop, S. (2014). Kurumsal Aidiyet Bilincinin Çalışanların Örgütsel Değişim Algısı Üzerinde Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1). http://www.academia.edu/download/40921007/SDU_IIBF_19-1.pdf [10 Ocak].
- Rüzgar, N. (2018). *Çalışanların, insan kaynakları yönetim modelleri ile yöneticilerinin mizah tarzlarına ilişkin algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisinin incelenmesi*. Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Odası Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sadullah, Ö., Uyargil, C., vd. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Saraç, E. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüt performansı üzerindeki etkisinde insan kaynakları bilgi sistemleri kullanımının rolü üzerine araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sardarov, E. (2013). *İş Analizi, Personel Seçme, Performans Değerlendirme*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Saruhan, Ş., & Yıldız, M. L. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Saylan, N. (2013). *Özel ilköğretim ve ortaöğretim okullarında insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleşme derecesi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri. <https://sozluk.gov.tr/> [23 Haziran].
- Tortop, N., Aykaç, B., vd. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.

- Torun, E. (2007). *İnsan kaynakları yönetiminde iş tatmini ve konu ile ilgili yapılan bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Tunçer, P. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Turan, S. & Şişman, M. (2000). Okul Yöneticileri İçin Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4): 68-87.
- Türkmen, H. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterlilikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tüzün, B. (2013). *İş tatmininin örgüte bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin perakende sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uslu, Y. D., & Kedikli, E. (2017). Sürdürülebilirlik Kapsamında Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bir Bakış. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52(3), 66-81. doi:10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.17.12.694.
- Uyar, T. (2020). Strateji Nedir? <https://www.iienstitu.com/blog/strateji-nedir-2> adresinden alındı [23 Haziran].
- Uyguç, N., & Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 19(1), 91-99.
- Uygun, S. (2003). Türkiye'de Dünden Bugüne Özel Okullara Bir Bakış (Gelişim ve Etkileri). *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 36(1-2), 107-120.
- Uysal, G. (2005). *İnsan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Varlık, S., & Günbayı, İ. (2019). Kurumsal Aidiyet ile Girişimcilik Arasındaki İlişkide: Yönetimsel Yeterliliğin Aracılık Rolü. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 39(3), 1559-1580. <http://www.gefad.gazi.edu.tr/tr/pub/issue/50907/599208> [30 Haziran].

- Vatansever, Ç. (1994), *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik tutumların örgüte bağlılığa etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Warsame, A. S. (2015), *Human resource management practices and organizational commitment*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Wasti, S. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi: 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Yaman, E. (2001). Öğretmenlik mesleğinin sosyo-ekonomik statüsü/bu mesleğin bir bayan mesleği haline dönüşmesi durumu ve eğitim fakültesi üzerine bir araştırma. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 53-68.
- Yekerler, K. (2015). *Dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisinde etkileşimli liderlik davranışlarının rolü*. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yeşilyaprak, B. (2005). *Gelişim ve Öğrenme*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Yeşilyurt, E. (2009). Okul Kültürünün Öğretim Başarısına Olan Etkisine Yönelik Öğretmen Görüşleri (Elazığ İli Örneği). *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2). <http://static.dergipark.org.tr/article-download/imported/1006000646/1006000531.pdf?> [15 Haziran].
- Yıldız, A. K. (2001). *Bilgi Hizmetlerinde Değişim Yönetimi, Süreç ve Haritalar*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Yılmaz, H., & Karahan, A. (2014). Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Güçlendirme Ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(4), 607-637.
- Yörük, S., & Akdağ, G. (2010). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Etkililiği Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 3(1), 66-92. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/akukeg/issue/29340/313968> [10 Haziran].
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Zaim, H., & Polat, M. (2013). İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Mukayeseli Önem Derecelerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama. *1*(2), 35-59.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/iusskd/issue/31770/348200> [23 Haziran].



EKLER

EK-1 Anket Örneği

Değerli Eğitim Yöneticisi / Öğretmen Arkadaşım,

"Özel Okullarda İnsan Kaynakları Yönetim İşlevlerinin Gerçekleşme Düzeyinin, Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi"nin incelenmesi konulu bir araştırma yapmaktayım.

Bu araştırmanın temel amacı; özel öğretim kurumlarındaki insan kaynakları yönetim işlevlerinin gerçekleşme düzeyinin incelenmesi ve insan kaynakları yönetim işlevlerinin gerçekleşme düzeyi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemeyi amaçlanmaktadır. Araştırmada ihtiyaç duyulan verileri toplamak amacıyla iki bölümden oluşan, iki farklı anket mevcuttur. Anketlerin öncesinde kişisel bilgiler ve okulunuza ait maddeler yer almaktadır.

Araştırma ile elde edilecek veriler bilimsel çalışmalar dışında başka amaçlarla kullanılmayacaktır. Verdiğiniz samimi yanıtlar araştırmanın güvenilirliği açısından önemlidir.

Araştırma Millî Eğitim Bakanlığının 2020/02 Sayılı Araştırma Uygulama İzinleri hakkında yayınladığı Genelge'ye uygun olarak yapılacak olup; araştırmada kişisel veri toplanacağından 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ve ilgili mevzuat uyarınca kişisel verileri korumak amacıyla gerekli tüm tedbirler alınacak, gerekli her türlü yükümlülük özenle yerine getirilecektir. Çalışma bilimsel bir araştırma için veri toplamayı amaçlamaktadır. Çalışma sonuçları sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak, çalışmanın sonuçları katılımcıların aleyhine olacak şekilde kullanılmayacaktır. Çalışmaya katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır, verdiğiniz cevaplar tamamen gizli tutulacak ve kimliklerinizi açık edici davranışlardan kaçınılacaktır. Çalışmaya katılım sırasında herhangi bir nedenle rahatsızlık hissetmeniz durumunda istediğiniz zaman katılımınızı sona erdirebilirsiniz.

Değerli katkılarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Kemal DEMİREL
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü – Eğitim Yönetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

Dr. Öğr. Üyesi Kamil Arif KIRKIÇ
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Fakülte Dekan Yrd. & Eğitim Bilimleri Bölüm Bşk.
Tez Danışmanı

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Okulunuzun Bulunduğu İl:

2. Okulunuzun Bulunduğu İlçe:

3. Görev Yaptığınız Kademe:

Okul Öncesi İlkokul Ortaokul Lise

4. Okuldaki Göreviniz:

Üst Düzey Yönetici (Genel Müdür, Genel Müdür Yrd. Yönetim Kurulu Üyesi vb.)

Yönetici (Müdür, Müdür Yrd.)

Öğretmen

5. Branşınız:

6. Meslekteki Kıdeminiz:

1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16-20 Yıl 21 Yıl ve üzeri

7. Bulduğunuz okuldaki çalışma süreniz:

1-2 Yıl 3-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16 yıl ve üzeri

8. Cinsiyet: Kadın Erkek

9. Okulunuzun Türü:

Vakıf Okulu Tüzel kişi ya da kişilere ait okul Diğer

10. Okulunuz kaç yıldan bu yana hizmet vermektedir?

1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16-20 Yıl 21 Yıl ve üzeri

11. Okulunuzun kaç şube / kampüsü vardır?

12. Okulunuzda İnsan Kaynakları birimi mevcut mu? Evet Hayır

BÖLÜM I.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİNİ BELİRLEME ÖLÇEĞİ

Bu bölümün amacı okulunuzdaki insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşlerinizi belirlemektir.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM İŞLEVLERİ		Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Orta Derecede Katılmıyorum	Büyük Ölçüde Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
OKULUNUZDA		1	2	3	4	5
1	Okulda her çalışanın açık ve net bir iş tanımı vardır.					
2	İşe alımlarda ihtiyaç duyulan öğretmen niteliklerinin tespiti önceden yapılır					
3	İnsan kaynağındaki ihtiyacın nasıl karşılanabileceği önceden saptanır.					
4	İşe alım sırasında öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belirli aşamaları olan bir seçim süreci mevcuttur.					
5	İşe yeni başlayan öğretmenlere oryantasyon eğitimi (okulun yapısı, politikaları, öğretmen hak ve sorumlulukları ile ilgili bilgiler) verilir.					
6	Öğretmenlere değişen çevre ve teknolojiye uyum sağlamaları için kurs, seminer vb. hizmetiçi eğitimler verilir.					
7	Öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapmaları desteklenir.					
8	Yapılan eğitim çalışmalarının öğretmenin ihtiyaçlarına fayda sağlayıp sağlamadığı analiz edilir.					
9	Eğitim ve geliştirme çalışmalarında tüm öğretmenlere fırsat eşitliği sağlanır.					
10	Öğretmenlerin bireysel kariyerlerini yönlendirip geliştirmelerine destek olunur.					
11	Okul içi terfi, öğretmenler arasında fark gözetmeksizin herkese adil davranılarak yapılır.					
12	Performans değerlendirme ölçütleri önceden belirlenir.					
13	Değerlendirme sürecinde öğretmenlerin kişiliğinden çok performansı ön planda tutulur.					
14	Öğretmenlerin eğitim gereksinimlerini belirlemede performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.					
15	Değerlendirme sonuçlarına ilişkin veriler öğretmenlere bildirilir.					
16	Öğretmenlere yetenek, eğitim, deneyim ve performanslarına uygun farklılaşmış ödeme yapılır.					
17	Ödemeler zamanında yapılır.					
18	Yapılan ödemeler öğretmenlerce adil bulunur.					
19	Öğretmenlerin performansını artıracak alternatif ödeme modelleri vardır.					
20	Yeterli nitelikte çalışma, dinlenme, bekleme, serbest zamanları değerlendirme mekanlarının oluşturulmasına önem verilir.					

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM İŞLEVLERİ		Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Orta Derecede Katılmıyorum	Büyük Ölçüde Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
OKULUNUZDA		1	2	3	4	5
21	Okulun temiz olmasına özen gösterilir.					
22	Çalışma koşulları (iş güvenliği, sigorta, sağlık hizmetleri, sosyal haklar gibi faktörler) öğretmenlerin beklentilerine uygundur.					
23	Öğretmenlerin mevcut hoşnutsuzlukları, şikayetleri dikkate alınıp giderilir.					
24	Disiplin kuralları her öğretmene aynı şekilde uygulanır.					
25	İşten ayrılma koşulları açık ve anlaşılmalıdır.					
26	İşten çıkarılacak öğretmene uygun bir süre öncesinde bilgi verilir.					
27	Ayrılma öncesinde, öğretmenin yeni durumuna hazırlanması için gerekli hizmetler yapılır.					
28	Yönetici ve öğretmenler arasında düzenli aralıklarla toplantı yapılmaktadır.					
29	Yöneticiler öğretmenlerle etkili bir iletişim kurar.					
30	Öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı düzenlemeler yapılır.					
31	Yapılan başarılı işler yöneticiler tarafından ödüllendirilir.					
32	Okulumda kendimi ailemin bir parçası gibi hissederim.					
33	Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.					
34	Yöneticiler, daha iyi bir okul ortamı için değişime açık kişilerdir.					
35	Yöneticiler, alanının uzmanı kişilerdir.					

BÖLÜM II

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Aşağıda yer alan maddelerin her biri için “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden sizin için uygun olan bölüme (X) ile işaretleme yapınız.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Kariyerimin geri kalanını bu işyerinde geçirmekten mutluluk duyarım					
2	İş yerimin problemlerini kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.					
3	Kendimi iş yerimin bir parçası olarak hissediyorum.					
4	Duygusal olarak kendimi bu şirkete bağlı hissediyorum.					
5	İş yerim benim için özel bir anlam taşır.					
6	İş yerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
7	İstesem bile şu an işten ayrılmak benim için çok zor olur.					
8	Eğer şu an işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımdaki çok şey kesintiye uğrayabilir.					
9	Şu an bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için istekten çok bir zorunluluktur.					
10	İşimden ayrılmayı düşünmek için, çok az seçeneğim var.					
11	Bu şirketten ayrılmama nedenlerimden biri de uygun alternatiflerin yokluğudur.					
12	Burada çalışmaya devam etme nedenlerimden biri de başka bir şirkete burada sahip olduğum kazançları elde edemeyeceğim düşüncesidir.					
13	Burada çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
14	Benim avantajlı da olsa işimden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.					
15	İşimden şimdi ayrılısam suçluluk hissederim.					
16	İş yerim benim sadık olmamı hak ediyor.					
17	İş yerimdeki insanlara yükümlülük hissettiğim için işimden şu anda ayrılmam.					
18	İş yerime çok şey borçluyum.					

EK-2 Ölçek İzinleri

Re: ÖLÇEK KULLANMA İZİNİ Gelen Kutusu X

nuray saylan <nkostence@hotmail.com> 10 Nisan Cum 08:30

Alıcı: ben

Sayın Kemal DEMİREL,

5 Nisan 2020 tarihinde tarafıma gönderdiğiniz e-posta ile " **İnsan Kaynakları Yönetim İşlevleri Belirleme Ölçeği**"ni çalışmanızda kullanmak üzere izin istediğinizi öğrenmiş bulunmaktayım. Ölçeği çalışmaya atıfta bulunmak kaydıyla kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim...

Nuray SAYLAN

...
kemaldemirel19@gmail.com, 5 Nisan 2020 Paz, 10:14 tarihinde şunu yazdı:
Sayın Nuray SAYLAN,

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü - Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, yüksek lisans öğrencisiyim. Bitirme tezi olarak ; "Özel Okullarda İnsan Kaynakları Yönetim İşlevlerinin Gerçekleşme Derecesine Göre Öğretmenlerin (İşgörenlerin) Kurumsal Aidiyeti" konusunu belirlemiş durumdayım. Bu meyanda; 2013 yılında kabul edilen, "Özel İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarında İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Gerçekleşme Derecesi" konulu yüksek lisans tezinizde geliştirdiğiniz; "İnsan Kaynakları Yönetim İşlevleri Belirleme" ölçeğinizi, yüksek lisans tezimde - tezinize atıfta bulunarak – İstanbul'da özel okullarda görev yapmakta olan öğretmenlere ve yöneticilere uygulamak üzere izninizle kullanmak istiyorum. Teşekkür eder saygılarımı sunarım.

Kemal DEMİREL - 501517159
kemaldemirel@gmail.com
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

Postalarda arayın

1.907 ileti dizisinden 1.

Fwd: Orgutsel baglilik Gelen Kutusu x

S. Arzu Wasti <arzu.wasti@sabanciuniv.edu> 00:55 (10 saat önce)

Alıcı: ben

Merhabalar,

Benzer bir rica ile yazmış olan bir arkadaşına gönderdiklerimi ekte gönderiyorum, sanıyorum böylece izin de vermiş oluyorum.

İyi çalışmalar, başarılar,

Arzu

EK-3 Araştırma İzin Onayı



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E.59090411-44-17495897
Konu : Anket Araştırma İzni

01.12.2020

İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : a) 20.11.2020 tarihli ve 3467 sayılı yazınız.
b) Valilik Makamının 30.11.2020 tarihli ve 17458921 sayılı oluru.

Üniversiteniz Yüksek Lisans Öğrencisi Kemal DEMİREL'in "**Özel Okullarda İnsan Kaynakları Yönetim İşlevlerinin Gerçekleşme Derecesine Göre Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı**" konulu tez araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanmaması, **uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması**, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Levent ÖZİL
İl Millî Eğitim Müdürü a.
Müdür Yardımcısı

Ek:
1- Valilik Onayı
2- Ölçekler



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E.59090411-20-17458921
Konu : Anket ve Araştırma İzin Talebi

30/11/2020

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesinin 20.11.2020 tarihli ve 3467 sayılı yazısı.
b) Bakanlığımızın 21.01.2020 tarih ve 1563890/ 2020/2 No'lu genelgesi
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 30.11.2020 tarihli tutanağı.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans Öğrencisi Kemal DEMİREL'in "Özel Okullarda İnsan Kaynakları Yönetim İşlevlerinin Gerçekleşme Derecesine Göre Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı" konulu tezine dair araştırma çalışmasını ilimize bağlı Üsküdar ilçesinde yer alan okullarda bulunan öğretmenlere okullarda insan kaynakları yönetim işlevleri belirleme ölçeği uygulama isteği hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde araştırma sonuç raporu hakkında Müdürlüğümüz istememanket@meb.gov.tr adresine mail yoluyla bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
30/11/2020
Dr. Hasan Hüseyin CAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1- Genelge.
2- Komisyon Tutanağı.



İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü - Strateji Geliştirme Şb.Md.
Büyükdere Me. İnanç Ökten Cd. No:1 Sultanahmet-Fatih/İstanbul
Alo 155
www.istanbul.meb.gov.tr
e-posta: ist.sgb34@gmail.com

Bilgi için: Aykut ÇELİK

Tel: 0 (212) 384 36 32
Faks: 0 () _____

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrak.sorgu.meb.gov.tr> adresinden 06cf-973e-3571-b35d-e06c kodu ile teyit edilebilir.

ÖZGEÇMİŞ

A. KİŞİSEL BİLGİLER

Kemal DEMİREL

B. EĞİTİM

Yüksek Lisans: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi / Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
/ Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı / Eğitim Yönetimi – 2020

Lisans: Selçuk Üniversitesi / Fen-Edebiyat Fakültesi / Sosyoloji / Konya – 2001

Formasyon: Selçuk Üniversitesi / Eğitim Fakültesi / Konya – 2001

Sertifikalar: MEB Rehberlik Sertifika Programı / İstanbul – 2012

MEB Ölçme-Değerlendirme ve Rehberlik Sertifikası / Ankara – 2003

C. MESLEKİ DENEYİM

Özel Cemre Okulları – İstanbul / Akademik Koordinatör 2017 - Devam

Özel İrfan Eğitim Kurumları – İstanbul / Müdür Yardımcısı 2016 - 2017

Özel İrfan Eğitim Kurumları – İstanbul / Rehber Öğretmen 2008 - 2016

Özel Asfa Eğitim Kurumları – İstanbul / Rehber Öğretmen 2006 - 2008

Özel Bilişim Dershaneleri – Ankara / Rehber Öğretmen 2003 - 2006