

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI ve EKONOMİSİ ANA BİLİM DALI

**Polis Meslek Yüksek Okullarında Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin
Rolü ve Önemi**

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN

Doç. Dr. Fatih TÖREMEN

HAZIRLAYAN

M. Akif ÇİMEN

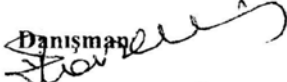
ELAZIĞ – 2009

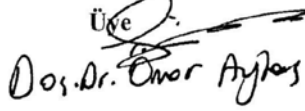
T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI ve EKONOMİSİ ANA BİLİM DALI

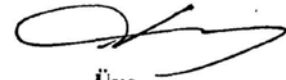
**Polis Meslek Yüksek Okullarında Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin
Rolü ve Önemi**

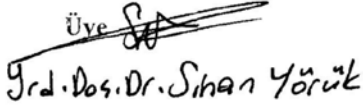
DOKTORA TEZİ

Bu tez / / tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile kabul edilmiştir.


Danışman
Doç. Dr. Fatih TÖREMEN


Üye
Doç. Dr. Enor AYKAS


Üye
Prof. Dr. Vehbi ÇELİK


Üye
Doç. Dr. Sihan YÖRÜK


Üye
Doç. Dr. Zümrüt DEMİRTAŞ

Bu tezin kabulü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun / / 2009 tarih ve Sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Doç. Dr. Erdal AÇIKSES
Enstitü Müdürü

ÖZET

DOKTORA TEZİ

POLİS MESLEK YÜKSEK OKULLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞUMUNDA

ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMİN ROLÜ ve ÖNEMİ

M. AKİF ÇİMEN

FIRAT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI ve EKONOMİSİ ANA BİLİM DALI

2009; SAYFA: XIII + 343

Bu çalışmada, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan temel değer, kural, inanç, simge, alışkanlık ve benzeri öğelerin oluşturduğu ve tüm örgüt üyelerince paylaşıldığı varsayılan örgüt kültürünün, örgütlerde oluşum sürecine, örgüt içi iletişimin etkileri, başka bir ifadeyle, iletişimin, kültür üzerindeki etkileri ve rolü, örgüt kavramı esas alınarak araştırılmış ve bir uygulamayla değerlendirilmiştir.

Araştırmada Polis Meslek Yüksek Okullarında örgüt içi iletişimin örgüt kültürüne etkisi ve rolü incelenmiştir. Araştırmanın yapıldığı tarihte Türkiye genelinde bulunan tüm PMYO'lar (yirmi iki) araştırma kapsamına alınmıştır. Gönderilen 1300 anketten 1220 tanesi geri gelmiş, 40 tanesi hatalı doldurulduğundan değerlendirilmeye alınmamıştır. Toplam 1180 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, PMYO'larda iletişimde bazı sıkıntılar yaşandığını, çalışanların kararlara katılmadığı, dedikodu ve söylentilerin olduğu, empatik iletişimin düşük düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma kapsamında getirilen öneriler ise şu şekilde özetleyebiliriz: çalışanların kararlara katılımı konusunda yönetim katılımcı anlayışı uygulamalı, okulda demokrasiye daha fazla önem verilmeli, empatik iletişim artırılmalı, iletişim etkili hale getirilmelidir.

Anahtar Kelimeler: Polis Meslek Yüksek Okulu, Örgüt Kültürü, Örgütsel İletişim, Eğitim.

SUMMARY

Ph. D. Thesis

THE ROLE and THE EFFECT of COMMUNICATION within THE
ORGANIZATION in POLICE COMMUNITY COLLEGE on CULTURE of
ORGANIZATION
UNIVERSITY of FIRAT
INSTITUTE of SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT of EDUCATIONAL ADMINISTRATION, SUPERVISION,
PLANNING and ECONOMICS
2009 - Pages: XIII + 343

In this study, organizational culture, which is assumed to share by all members of organization and which is formed by similar elements, habit, symbol, belief, rule and basic value that is shared by members of the organization, is searched and evaluated by application on the basis of the effects of communication in organization, in other words, the role and the effect of culture on the process of formation in organization.

In the research, the role and the effect of communication within the organization in Police Community College on culture of organization has been studied. Out of 1300 surveys which were sent to Police Community College, 1220 were filled in and returned back, 40 of them were not evaluated because of incorrect fillings. Totally 1180 surveys were evaluated.

According to the results taken from the research, it has been found that in Police Community Colleges there are some breakdowns in communication, the employees can't agree with decisions, there are gossips and rumors and level of emphatic communication is low. We can summarize the recommendations that the survey has

brought out: in the matter of the employees' agreements with decision, administration should apply understanding of participants, great deal of importance should be attached to democracy in schools, emphatic communication should be increased, and communication should be made more effective.

Key Words: Police Community College, organizational culture, organizational communication, education.

ÖNSÖZ

İletişim hayatın her alanında insanı etkilemekte, insanların birbirleriyle olan ilişkilerini düzenlemektedir. İnsanlar iletişim sayesinde birbirlerini tanımakta ve anlamaktadır. İnsanın hem kendini anlatması hem de çevresini tanınması iletişim ile mümkün olur. İnsanlar günlük hayatlarının her bölümünde iletişimi kullanırlarken, önemli bir kısmını iş yerinde geçirdikleri günlük zaman diliminde, çalıştıkları örgütte diğer çalışanları etkilerken kendileri de onlardan etkilenir. Bu etkilenme iletişim ile gerçekleşir. Bu etkileşim örgütte grup dinamiği ile birlikte hareket etme kültürünü ortaya çıkarabilir.

Örgütlerin kültürleri çalışanları etkilemektedir. Örgüt üyelerini ortak inançlar, değerler, normlar etrafında birleştiren ve dış çevreye uyumunu sağlamada önemli rol oynayan olgunun örgüt kültürü olduğu bilinen bir gerçektir. Örgüt kültürünün çalışanlara aktarılması ve anlamlı kılınması ise ancak etkili bir örgütsel iletişim ile mümkündür.

Örgütleri içinde kuruldukları toplumun üyeleri oluşturduğuna göre, örgüt kültürü gerek toplumdan genel olarak, gerekse üyelerinden bireysel olarak etkilenmektedir. Diğer bir olgu da, örgüte yeni katılan bir üyenin de bu davranış biçimine uyması, onu benimsemesi ve onun bir parçası olmasıdır. Her örgütün kendine özgü bir kültürü olduğu, bu kültür oluşurken iletişimin önemli bir rol üstlendiği literatür araştırmasıyla çalışmamızda ortaya konmaya çalışılmıştır. Polis Meslek Yüksek Okulları ülkemizin polis ihtiyacını karşılamak üzere kurulmuş olan mesleki eğitim örgütleridir. Bu çalışmada örgüt içi iletişimin örgüt kültürünün oluşumundaki rolü, Polis Meslek Yüksek Okullarında çalışanlara anket uygulayarak ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bizlere akademik bakış kazandıran çok değerli öğretim üyeleri/görevlilerinin katkılarıyla bilimsel olarak incelenmiş, araştırılmış olan örgüt kültürü ve örgüt içi iletişim çalışmamızın Polis Meslek Yüksek Okulu yöneticileri ve çalışanlarına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

VII

Tez sürecinde tüm çalışmalarımnda hiçbir desteği esirgemeyen tez danışmanım Sayın Doç.Dr. Fatih TÖREMEN'e teşekkürü bir borç bilirim.

Fırat Üniversitesi Eğitim/Teknik Eğitim Fakülteleri'nin çok değerli öğretim üyeleri/görevlilerine en derin saygılarımı ve sevgilerimi sunarım.

Polis Meslek Yüksek Okullarında örgüt kültürü oluşumunda örgüt içi iletişimin rolü ve önemi konusunda hazırlamış olduğum anket çalışmasının uygulanması aşamasında anketleri dolduran, bana ulaşmasını sağlayan Polis Meslek Yüksek Okulları personeline teşekkür ederim.

Ayrıca, tez çalışmam süresince beni sürekli destekleyen ve fedakarlıkta bulunan en başta eşim Ümran AKŞEN'e ve kızım Ebru Asfa ile oğlum Yunus Emre'ye de minnet ve şükranlarımı sunarım.

İzmir, Ocak 2009

Mehmet Akif ÇİMEN

İÇİNDEKİLER

ONAY	II
ÖZET	III
SUMMARY	IV
ÖNSÖZ	VI
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLolar LİSTESİ	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII

BÖLÜM I

1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Problemi	1
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.2.1. Araştırmanın Alt Amaçları	3
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Sayıtlar	4
1.5. Sınırlılıklar	4
1.6. Tanımlar	5
1.7. Kısaltmalar	5

BÖLÜM II

2. İLGİLİ LİTERATÜRÜN İNCELENMESİ	6
2.1. ÖRGÜT, KÜLTÜR ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	6
2.1.1. Örgüt Kavramı	6
2.1.2. Örgüt Türleri	7
2.1.3. Kültür Kavramı	7
2.1.3.1. Kültürün Sınıflandırılması	10
2.1.4. Örgüt Kültürü	12
2.1.4.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri	15
2.1.4.2. Örgüt Kültürü Kavramının Tarihi Gelişimi	17

2.1.4.3. Örgüt Kültürünün Önemi.....	19
2.1.4.3.1. Güçlü ve Güçsüz Örgüt Kültürü	19
2.1.4.4. Örgüt Kültürünün Yararları	21
2.1.4.5. Örgüt Kültürünün Başlıca Öğeleri.....	21
2.1.4.6. Örgüt Kültürü Modelleri.....	28
2.1.4.6.1. Parsons AGIL Modeli	28
2.1.4.6.2. Ouchi 'Z' Teorisi Modeli	29
2.1.4.6.3. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli	31
2.1.4.6.4. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli.....	31
2.1.4.6.5. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli.....	32
2.1.4.6.6. Kilmann Modeli	34
2.1.4.6.7. Hofstede'nin Kültürel Analiz Modeli.....	34
2.1.4.6.8. Lahiry Modeli	38
2.1.4.6.9. Schneider Modeli	38
2.1.4.6.10. Toyohiro Kono Modeli	39
2.1.4.6.11. Hawkins Modeli.....	40
2.1.4.6.12. Wallach Modeli.....	40
2.1.4.6.13. Pumpin Modeli.....	41
2.1.4.6.14. Handy Modeli	42
2.1.4.6.15. Jones Modeli	44
2.1.4.6.16. Cameron ve Quinn Modeli.....	44
2.1.4.7. Örgüt Kültürünün Oluşumu	46
2.1.4.8. Örgüt Kültürünün Aktarılması	48
2.1.4.9. Okul Kültürü Kavramının Açıklanması.....	49
2.1.4.9.1. Güçlü ve Etkili Okul Kültürünün Temel Öğeleri.....	50
2.1.4.9.2. Okul Kültürünün Yönetimi	51
2.2. İLETİŞİM ve ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMLARI.....	54
2.2.1. İLETİŞİM	54
2.2.1.1. İletişim Sürecinin Öğeleri.....	57
2.2.1.2. İletişim Türleri	60
2.2.2. Örgütsel İletişim Kavramı	62
2.2.2.1. Örgütsel İletişimin Önemi	64
2.2.2.2. Örgütsel İletişimin Temel İşlevleri	66

2.2.2.3. Örgütsel İletişimin Amaçları	67
2.2.2.4. Örgütsel İletişimin Özellikleri	68
2.2.2.5. Örgütsel İletişim Türleri.....	69
2.2.2.6. Örgütlerde İletişim Akışı	70
2.2.2.6.1. Biçimsel (formal) İletişim	70
2.2.2.6.2. Biçimsel Olmayan (Informal) İletişim	75
2.2.2.7. Örgütlerde Etkin İletişim ve Yönetime Etkisi.....	77
2.2.2.8. Örgüt Kültürü ve İletişim.....	78
2.2.2.9. Örgütlerde Etkin İletişim Engelleri.....	80
2.2.2.9.1. Örgütsel İletişim Engelleri	80
2.2.2.9.2. Örgütlerde Bireysel İletişim Engelleri.....	80
2.2.2.10. Örgütlerde Etkin İletişimin Engellerinin Giderilmesi	81
2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	82
2.3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	83
2.3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	93

BÖLÜM III

3.YÖNTEM.....	97
3.1. Araştırmanın Modeli.....	97
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	97
3.3. Verilerin Toplanması.....	97
3.4. Veri Toplama Aracı.....	98

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	101
4.1. Okul Personelinin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	101
4.1.1. PMYO Personelinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	101
4.1.2. PMYO Personelinin Eğitim Değişkenine İlişkin Bulguları.....	123
4.1.3. PMYO Personelinin Rütbe Değişkenine İlişkin Bulgular	150
4.1.4. PMYO Personelinin Görev Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular.....	174

4.1.5. PMYO Personelinin Derse Girme Değişkenine İlişkin Bulgular	197
4.1.6. PMYO Personelinin Birim Değişkenine İlişkin Bulgular	219
4.2. Kanonik Korelasyon Analizi	261

BÖLÜM V

5. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER	262
5.1. Tartışma ve Sonuç	262
5.2. Öneriler	276
5.3. Yeni Araştırmalar İçin Öneriler.....	281
KAYNAKÇA.....	282
EKLER.....	295
Ek – 1. Araştırma yapılan PMYO’lar ile İlgili Bilgi.....	295
Ek – 2. Kişisel Değişkenlere Göre Anket Maddelerine İlişkin Bulgular	296
Ek – 3. Anket.....	337
Ek – 4. Onay Yazısı	340
Ek – 5. Özgeçmiş.....	343

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Güç Mesafesinin Örgütsel/Yönetsel Ortam ve Uygulamalarda Oluşturduğu Başlıca Değerler ve Eğilimler.....	36
Tablo 2: Örgüt Yapısı, Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim İlişkisi.....	78
Tablo 3: Katılımcıların Katılma Derecelerine Göre Belirlenen Düzeyler.....	99
Tablo 4: Polislerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	102
Tablo 5: Cinsiyet Değişkenine Göre, Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolüne İlişkin t-Testi Sonuçları.....	296
Tablo 6: Cinsiyet Değişkenine Göre Boyutlara İlişkin t-Testi Sonuçları.....	122
Tablo 7: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	123
Tablo 8: Eğitim Değişkenine Göre Polislerin Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişim Rolüne İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	300
Tablo 9: Eğitim Değişkenine Göre Boyutlara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	149
Tablo 10: Katılımcıların Rütbelere Göre Dağılımı.....	151
Tablo 11: Rütbe Değişkenine Göre Polislerin Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişim Rolüne İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	309
Tablo 12: Rütbe Değişkenine Göre Boyutlara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	173
Tablo 13: Katılımcıların Görev Süresi Durumlarına Göre Dağılımı.....	174
Tablo 14: Görev Süresi Değişkenine Göre Polislerin Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişim Rolüne İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	315
Tablo 15: Görev Süresi Değişkenine Göre Boyutlara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	196
Tablo 16: PMYO Personelinin Derse Girme Durumuna Göre Dağılımı.....	198
Tablo 17: Derse Girme Değişkenine Göre Polislerin Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişim Rolüne İlişkin t-Testi Sonuçları.....	323
Tablo 18: Derse Girme Değişkenine Göre Boyutlara İlişkin t-Testi Sonuçları.....	217
Tablo 19: Birim Durumlarına Göre Çalışanların Dağılımı.....	219
Tablo 20: Birim Değişkenine Göre Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişim Rolüne İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	327
Tablo 21: Birim Değişkenine Göre Boyutlara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	259
Tablo 22: Polis Meslek Yüksek Okullarında Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Olarak Yapılan Kanonik Korelasyon Analizi Sonuçları.....	261

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yönetim Davranışını Etkileyen Dört (4) Faktör	19
Şekil 2 : Bir İletişim Modeli	57

BÖLÜM I

GİRİŞ

“Polis Meslek Yüksek Okullarında Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü ve Önemi” isimli araştırmanın bu bölümünde problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve konuyla ilgili kavramların tanımı verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

İnsanlar, gruplar ve örgütler toplumsal yaşamın karşılıklı olarak birbirlerine bağlı unsurlarıdır. Günümüzde bireyler toplumsal yaşamın vazgeçilmezleri olan örgütlere üye olmaktadır. Bireyler, ortak amaçlarını gerçekleştirmek için örgütlere ihtiyaç duyarken, örgütler de varlıklarını devam ettirecek kişilere muhtaçtır.

Her örgüt kendine özgü norm, sembol ve değerler sistemine sahiptir. Bu unsurlar örgütün kültürel yapısını belirlemektedir. Her örgüt belirli bir kültüre ve iletişim tarzına sahiptir. Örgütler, kültürel değerlerine sahip çıktığı ölçüde varlığını sürdürmektedir. Bu nedenle örgütlerin devamlılığı örgüt kültürünün, örgüt üyeleri tarafından benimsenmesini gerektirmektedir. Bireyler arasında kurulacak bağ ise iletişim yoluyla sağlanmaktadır.

Örgüt kültürü, örgüte yeni giren üyelere nasıl davranmaları gerektiğini öğrettiği ve örgüt üyeleri arasında ortak bir düşünme ortamı oluşturduğu ölçüde istikrarlı bir şekilde varlığını sürdürebilecektir. İletişim süreciyle örgüt üyeleri arasında paylaşılan değerler ne kadar gerçekliğe işaret etse de gerçekte bireyleri bir arada tutan bireylerin zihinsel algılamalarındaki ortaklıktır.

Örgütlerde yer alan kişileri ortak bir düşüncede tutan unsur ise örgütsel iletişimdir. Örgütsel iletişim ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda eşgüdümlü olarak davranma fırsatı sağlamaktadır. Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri kabullenen bireyler, örgütün beklentilerine pozitif katkı sağlar.

Örgütler, belli hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş insanların basit bir toplamından ibaret olmamakla birlikte örgütteki değerlerin, davranış kalıplarının ve diğer kültürel unsurların ne denli yoğun ve yaygın biçimde benimsendiğine göre etkili olmaktadır.

Eğitim örgütleri toplumun içinden çıkıp gelmiş olan bireyleri belirli davranış özellikleri kazandırarak, topluma yararlı hale getirmek için kurulmuş örgütlerdir. Okullar bir eğitim örgütü olarak öğrencilerine kendinde ne varsa onu verecektir. Öğrencilerin yetişmesi açısından okulun nasıl bir kültüre sahip olduğu ve iletişimi nasıl kullandığı çok önemlidir. İletişim örgütü, örgütün kültürünü etkilemesi yönüyle hayati öneme sahiptir. Okul örgütlerinde davranışları düzenleyen, bireyleri harekete geçiren o okulun kendine has kültürel değerleri bulunur. Bu değerler ve semboller çerçevesinde çalışanlar davranışlarını kontrol altına alırlar. Okula yeni gelen bir çalışan zaman içerisinde o okulun genel yasal işleyişi yanında havasını, etkileşim ve davranış biçimlerini gözleyerek, sorarak ya da oryantasyona tabi tutularak öğrenir. Öğrendiği davranış kalıpları ve değer yargılarına uygun davranarak bulunduğu ortamda kabul göreceğini, yer edineceğini bilir.

Okullarda oluşan\oluşturulan kültür çalışanları nasıl etkiliyor? Bu oluşan kültürde iletişimin rolü, önemi nedir? Gibi sorular son zamanlarda örgütlerde\okullarda sıklıkla sorulmaya başlandı. Polis yetiştiren okullarda öğrencinin ve çalışanların etkilendiği kültürel yapı nasıldır? Okulun oluşan kültürünü etkileyen faktörler nelerdir? İletişimin kültürün oluşumundaki etkisi nedir? Şeklindeki sorulara başarılı olmak isteyen örgütler cevap verebilmelidir? Türkiye’de iletişim ve kültür konularında yapılan çok sayıda çalışma varken, Polis Meslek Yüksek Okullarına yönelik her iki konuyu kapsayacak şekilde bir araştırmaya ihtiyaç hissedilmiştir.

Okul kültürü oluşumunda örgüt içi iletişimin rolünün bilimsel araştırma ile ortaya konması, ülkemiz açısından ve özellikle eğitim kurumları açısından yararlı olacağı düşünüldüğünden bu araştırmanın önemli sonuçlar ortaya koyacağı umulmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın genel amacı, Polis Meslek Yüksek Okullarında örgüt kültürü oluşumunda örgüt içi iletişimin rol ve önemini ortaya koymaktır.

1.2.1. Araştırmanın Alt Amaçları

Yukarıda açıklanan amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır;

1. Polis Meslek Yüksek Okullarında örgüt içi iletişimin örgüt kültürünün oluşumu üzerindeki etkisi ne düzeydedir?
2. Polis Meslek Yüksek Okullarında örgüt içi iletişim akışının, örgüt kültürünü oluşturmadaki rolü konusundaki çalışanlar üzerindeki genel algı nasıldır?
3. Polis Meslek Yüksek Okullarında örgüt içi iletişim akışının, örgüt kültürünü oluşturmadaki rolünü algılamada kişisel değişkenlere göre farklılık var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Örgütler, içinde buldukları toplumun kültürel paradigmasının bir ürünüdür. Aynı zamanda, özel çevresi, farklı girdi ve süreçlerine dayalı olarak her örgüt bir kültür üretir. Günümüzde birçok firma, örgütsel verimlilik ve etkililiğin sadece yapı, süreç ve teknolojik değişikliklerle değil, “önce insan” felsefesiyle ve bilinçli, güçlü bir örgüt kültürüyle gerçekleşeceğini anlamıştır.

Örgüt içi iletişim belirli amaçları sağlamak üzere gerçekleşir. Örgütler içinde kurulan iletişim ağı, öngörülen stratejilerin uygulanması ve alınan kararların gerçekleştirilmesi sürecinde çalışanlara bilgi vermek amacı taşırken, aynı zamanda onların psikolojik yapılarını örgüt amaçlarına uyarlamak ya da değiştirmek, tercihlerini ve davranışlarını yönlendirmek, hedeflenen amaçların gerçekleştirileceğine ilişkin inanç sağlamak ve çalışanları belirlenen hedefler doğrultusunda motive etmek gibi çok yönlü yararlar sağlamaktadır.

Birçok araştırma, en başarılı firmaların örgüt kültürüne önem verenler olduğunu açıkça göstermiştir (İşbaşı ve Erdem, 2001: 1). Örgüt kültürü, örgütün dış çevreye

adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği, bulduğu ve iyi sonuç verdiği için geçerli kabul ettiği, bu yüzden de bunları anlamada, düşünmede ve hissetmede en doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modelidir. Örgüt kültürü, sorunları çözerek öğrenilebilir, uyum ve bütünlük sağlar. Örgüte yeni girenlere öğretilir ve problemler karşısında doğru algılama, düşünme ve hissetmeleri sağlanır (Schein, 1992: 12).

Örgütte çalışanların davranışını yönlendiren temel değerler, ideolojiler ve inançlar şeklinde kısaca tanımlanabilen örgüt kültürü, örgütte yaygın hikâyeler, törenler, gelenekler, dil, donanım gibi somut etmenler aracılığı ile anlaşılabilir. İletişimin örgüt kültürünü oluşturma, çalışanlara benimsetme, örgütü bir arada tutma gibi etkileri vardır. Polis Meslek Yüksek Okulları bir eğitim örgütü olarak iletişimi etkili kullanarak çalışanlarını bir arada tutan kültürü tanımlayabilir, çalışanlar arasında uyumu ve başarıyı yakalayabilir.

Bu araştırmayla elde edilen verilerin uygulayıcılara kolaylık sağlayacağı ve yeni araştırmacılara ışık tutacağı umulmaktadır.

1.4. Sayıtlar

1. Örgüte yeni katılan çalışanların, örgüt içi iletişim yoluyla örgüt hakkında bilgilendirilmeleri, örgütteki görevlerine uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır.
2. Örgütün değer, amaç ve inanç gibi kültürel değerlerinin çalışanlara örgüt içi iletişim yoluyla aktarılması, çalışanların örgüt kültürünü benimsemelerini kolaylaştırmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırmanın uygulama kısmı, Türkiye genelinde bulunan yirmi iki (22) Polis Meslek Yüksek Okulunda çalışan yönetici personel ile polis memurlarının görüşleriyle sınırlıdır.
2. Araştırma literatürü ulaşılan kaynaklarla sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Örgüt Kültürü: Örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerin tümüdür (Çelik, 1997b: 36).

Okul Kültürü: Okul örgütünde ortak olarak bulunan ve çalışanların davranışlarını yönlendiren değerler, normlar, semboller, törenler, uygulamalar ve geleneklerdir (Şişman, 1994: 303).

Örgüt İçi İletişim: Örgütler içinde kurulan iletişim ağı, öngörülen stratejilerin uygulanması ve alınan kararların gerçekleştirilmesi sürecinde çalışanlara bilgi vermek amacı taşırken, aynı zamanda onların psikolojik yapılarını örgüt amaçlarına uyarlamak ya da değiştirmek, tercihlerini ve davranışlarını yönlendirmek, hedeflenen amaçlanan gerçekleştirileceğine ilişkin inanç sağlamak ve çalışanları belirlenen hedefler doğrultusunda güdülemek gibi çok yönlü yararlar sağlayan bir faaliyettir.

Geribildirim (Feedback): İnsanlar arası iletişimde tepki, ileti gönderen kaynağa dinleyicinin/alıcının verdiği yanıttır.

Formel İletişim: Örgüt içi iletişimde, kişilerin örgüt hiyerarşisine bağlı olarak belirlenen kanal ve mesaj türleri dahilinde gerçekleştirdikleri iletişim biçimidir. Yatay, dikey ve çapraz iletişim formel iletişim biçimleri arasında sayılabilir.

İnformel İletişim: Biçimsel olmayan iletişim, örgütteki biçimsel düzenlemelere, yönetimin belirlediği yazılı kurallara bağlı olmayan ve üyelerin karşılıklı, kişisel etkileşimleri sonucunda gerçekleşen iletişim şeklidir.

Rütbe : Emniyet Hizmetleri Sınıfı personelin mesleğe girişte veya sonradan öğrenim, fiili çalışma, sicil gibi nitelikler sonucunda sahip olduğu hiyerarşik meslek unvanı.

Üst Düzey Yönetici: Emniyet Amiri, Şube Müdürü, PMYO Müdür Yardımcısı, Öğretim Görevlisi Emniyet Müdür Yardımcısı.

Orta Düzey Yönetici: Komiser Yardımcısı, Komiser, Başkomiser.

1.7. Kısaltmalar

Pol-Net: Polis Intranet Ağı.

PMYO: Polis Meslek Yüksek Okulu

Emn. Md. Yrd: Emniyet Müdür Yardımcısı

AR-GE: Araştırma Geliştirme

BÖLÜM II

İLGİLİ LİTERATÜRÜN İNCELENMESİ

2.1. ÖRGÜT, KÜLTÜR ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu bölümde örgüt, kültür ve örgüt kültürü kavramları incelenmiştir.

2.1.1. Örgüt Kavramı

Örgüt deyince iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır. Biçimsel örgütlerde birinci derecede önemli özellik yapıdır (Hicks, 1979: 18). Biçimsel örgütlerde yapılan her tür çalışmanın eşgüdümü ve ilişkilerin düzenlenmesi söz konusudur (Organ & Hammer, 1982: 430). Örgüt tanımlarına baktığımızda çok farklı tanımlar gözümüze çarpar. Bu tanımlardan bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

Koçel (2001: 128) örgütü, kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkalarıyla bir araya gelerek grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemi olarak tanımlamıştır. Fichter'e (1996: 120) göre örgüt, çoğunluğun paylaştığı ve bazı temel grup ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla yönelik davranış örüntüleri bileşimi şeklinde tanımlanmaktadır.

Barnard örgütü, iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi olarak tanımlayarak bir örgütün, ortak bir amacı gerçekleştirmek için birbirleriyle iletişime girebilen ve etkinlikte bulunmaya gönüllü kişiler olduğunda ortaya çıktığını öne sürmüştür. Schein örgütü, iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların, gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin ussal eşgüdümü, Etzioni örgütü, belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimler, Marc ve Simon ise örgütü üyeleri arasında ilişkiden oluşan toplumsal bir yapı olarak tanımlamıştır (Güçlü, 2008).

Örgütün tanımlarına baktığımızda birden fazla insanın belirli amaçlarla bir araya gelmesi ve iletişimde bulunarak belirli faaliyetleri yürütmesi göze çarpan en belirgin özellikler olarak görülebilir.

2.1.2. Örgüt Türleri

Örgüt türleri, yapıları bakımından genel kabul görmüş şekli ile iki temel gruba ayrılmaktadır:

-Biçimsel (resmi/formal) örgütler: İşbölümünün yapıldığı ve sorumlulukların belirlendiği, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için çalışanların çabalarının eşgüdüm içerisinde ortaya konduğu örgütlerdir (kamu kuruluşları, sendikalar, özel sektör).

-Biçimsel olmayan (doğal/informal) örgütler: kişilerin sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi amacıyla resmi olmayan bir şekilde kurulan örgütler olarak açıklanabilir (arkadaşlık grubu, bir akşam yemeği partisi, hemşehri grubu).

Biçimsel olan ve biçimsel olmayan örgütlerin kaynağı esas itibariyle insandır ve insan ilişkileri önemli yer tutar. Örgütler grubun etkinliğini arttırmakta, bireyler için daha fazla güvenlik sağlamakta, insan talep ve ihtiyaçlarını daha etkin bir biçimde sağlayabilmektedirler (Duygulu, 2004: 1). İşlerimizin ve planımızın gerçekleşmesi için örgütlere ve örgütlenmeye ihtiyaç vardır. İyi bir örgüt ve örgütlenme sayesinde, işlerimizi verimli bir biçimde sonuçlandırma imkânını buluruz. İnsanlar tarihin ilk dönemlerinden beri, işlerini toplumsal yaşamın bir gereği olarak, dayanışma halinde görmeye alışmışlar ve bu amaçla askeri birlikler ve dernekler kurmuşlardır. Onun için de örgüt bir amaç değil, amaçların gerçekleşmesi için bir araçtır (Tortop, İspir ve Aykaç, 2005: 61-62). Schein (1976: 10) örgütün temel işlevlerini, karşılıklı yardımda bulunmak olmak üzere, ortak bazı amaçların gerçekleştirilmesi, çabaların eşgüdümü, hiyerarşiye olan ihtiyaç olarak saymıştır. Örgüt deyince aklımıza örgütlenme geliyor, örgütlenme ile kültür kavramı oluşmaya başlıyor. Burada kültür kavramına değinilecektir.

2.1.3. Kültür Kavramı

Kültür kavramı, etimolojik köken itibariyle Latince “cultura” sözcüğünden gelmektedir ve “toprağı verimlileştirmek için çalışma” anlamına gelmektedir. Cultura

sözcüğü 17. yüzyıla kadar Fransızca'da da aynı anlamda kullanılmıştır. Sözcük buradan Almanca'ya geçmiş ve 1973 tarihinde bir Alman Dili Sözlüğü'nde “Cultur” olarak yer almıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 30). İlk kez Voltaire, culture sözcüğünü, insan zekâsının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamında kullanmıştır. 1843'te Gustav Klemn tarafından yazılan “İnsanın Genel Kültür Tarihi” isimli eserinde “cultur” sözcüğünü uygarlık ve kültürel evrim karşılığında kullanmış ve buradan İspanyolca, İngilizce ve Slav dillerine geçmiştir (Güvenç, 2003: 96).

Antropoloji ve etnoloji bilimleri geliştikçe kültür olgusunun karmaşıklığı daha da belirginleşmiş ve tanımlar da çeşitlenmiştir. Amerikalı antropologlar A.L.Kroeber ve Clyde Kluckhohn “Kültür Kavramlarına ve Tanımlarına Eleştirel Bir Bakış–1952” adlı çalışmalarında kültürün 164 farklı tanımını verirler (Güvenç, 2003: 95). Kroeber ve Kluckhohn'un kültür tanımı, sosyal antropologlarca en çok kabul gören tanımdır. Onlara göre kültür, somut davranışların bir soyutlaması olduğu, ama kendisinin bir davranış olmadığı tanımıdır (Giddens, 1998: 26). Unutkan (2001: 501) kültürü tanımlamanın güçlüğü, bu kavramın tarihsel süreç içinde uğradığı anlam farklılaşması kadar, kültürü tanımlayanların kendi disiplinleri açısından farklı tanımlamaları olarak belirtmektedir. Kültürle ilgili yapılan tanımlardan, bu kavramın içine aldığı tüm öğeleri kapsamının mümkün olmadığı görünmekte, biyoloji, güzel sanatlar, felsefe, tarih, antropoloji, sosyoloji vb. bilim dallarında ve günlük dilde değişik biçimlerde kültür tanımları yapılabilmekte, kültür kavramına her bilim adamı, yazar, araştırmacı farklı anlamlar yüklemekte ve değişik biçimlerde kültür tanımı yapabilmektedir.

Bütüncül kültür tanımlarının en iyisi olarak kabul edilen, sosyal antropolojinin konusunun kültür olduğunu söyleyen Tylor tarafından yapılmıştır. Tylor'un kültür tanımı, kültür kavramının bütün niteliklerini, özünü ve türlerini içine alan tanım denemelerinden biri ve en iyisi olarak kabul edilmektedir. Bütüncül kavramlara örnek olarak gösterilen bu tanım, kültürün, öğrenilmiş, saklanmış ve öğretilen, eğitimle yeni kuşaklara aşılana bir içerik olduğunu vurgulaması bakımından önemlidir. Diğer bir ifadeyle kültür kavramı zirai anlamından uzaklaşarak uygarlık ve eğitimle eşanlamlı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Kültür kavramının kültürel antropolojik ve sosyolojik anlamını kazanması ise büyük ölçüde Tylor'un katkılarıyla gerçekleşmiştir. Tylor'a göre kültür ya da uygarlık, bir toplumun üyesi olarak, insanın öğrendiği (kazandığı) bilgi,

sanat, gelenek-görenek, yetenek, beceri ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür (Fichter, 1996: 132, Güvenç, 2003: 100-101).

Kültür terimini günümüzdeki anlamına yakın bir şekilde ilk kez 17. yüzyılda Samuel von Pufendorf kullanmıştır. Samuel von Pufendorf'e göre kültür, doğaya karşıt olan ve belli bir toplumsal bağlam içinde ortaya çıkan tüm insan eserleridir. Alman filozof Immanuel Kant kültürü, insanın mantıksal özünden dolayı özgürce hayata geçirebileceği amaçların, ideallerin tümü olarak tanımlamıştır. Bir başka Alman filozof Herder kültürü, bir ulusun, bir halkın ya da topluluğun yaşam tarzı olarak yorumlamıştır (Turkcebilgi, 2008).

Kültürle ilgili çok farklı tanımların yapılmış olmasını belirterek bazılarını sıralamak yerinde olacaktır:

TDK sözlüğünde (1998: 947) kültür, tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmeye kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin olarak tanımlanmıştır.

Kültür, en geniş anlamıyla bir toplumun tüm yaşam biçimidir (Erdoğan, 1994: 112, Fındıkçı, 1996: 87).

Kültür, bir yandan bireylerin toplumsal yollarla ilettikleri bir değer, yargı, inanç, simge ve davranış ölçütleri düzeninden, diğer yandan da, böylece ortaya çıkan geleneksel davranış kalıplarının simgesel ve maddi ürünlerinden oluşur (Tolan, 1991: 227).

Köse ve Ünal'ın aktardığına göre (2000: 4) Hofstede kültürü "bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama" olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle, bireysel düzeyde zihinsel programlara ilişkin kaynakların, kişinin yetiştiği ve hayat tecrübelerini elde ettiği sosyal çevrelerde yattığı söylenebilir.

Herskovits kültürü "insanın yaptığı her şeyin toplamı" olarak tanımlarken, Geertz "bir toplumun üyelerince paylaşılan anlamların tümüdür" der (Cüceloğlu, 1997: 344). Belasko'ya göre kültür, bir arada bulunan insanlar tarafından şekillendirilir (1992: 28).

Linton'a göre kültür, öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir cemiyetin üyelerince birbirlerine aktarılan davranışların sonucudur. Böylece kültür öğrenme yolu ile bir geçiştir. Kültür aynı zamanda geleneklerle varlığını sürdürür. Kültürün sürekliliği, insanın gruptan öğrenebilmesi yeteneğine dayanır. Kültür öğrenilen tavır ve harekettir.

İşletme yönetimi açısından ise kültür, kuruluşun çalışma şeklini veya faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır (Erdoğan, 1994: 119-121).

Kültür kavramının pek çok tanımı bulunmasına karşılık bu tanımlar ışığında ortak bir sonuca ulaşmak imkânsız değildir. Kültür, birey ve içinde bulunduğu toplumu kapsayan geniş bir kavramdır ve bununla birlikte bireylerin ve toplumların tarihi geçmişi, gelişimi ve diğer toplumlarla olan ilişkileri ile ilgilidir. Yapılan tanımların ortak noktaları genlerle geçen özellikler olmadığı, toplum içerisinde öğrenilerek kazanılmış olduğu, grubu oluşturan üyelerce paylaşıldıkları, zamanla değişebildikleri, insan ihtiyaçlarını karşıladıkları ve bütünleyici oldukları olarak sayılabilir. Kültür tanımlarının farklılığı gibi kültür çeşitleri de çok renklilikler arz etmektedir. Burada kültürün sınıflandırılmasını inceleyeceğiz.

2.1.3.1. Kültürün Sınıflandırılması

Kültür, kültürün yaygınlık derecesine göre genel kültür-alt kültür, kültür öğelerinin bileşimine göre maddi kültür-manevi kültür, kültürün oluşum biçimlerine göre üçlü ayırım ve bazı uç ayırımlar olarak sınıflandırılmaktadır (Şimşek vd., 2001: 29; Erdoğan, 1994: 122-125).

Yaygınlık derecesine göre kültür; genel ve alt kültür olarak ikiye ayrılmaktadır. Eğer genel kültürü özel bir toplumun sahip olduğu kültür olarak düşünürsek, ne kadar toplum varsa, o kadar da genel kültür vardır denilebilir. Toplum fertlerinin belirli amaçlar ve esaslarla bir araya gelerek oluşturdukları örgütün de bir alt kültür olduğu

kabul edilebilir. Kişiler ekonomik amaçlarla bir araya gelmişlerdir, yani bu topluluğun esası bir meşguliyettir. Örgüt içerisinde yer alan kişiler farklı bölgelerden, hatta bazen farklı kültürlerden gelmiş olurlar. Bu kişiler hem geldikleri bölge veya milletin kültürünü taşırlar hem de içinde buldukları toplumun kültürünü kabullenirler. Toplumun inanç yapısı, değerleri, hareket ve yaşam tarzları genel kültürü, bu kültürün içinde yer almakla beraber etnik, bölgesel ve mezhep ayrıcalıklarına dayanıp kendilerine özgü yaşama şekilleri ve değerleri olan kültür ise alt kültürü ortaya koyar.

Öğelerinin bileşimine göre kültür; maddi kültür ve manevi kültür olarak ikiye ayrılmaktadır. İnsan yaşamak amacıyla çevresini devamlı değiştirdiği gibi, dış dünya ile ilişkileri için yapma bir çevre oluşturur. Toplum kültürü içinde yer alan maddi elemanların oluşturduğu kültür maddi kültürdür. Kültürün fizyolojik ihtiyaçları karşılayan maddi yönünden başka, ruhsal ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayan psikolojik ve sosyolojik yönü de vardır. İnsanın düşüncesinin, inançlarının ve değerlerinin belleksel olması, maddeleşmeden insan yaşayışını etkileyen bir yapıya sahip olması, belleksel değerler ve bu değerlerin oluşturduğu hayat tarzı veya manevi çevre, maddi olmayan kültürü oluşturmaktadır.

Oluşum biçimlerine göre kültür; sonradan bellenen kültür, birlikte oluşan kültür, önceden oluşan kültür olarak üçlü ayırım şeklinde üçe ayrılmaktadır. Kültürel yapılar insanın yaşam süresi ile sınırlı değildir. Birey belli bir kültürel ortamda doğar, o ortamdan etkilenir ve etkileşim sonucu kendi özgün yorumlarını geliştirir. Kültürün yaşam süresi içerisinde kişinin öğrenme zamanına göre üç tür kültürün varlığından bahsedilmiştir. Prefigurative (önceden oluşan) kültür, eski kültürün önemli kısımlarının saklandığı fakat yeni kuşağın yeni kültürel değerler yaratması ve bu değerleri ileri yaştakilere kabul ettirmesi, eski kültürün yeni ile birleştirilmesinden oluşan kültürdür. Postfigurativ (sonradan bellenen) kültür, kişinin veya çocuğun atalarından aldığı, yaşam boyunca yavaş yavaş öğrenilen ve otoritenin geçmişten geldiği kültürdür. Cofigurative (birlikte oluşan) kültür, kişilerin yaşlılarından öğrendikleri, toplum üyelerinin çağdaşları ile birlikte geliştirip öğrendikleri kültürdür.

Bazı uzmanlar genel kültür-alt kültür, maddi kültür-manevi kültür ve üçlü ayırımın da ötesinde farklı kültür çeşitleri üzerinde çalışmışlardır. Bunlar Köy kültürü-

şehir kültürü, Fakirlik kültürü-zenginlik kültürü, Açık kültür-kapalı kültür olarak sıralanabilir. Kültürün tanım ve sınıflandırması yanında işlevleri de önemli yer tutar. Kültürün işlevlerini şöyle sıralamak mümkündür: Kültür, toplumda dayanışmayı sağlar. Toplumunu diğer toplumlardan ayıran bir işaret olarak görülen kültür, bir toplumun değerlerini ele alır ve onları yorumlar.

Kültürün özellikleri bize kültür kavramını daha iyi tanımamıza yardımcı olur. Kültür, öğrenilir, içgüdüsel ve kalıtsal olmadığından, bireyin doğduktan sonraki kazandığı alışkanlıklarını (davranış ve tepki eğilimleri) kapsamaktadır. Kültür sürekli, toplumsaldır, ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir. Kültür, zamana bağlı olarak değiştiği gibi gruptan gruba da farklılık gösterir. Toplumun modern olup olmamasına göre değişme, hızlı veya yavaş gerçekleşebilir (Güvenç, 2003: 101-104, Unutkan, 1995: 6). Kültür, zamana bağlı olarak değiştiği gibi gruptan gruba da farklılık gösterir.

Bu kısma kadar örgüt ve kültürün tanımına, kültürün işlevlerine ve özelliklerine değinildi. Bu kısımda örgüt kültürü ile ilgili tanım ve özelliklerine değinilecektir. Kültür kavramı, toplumların temel yapısını oluşturan en önemli unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Kültür aynı zamanda örgütler için de çok önemlidir.

2.1.4. Örgüt Kültürü

İlk kez Peters ve Waterman (1987) tarafından Amerika'da, Pascale ve Athos tarafından ise Japonya'da incelenmiş olan ve literatürde firma kültürü, kurumsal kültür, işletme kültürü olarak da dile getirilen örgüt kültürüne ilişkin tanımlar şöyle sıralanabilir:

Schein örgüt kültürünü (1992: 8), dış çevreye uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan sorunların üstesinden gelmek için bir grup tarafından icat edilen, keşfedilen ve geliştirilen, geçmişte yeterli olduğu için doğru kabul edilen bu yüzden gruba yeni katılan üyelere de en doğru algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak öğretilen temel sayılılar örüntüsü olarak tanımlar.

McNamara (2007) örgüt kültürü, kuruluşun kişiliğidir, kültür, kuruluş üyelerinin elle tutulur işaretleri (artifacts), varsayımlar, değerler, normlar ve üyelerin davranışlarından oluşmaktadır demektir.

Hellriegel ve Slocum (1992: 555) örgüt kültürünü, "örgütteki çalışanların çoğu ya da hepsi tarafından paylaşılan ve örgütte ilerlemek ve çalışmak isteyen yeni üyeler tarafından öğrenilebilen, örgütün kişiliği" olarak tanımlamışlardır. Bu tanım örgüt kültürünün üç önemli noktasına vurgu yapmaktadır. Örgüt kültürü öğrenilebilir, paylaşılabilir ve aktarılabilir bir olgudur.

Örgüt kültürü zaman zaman bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge (sembol), seremoni ve mitolojilerin bütünü olarak da tanımlanmaktadır (Varol, 1993: 182).

TDK sözlüğünde (1998: 947) örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını ve çalışılan yerin genel görüntüsünü şekillendiren, simgeler aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılan, değişebilir nitelikteki değer, düşünce ve kurallar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Özalp (2001: 566) örgüt kültürünü, örgüt içinde, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar, değerler ve anlamlar olarak tanımlar.

Örgüt kültürü, bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten sembol, tören ve mitolojilerin tümüdür. William Ouchi (Hoy ve Miskel, 1991: 212) örgütsel kültürü, semboller, törenler, efsaneler, işgörenlerin değerleri ve inançları olarak belirlemiştir.

Goffee ve Jones örgüt kültürünü, örgütte işlerin nasıl yapıldığının bir göstergesi, ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışları şeklinde tanımlamışlardır (2003: 35). Erdoğan (1996) örgüt kültürünü, kuruluşların çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ile diğer kişiler arası ilişkilerin tamamı olarak tanımlamaktadır.

Örgüt kültürü, bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten sembol, tören ve mitolojilerin tümüdür. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü, örgütte

çalışanların paylaştığı tutumlar, değerler, varsayımlar, inançlar, normlar, duygular, birtakım faaliyetler ve etkileşimler ile beklentilerden oluşur (Çelik, 2000: 46-47).

Hofstede, elli (50)'den fazla ülkede inceleme yaptıktan sonra, insanların buldukları ortamın yapısını, ortamı etkileyen faktörleri bilmelerinin ve ona uygun bir örgüt kültürü yaratmalarının iş verimini büyük oranda arttıracığını savunur. Aynı zamanda ülkeler ve kültürler farklı olsa da temeldeki sorunların aynı olduğu görülüyor (2003: 616).

Kültür, insanların pek çoğuna bir takım duygular çağırırsa da soyut bir kavram olduğundan tanımlanması zordur. Örgüt üyeleri, örgüt kültürü hakkında konuşmalarında, çoğunlukla, örgüt kültürünün varlığının kabul edildiğini ve onun önemli etkilerinin bulunduğunu, fakat onun ne olduğu hakkında tamamen farklı fikirlerinin olduğunu ifade etmektedirler. Örgüt kültürünü, bir grubun öğrenme birikimini, davranışsal kalıpları, coşkuyu ve grup üyelerinin toplam psikolojik fonksiyonlarını gözleyerek anlamak mümkündür. Örgüt kültürü, bir takım değerlerden oluşmuş ve bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği, örgüt içinde çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. Bu değerler çalışanların istedik ve istenmedik davranışlarını belirler ve işgörenlerin birbirleriyle kurmuş oldukları iletişim ile kazanılır ve öğrenilir.

Schein (1997: 7-12) örgüt kültürü kavramını anlamayı kolaylaştıracak öğeleri şu şekilde sıralamaktadır:

- **Davranışlar:** İnsanların etkileşimiyle oluşan, özenle seçilmiş davranışlar, çalışanların kullandıkları dili, alışkanlıkları, gelenekleri ve geleneksel törenleri ifade eder ve çalışanlar bunları geniş bir alanda kullanırlar.

- **Benimsenen değerler:** Prensipler ve değerler, grup üyelerinin davranış ve yaklaşımlarını belirler.

- **Grup normları:** Çalışmalarda dile getirilen gizli standartlar ve değerler grubun davranışlarını yönlendiren normlar oluşturur.

- **Formal felsefe:** Örgütün resmi felsefesi, grup üyelerinin yöneticilere, iç ve dış müşterilere karşı davranışlarının kaynağını oluşturan genel politikaları ve ideolojik prensipleri yansıtır.

- **Kurallar:** Yeni katılan üyelerin öğrenmek durumunda oldukları ve onları örgüte bağlayacak olan, örgütün yaşamı boyunca oluşturulan ancak bazen açık bazen açıkça ifade edilmeyen kuralları vardır.

- **İklim:** Çevrenin etkisiyle ve örgüt üyelerinin birbirleriyle, iç ve dış müşterilerle etkileşimi sonucu örgüte taşınan duygulardır.

- **Yerleşmiş beceriler:** Örgüt çalışanlarının asıl görevlerini yaparken ortaya koyacakları özel yetenekleri ifade eden beceriler, yazılı olmadan kuşaktan kuşağa aktarılarak sürdürülür.

- **Düşünce alışkanlığı, zihinsel modeller ve dilin kullanımı:** Grup üyelerinin kullandığı dile, anlayışa, düşünceye kaynaklık eden ortak zihinsel yapıları vardır.

- **Ortak anlamlar:** Örgüt kültürünün önemli bir parçasını oluşturan ortak anlamlar, örgüt üyelerinin birbirleriyle etkileşimiyle ortaya çıkan ve örgüt üyeleri tarafından kullanılarak oluşturulan anlayış biçiminden oluşur.

- **Kök metafor:** Metafor, düşünceler, duygular ve grubun kendisini tanımlamak için geliştirdiği imajdır.

Örgüt kültürü, örgütsel davranışları, tecrübeleri, normları, inançları ve değerlerini kapsar. Örgüt kültürü, gruplar ve insanlar arasında paylaşılan değerler ve kuralları koleksiyonu olarak tanımlanır. Temel olarak örgütsel kültür örgütün kendi kişiliğidir. Örgütsel değerlerden inanç ve fikirler, hakkında hangi hedef ve amaçların örgütün üyeleri tarafından takip edilmesi gerektiğini ve uygun fikir ve davranışlardan hedefleri başarmak için hangisini kullanması gerektiğini bilir. Örgütsel değerler, örgütsel normları oluşturur.

2.1.4.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri

- Örgüt kültürü öğrenilir. Örgüt içinde hali hazırda çalışanlar ve örgüte yeni katılan üyeler biçimsel yapıyı öğrenmeye çalışırken aynı zamanda örgüt kültürünün varlığını da fark ederler ve bu yeni olguyu öğrenmeye çalışırlar.

- Örgüt kültürü üyelere örgütsel kimlik sağlar. Birey kendini iş arkadaşları,

yönetim ve işletmenin kendisiyle bütünleştirir.

- Örgüt kültürü yol göstericidir. Çalışanların ihtiyaçlarını karşılar ve örgütte yol gösterici bir rol oynar.
- Örgüt kültürü birlikteliği kolaylaştırır. Örgütte kurallar dışında kalan ve örgütün amaçlarına görevi sağlayacak, örgütte birlik ruhunu sağlayacak hareketler söz konusudur.
- Örgüt kültürü yazılı değildir. Biçimsel olarak belirlenmemiş olması yönüyle yazılı bir kural olma özelliği taşımaz.
- Örgüt kültürü değişebilir. Örgüt kültürü zaman içinde değişebilir. İnsanlar değiştikçe örgüt kültürünün değişmesi de mümkün olacaktır. Ancak üst yönetimin değişmesinin yapacağı kültür değişimi ile alt kademelerdeki değişimin etkileri aynı oranda olmayacaktır.
- Örgüt kültürü örgütün bütününe yöneliktir. Örgüt kültürü işletmenin sadece bir kademesine yönelik olmadığı gibi kapsama alanı örgütün tamamı olan bir olgudur. Ancak bazı örgütlerin yapılanmasından kaynaklanan farklılıktan dolayı aynı örgüt içinde farklı kültürlerin görülmesi de mümkün olacaktır.
- Örgüt kültüründe yönetici desteği önemlidir. Bireylerin katılımı sonucu doğan örgüt kültüründe üst yönetimin desteği de çok önemlidir (Özalp, 2001: 577).
- Örgüt kültürü semboliktir. Hikâyeler, sloganlar, tören ve seremonilerle ifade edilirler. Dolayısıyla kültür teorisinde söylenenler, yapılanlar, üretilenler ve görünenlerin ardındaki sembolik anlamlar önem taşır (Bozkurt, 1997: 89). Ayrıca bu semboller sayesinde öğrenilebilir, öğretilir ve gelecek nesillere aktarılabilir (Naktiyok 2001: 519).

Örgüt kültürü bağlamında, örgütteki varsayımların, değerlerin, davranış kalıplarının ve diğer kültürel formların ne denli yoğun ve yaygın biçimde benimsendiğini ortaya koymak, modern örgütlerin hazırlanan vizyonlar doğrultusunda ilerlemesini kolaylaştırmaktadır. Murat ve Açıkgöz'ün aktardığına göre Sadri ve Lees çalışanların üretkenliğini ve örgütün başarısını gösteren parametrelerin yaratılmasında çok önemli bir rol oynayan örgüt kültürünün temel özelliklerini beş (5) ana maddede toplamaktadır:

- Misyon ifadeleri hazırlamak ve örgütün geleceğine ilişkin bir kurumsal vizyon oluşturmak,

- Örgüt kültürü, işgörenlerin bireysel değerleriyle uyuşan ve örgütün amaçlarıyla tutarlılık gösteren kurumsal değerlerce desteklenmektedir,
- Çalışanlara değer verilmekte, arkadaş ya da takım arkadaşı gözüyle bakılmaktadır. Farklı bölümlerde çalışanlar arasında etkileşim bulunmaktadır,
- Örgüt kültürü, değişen dışsal koşullara uyarlanabilir niteliktedir. Çalışanlara eşit ve adaletli davranılmasını öngörmektedir.
- Örgüt kültürü, kurumsal değerleri vurgulayan birtakım somut semboller (seremoniler, ritler, ritüeller, hikâyeler, masal ve destanlar, mitler, kullanılan beden dili ve mimikler, fiziki düzenlemeler, giyilen giysiler) aracılığıyla yaşatılmaktadır (2007: 4).

2.1.4.2. Örgüt Kültürü Kavramının Tarihi Gelişimi

Örgüt kültürü konusunda ilk çalışmaların 1930'lu yıllardan itibaren başladığı kabul edilmektedir. İnsan ilişkileri akımıyla birlikte örgütlerde insan kaynağı üzerinde durulmuş, grup normları, semboller, örgütsel değerler gibi konulara dikkat çekilmiştir. Örgüt kültürü başlığı altında ortaya çıkan araştırmalar her ne kadar 1980'li yıllardan itibaren yoğunlaşmaya başlamışsa da neo-klasik kuramcılar, 1940'lı ve 1950'li yıllarda yaptıkları araştırmalarda 1980'lerden sonra "örgüt kültürü" olarak adlandırılan kavramın ilk temellerini atmışlardır. Örneğin Elton Mayo ve arkadaşları yaptıkları çalışmalarda örgütlerle ilgili bir kültür ögesi olarak örgütsel norm ve sembollerin önemi üzerinde durmuşlardır. Ancak doğrudan örgüt kültürü kavramının kullanılması ve söz konusu olgunun yoğun bir şekilde çalışılmaya başlanması 1980'li yılların başlarına denk gelmektedir (Durğun, 2006: 114). 1960'lı yılların sonlarından itibaren ABD ve pek çok batı ülkesi ekonomilerindeki önemli düşüşlerle birlikte örgütsel yaşamla ilgili olarak rekabet, verimlilik, örgütsel uyum, işe devamlılık, iş gücü devri gibi konularda çeşitli sorunlar yaşamaya başladılar. O güne değin örgüte ilişkin olarak geliştirilen kuramlar ve çözüm önerileri batı ülkelerini içine düştikleri bu ekonomik bunalımdan kurtaracak gibi gözüküyordu. Bu yüzden 1960'lı yıllarda örgüt kuramcıları yeni arayışlar içine girerek örgütsel değişimi gerçekleştirebilmenin kültürel faktörleri dikkate almaya bağlı olduğunu vurguladılar. Uzun bir süre bu gerçeği ihmal ettiklerini düşünen örgütler giderek kültürlerini güçlendirme durumu ile karşı karşıya kaldılar. Örgüt kültürü ile ilgili araştırmalar her ne kadar 1980'li yıllardan itibaren artmaya başladıysa da

neoklasik teoriyi savunanlar 1940 ve 1950'li yıllarda yapmış oldukları araştırmalarla 1980'li yıllardan sonra örgüt kültürü olarak adlandırılan kavramın temelini oluşturmuşlardır. 1940'lı ve 1950'li yıllarda örgütün içinde bazı kültürel değerlerin araştırma kapsamına alınmasına karşın, örgüt kültürü kavramına olan ilginin 1980'den sonra geçmiş dönemlere oranla daha geniş bir tanım aralığı içinde ve daha tutarlı bir biçimde ortaya çıktığını söyleyebiliriz (Taş, 2001: 9). Son yıllarda örgüt kültürünün, kendiliğinden ortaya çıkan bir olgu değil, rekabet üstünlüğü sağlayan yönetilebilir bir öge olduğu artık kabul ediliyor. Bir örgütün uzun dönemli başarısı için, değişen koşullara göre ve örgütün ihtiyaçları doğrultusunda örgüt kültürünü yönetmenin ve gerektiğinde değiştirmenin önemi biliniyor (Baltaş ve Baltaş, 2005).

Şişman (1994: 28) son yıllarda örgütsel kültür kavramının bilim adamları, araştırmacılar ve uygulamacılar arasında bu denli ilgi görmesinin nedenlerini şu şekilde sıralamaktadır:

-Deneycilik, olguculuk, akılcılık gibi geleneksel yöntemler üzerinde meydana gelen çeşitli tartışmalar çerçevesinde örgüt kuramı ile ilgili olarak geçmişte de ortaya konan görüşlerin yeterince tatmin edici bulunmaması ve örgütsel yaşamın kültürel yönünün giderek önem kazanması,

-Örgütün geçmişte bir organizma ya da makine olarak düşünülmesine karşılık olarak yakın geçmişte örgütü tanımlama ve çözümlemede düşünce sistemleri, kültürler gibi yeni yaklaşımların geliştirilmesi,

-Kültür kavramının geniş anlamda birçok kavramı içinde barındıran bir şemsiye kavram olarak düşünülmesi ve bu kavramın örgütsel çözümlemelerde kullanılan bazı geleneksel konu başlıklarının (yapı, liderlik, örgüt-çevre ilişkileri) yeniden yorumlanmasında temel anlayış haline gelmesi,

-Politik, ideolojik ve sosyo-ekonomik faktörlerin örgüt üzerindeki etkileri,

-İşe ve örgütsel yaşama ilişkin olarak işgören beklentilerindeki değişimler ve yapılan iş karşılığında işgörenlerin sadece ücretle ödüllendirilmesinin yeterli olarak görülmemesi,

-Örgütsel değişimin özünün anlaşılması ve gerçekleşmesinde kültürün temel etken haline gelmesi, örgütsel bütünleşme kontrol ve verimliliğin temel anahtarı olarak görülmesidir.

2.1.4.3. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürü işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler açısından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır. Schein'e göre (1992) örgüt kültürü, işyerindeki insanların birbirleri ile olan etkileşimlerinden oluşur. Örgütsel kültür, bir örgütün hayatı boyunca kazandığı tecrübeleri, güçlülüğü, zayıflığı, eğitimi, terbiyesi olarak tanımlanır. Yönetim davranışını etkileyen dört (4) faktör arasında şekil 1'de görüldüğü gibi örgüt kültürü de bulunmaktadır.

Örgüt Kültürü	
Formal Yapı, Politikalar	
Liderlik, Vizyon, Strateji	Örgüt Yönetimi Davranışları
Rekabetçi ve Yasal Çevre	

Şekil 1: Yönetim Davranışını Etkileyen Dört (4) Faktör (Kotter & James, 1992: 6)

Örgüt kültürünün öneminden bahsederken güçlü ve güçsüz örgüt kültürü ayrımına girerek incelendiğinde konu daha iyi anlaşılabilir.

2.1.4.3.1. Güçlü ve Güçsüz Örgüt Kültürü

Güçlü kültür, örgüt üyelerinin çoğunluğunca benimsenmiş, paylaşılmış ve kabul edilmiş temel değerleri ifade etmektedir. Güçlü örgütlerde çalışanlar, temel değerlere sıkı sıkıya bağlanmışlardır. Tüm çalışanlar, örgütün amacını bilmekte ve onun için çalışmaktadırlar. Zayıf kültürlerde ise tam tersi bir durum söz konusudur. Çalışanlar örgütün temel değerleri üzerinde tam bir uzlaşma sağlayamamışlardır. Aslında, güçlü örgüt kültürlerinde tüm çalışanlar kültürel değerleri, öğretme, öğrenme, kolaylaştırma, paylaşma gibi süreçlerle içselleştirmektedirler. Bu yolla, çalışanlarda motivasyon, bağlılık ve performans artışı görülmekte ve örgütten ayrılma oranları azalmaktadır (İşbaşı ve Erdem 2001: 33-57). Zayıf kültür; model, hikaye ve törenleri çalışanlara çelişkili ve karmaşık mesajlar verdiğinden anlaşılmayan dolayısıyla paylaşılmayan kültürdür (Kozlu'dan Akt: Akıncı, 1998: 40). Zihinsel modeller, kişilerin dünyaya nasıl bir anlam verdiklerini ve nasıl harekete geçeceklerini belirler (Kökel, 1999). İnsanların

zihinlerinde yer etmiş olan kemikleşmiş varsayımlar, genellemeler, resim ve imgeler ve hatta önyargılar, onların dünyayı anlayış, algılayış ve davranışlarını etkileyecektir. Kişiler çoğu zaman bunların farkında olmayabilir. Örgütlerde bulunan insanların sahip oldukları zihinsel modeller onların belli olaylar karşısında önyargılı karar vermelerine yol açabilir. Paylaşılan kültürden bahsedebilmek için öğrenmenin verimli olabilmesi ve önündeki engellerin aşılması gereklidir. Böylelikle çalışanlar fikirlerini ve düşüncelerini açıkça ifade etme fırsatı bulup yönetime katılabilirler. Paylaşılan kültürler güçlü kültürleri oluşturabilirler.

Zayıf kültür, çalışanlar üzerinde etkisi olmayan, bireyselliği ön plana çıkartan, rekabet yeteneğini zayıflatan veya sosyal, ekonomik değişiklere uyumu engelleyen, yeniliklere kapalılığı doğuran, kısacası pek çok olumsuzluğu örgütlere taşıyan kültürdür. Özellikle yeni kurulmuş ve sıklıkla personel değiştiren örgütlerin kültürleri zayıf olmaya mahkûmdur (Sarı, 2005: 37). Güçlü kültüre sahip örgütlerde personel, kural ve süreçlerden daha önemlidir. Kahramanlar kabul edilir, ritüellere önem verilir. Örgüt felsefesi yaygın bir biçimde paylaşılır. İşgörenler kendilerinden ne beklediğini bilirler ve yaptıkları işe inanırlar. İşgörenler arasında ortak bir dil olduğundan planlanmış ve koordine edilmiş eylemlerde yanlış anlaşılma ihtimali düşüktür. Çalışanların yaratıcılık ve başarı güdülerinin teşvik edildiği, onlara büyük ölçüde özerklik verildiği ve uzaktan denetimin tercih edildiği görülür (Terzi, 2000: 65-66).

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde, çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşmuşken, zayıf örgütsel kültüre sahip örgütlerde işgörenler ne yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 32). Güçlü bir örgüt kültürüne sahip şirketlerde çalışanlar, "iş yapmaktan" aynı vurguyu anlar, enerjilerini kişilere değil işlere odaklar, sözlü ve sözsüz davranışlara benzer anlamları yükler, örgüt hedeflerini ortak amaç bilir, neyi nasıl yapacakları konusunda ortak bir hareket tarzı benimser (Baltaş ve Baltaş, 2005). Örgüt kültürü, örgüt içinde çalışanları o örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi yolunda birbirine bağlar. Eğer örgüt kültürü, bu toplayıcı rolünü yerine getiremiyorsa zayıftır ve bu takdirde insanların örgüte ve birbirlerine sadakatleri azalır. Bu nedenle örgüt kültürü, örgütün amaç, karar, strateji, plân ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında önemli

bir rol oynamaktadır. Çünkü çalışanların inanç ve bağlılığı güçlüdür ve birbirine benzemektedir. Birbirine benzeyenler de güçlü bir grup oluşturur ve birbirlerine sadakatle bağlanırlar. Güçlü kültürlerin olduğu kuruluşlarda çalışanlarda güven duygusu artar ve kendilerini daha güçlü ve enerjik hissederler (Eren, 2001: 136).

2.1.4.4. Örgüt Kültürünün Yararları

- Örgüt kültürü, örgütsel tutarlılık, koordinasyon ve kontrol süreçlerini güçlendirir. Çalışanların birbirleriyle nasıl organize olacaklarını ve karar verecekleri süreçlerde uzlaşmalarını sağlayacak norm, davranış ve kuralları, geçmişten gelen alışkanlıklarla belirleyen kültür, örgüte uygun çözüm yollarına ulaşmayı kolaylaştırır. Bu özelliğiyle kültür, güçlü bir koordinasyon ve kontrol aracıdır.

- Örgüt kültürü, örgütte belirsizliği azaltır. Çalışanlar, faaliyetleri süresince birçok belirsizlik ve karmaşıklık ile karşılaşır. Kişisel boyutta bakıldığında kültürün ana rolü, çalışanlara, özellikle işe yeni başlayanlara, örgütün "kültürel bilgisini" öğretmektir.

- Örgüt kültürü, tutarlılığı, koordinasyonu ve kontrolü teşvik ettiği, belirsizliği önlediği için örgütün etkinliğini ve böylelikle de rekabet şansını yükseltmektedir.

- Örgüt kültürünün çalışanlar için etkin bir motivasyon kaynağı olarak verimlilik ve etkinlik üzerinde artırıcı rolü vardır. İşlerini anlamlı ve keyifli bulan, örgütün hedefleri ile şahsi hedefleri arasında ilişkilerini düzenlemiş, kendisini değerli ve güvende hisseden çalışanlar ile örgüt kültürü, sunduğu kimlik, sadakat, değerler ve inançlar ile çalışanların performanslarını yüksek düzeyde tutmada büyük bir güç kaynağıdır (Brown, 1998: 69-90).

2.1.4.5. Örgüt Kültürünün Başlıca Öğeleri

Örgüt kültürünün temel öğeleri konusunda ilgili literatürde farklı yaklaşımlara rastlanılmaktadır. Temelde benzerlik gösteren bu yaklaşımlar değerler, normlar, davranışlar, törenler, gelenekler, ayinler vb. gibi konuları ele almaktadır. Gerçekte örgüt kültürü iki farklı aşamada ele alınabilir. İlk aşamada örgüt kültürünü oluşturan değerler, inançlar ve normlar gibi temel kültürel unsurlar, ikinci aşamada ise törenler, seremoniler vb. kültürel unsurlardır (Unutkan, 2001: 521).

Varol'un aktardığına göre (1989: 197) Deal ve Kennedy örgüt kültürünün başlıca öğelerini, değerler, örgütün kahramanları, örgütün çevresi, ayinler ve törenler (günlük çalışmaları düzenleyen davranışlar ve seremoniler), resmi olmayan, açıkça ve resmen görülme-yen yetki hiyerarşisi, kültürel şebeke olarak sıralamışlardır.

Steinholg ve Owens (1989: 17-18) örgüt kültürünün öğelerini, örgütün tarihi, değerleri ve inançları, örgütü açıklayan hikâyeler ve mitler, örgütün kültürel normları, gelenekler, törenler, adetler, örgütün erkek ve kadın kahramanları olarak saymışlardır.

Çınar'ın aktardığına göre (1999: 47) Ludberg ve Dyer örgüt kültürünün öğelerini artifaktlar, perspektifler, değerler, sayılıtlar dört (4) boyutla açıklamışlar ve şu şekilde detaylandırmışlardır.

- **Artifaktlar:** Bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan somut göstergelerdir. Sözel, davranışsal ve fiziksel artifaktlar kültürün yüzeysel görünümüleri yani gözle görülen yönüdür. Dil, hikâye ve efsaneler, sözel artifaktlara örnektirler ve törenlerde, merasimlerde dile getirilirler. Üyelerin ürettikleri sanat ve teknoloji, fiziksel artifaktlardır. Artifaktlar, daha çok kültürün gözle görülen yönünü oluşturmaktadır. Buluşlar, teknoloji, sanat (mitler, semboller, hikâyeler, efsaneler) ve görülebilen, duyulabilen davranış örüntüleridir.

- **Perspektifler:** Belli bir duruma uygun düşen toplumsal olarak paylaşılan kurallar ve normlardır. Üyelerin sık karşılaştıkları sorunların çözümleri olarak görülebilen perspektifler, örgüt üyelerinin örgütsel yaşamı betimleme ve yorumlama ve kabul edilebilir davranış sınırlarını belirleme biçimlerini içerir. Genelde somut olup fark edilebilirler.

- **Değerler:** Üyelerin insanları, nesnelere, faaliyet ve durumları yargılamada kullandıkları temel esaslardır. Değerler, örgütün gerçek amaçlarını, ideallerini, standartlarını, aynı zamanda yapılan hataları yansıtırlar ve üyelerin örgüt yaşamında ortaya çıkan problemleri çözmeye tercih ettikleri yolları gösterirler. Eski üyelerin değerleri bazen örgüt felsefesi ve misyonuyla ilgili ifadelerde az çok kullanmalarına rağmen, değerler daha soyutturlar.

- **Sayıtlar:** Üyelerin kendileri, başkaları, başkalarıyla olan ilişkileri ve içinde yaşanılan örgütün doğası hakkında sahip oldukları gizli inançlardır. Diğer üç (3) öğenin kaynağını teşkil eden sayılıtlar, açık anlamlar sistemini belirleyen kapalı belirtilerdir.

Örgüt kültürünün öğeleri ile ilgili yukarıda verilen açıklamalar doğrultusunda genel olarak örgüt kültürü öğelerini değerler, normlar, varsayımlar (sayılılar), hikâyeler ve mitler, tören, sembol ve sloganlar, adetler, örgütün dili, örgütün tarihinden oluştuğunu söyleyebiliriz. Örgüt kültürünün öğeleri geniş bir şekilde açarak izah edilmeye çalışılacaktır:

- **Değerler:** Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan kavramlardandır ve bu değerler örgütsel kimliği de yansıtır (Çelik, 1997b: 37). İşgörenlerin kişi, nesne ve olaylar karşısındaki zihinsel eğilimini yansıtır. İçselleştirilmiş normatif inançlar ya da bir şeyin kabul veya reddedilmesine yol açan potansiyel inançlar olarak tanımlanan değerler, kültürün temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. Örgüt kültüründe yer alan değerler, bireylerin etkilendiği toplumsal değerler yoluyla şekillenir. Ancak her örgüte özgü değerler seti mevcuttur. İş yönetimi hem açık bir vizyon hem de temel değerler seti olarak tanımlanır. İyi tasarlanmış ve etkili olarak kullanılan iletişimle değerler, örgütsel enerjinin güçlü hareket odağını oluşturur. Değerler, bireylerin bir vizyonu başarmaları yönünde ortak harekete doğru yönelten kanallar haline gelebilir. Ancak hangi değerlerin kullanılacağı sorusu önemli bir sorundur (Yıldırım, 2001a: 17).

Toplumsal kültürde önemli bir unsur olan değerler soyuttur, kaynağını inançlardan alır ve zihinsel süreçte şekillenir. Örgüt veya birey için doğruluğu kabul edilenleri içeren değerler, örgütsel davranışların temel belirleyicileridirler (Unutkan, 1995: 10-11). Örgütsel değerler yaşanmaya ve yaşatılmaya devam edildikçe, bireylerin örgütsel yaşamlarının ayrılmaz bir parçası haline gelir. Sembolleşen ve sloganlaşan değerler, geleneksel törenler ve seremonilerle yaygınlaşır. Örgüt çalışanlarını motive eden, insan ilişkilerini düzenleyen değerler setidir. Bunun başında insancılık, yani insana verilen değerler yer almaktadır (Vance, 1999: 6). Değerlerin, bireyler tarafından hangi oranda benimsendiği, o örgütün gücünü göstermektedir. Çünkü değerler içsel olarak tüm bireylerce paylaşıldığından toplumu birbirine bağlayan özelliği bulunmakta ve bu haliyle toplumsal bir baskı unsuru olmaktadır. Temel değerlere aykırı davranan her birey mutlak suretle dışlanmakta ve bu baskı bireyleri değerlere uymaya zorlamaktadır.

Robbins (1994) taşıdıkları vurgulara ve yönelimlere göre değerleri aşağıdaki gibi bir gruplamaya tabi tutmuştur:

-Kurumsal değerler: Kritik ve rasyonel yaklaşımlar yoluyla gerçekliğin keşfedilmesine büyük önem verirler,

-Ekonomik değerler: Yarar ve pratikliğe göre değerlendirme vurgusu taşırlar,

-Estetik değerler: Biçim ve uyumun önemine yöneliktirler,

-Sosyal değerler: İnsan sevgisi ve ilişkilere dair taşınan değerlerdir,

-Politik değerler: Güç kazanma ve etki alanının genişletilmesine önem veren değerlerdir,

-Kutsal değerler: Rasyonel dünya dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya yöneliktirler (Akt: Sabuncuoğlu ve Tüz 1998: 35).

Eren (2001: 92-94) örgüt kültürünün oluşumunda katkısı bulunan belirleyici değerleri şu şekilde sıralamıştır:

-Teknik değerler: Doğal bilimlere, mühendisliğe ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalar,

-Ekonomik değerler: Arz ve talep tarafından belirlenen pazarda tüketici davranışlarını biçimlendiren eğilim ve uygulamalar,

-Sosyal değerler: Sosyal olarak toplumun eğilimleri, inançları, tercihleri ve yaşam tarzları,

-Psikolojik değerler: Bireylerin kişisel eğilim ihtiyaç ve tercihleri,

-Politik değerler: Ülkenin yönetim biçimini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalar,

-Estetik değerler: Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalar,

-Ahlaki değerler: Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve geleneklerle aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalar,

-Dini değerler: Bireylerin içinde yaşadıkları topluma hakim olan din, bağlı inançlar, kurallar ve uygulamalar.

• **Normlar:** Benimsenen davranış ölçütleri ve kuralları olarak tanımlanan normlar, sosyal sistemleri kurumsallaştıran ve güçlendiren kültürel öğelerdir.

Normlar, üyelerin örgüt içerisindeki davranışlarının sınırlarını ve şekillerini, iletişim biçimlerini belirler (Çelik, 1997b: 38). Norm ve değer arasındaki en önemli fark, değerlerin soyut ve genel kavramlardan oluşması, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır (Berberoğlu, 1991: 39). Normlar, belli bir grup içindeki bireylerin ilişkilerini düzenler ve eylemlerine yön verir, genellikle değerlerin yansımalarıdır ve bir grubun tüm üyelerince paylaşıldığı için kolektiftir. Genel olarak uyulması gereken kurallar olarak ifade edilen normlar, bazen açık olarak dile getirilmez, bazen de yazılı değildirler. Ancak, örgüt üyelerinin sergiledikleri davranışlar üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örneğin, “üstleriyle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma” şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği konusunda bilgiler iletmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 37). Benimsenen davranış ölçütleri ve kuralları olarak tanımlanan normlar sosyal sistemleri kurumsallaştıran ve güçlendiren kültürel öğelerdir. Normlar üyelerin örgüt içerisindeki davranışlarının sınırlarını ve şekillerini, iletişim biçimlerini belirler (Çelik, 1997b: 38).

- **Gizli sayılıtlar:** Kişi ya da grupların davranış, düşünüş ve algılama süreçlerine kaynaklık eden, bilinç dışı düzeyde yer alan ilkeler olarak tanımlanan sayılıtlar, örgütsel kültürün değer, inanç ve norm sistemini de şekillendirir (Çelik, 1997b: 36-37). Gizli sayılıtlar, bireylerin doğruluğunu tartışıp düşünmeye gerek duymadığı, zihinsel süreçten geçirmeden sergilediği davranışların referans merkezidir. Örgütlerde, çalışanların tutumlarını, dolayısıyla da günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen en güçlü kültürel öğelerden biri de varsayımlardır. Varsayımlar örgüt üyelerinin algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları doğruyanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998; İpek, 1999). Varsayımlar, öylesine güçlü bir şekilde benimsenmişlerdir ki, örgüt çalışanlarının bunları ihlal etme ihtimali bile düşünülemez. Varsayımların diğer bir özelliği de genellikle bilinçsiz olmalarıdır. Örgüt üyeleri kendi varsayımlarının farkında olmayabilirler, onları tartışmak ya da değiştirmek konusunda çekimser olabilirler (Nelson & Campbell, 1997).

- **Hikâyeler ve mitler:** Toplumlara ait hikâyeler, efsaneler o toplumun geçmişteki kahramanlıklarını, başarılarını, üstünlüklerini ve olağanüstü özelliklerini yeni nesillere aktarma görevini üstlenirler. Böylece bireyler geçmişlerine saygı ve hayranlık duyarak kendilerini geliştirme yönünde olumlu duygular geliştirirler. Örgüt kültürü içerisinde önemli bir yere sahip olan örgütsel hikâyeler ve masallar,

abartılı biçimde örgütün geçmişine ait olayların yeni üyelere aktarıldığı taşıyıcılarıdır. Bu hikâye ve masallar örgütün geçmişi ile bugünü arasında bağlantıyı sağlayan önemli kültürel faktörlerdir (Çelik, 1997b: 39). Bireyler, toplumsal hayatta bazı fikir ve uygulamaları sağlamlaştırmak ve kabulünü kolaylaştırmak istediklerinde çeşitli anı, hikâye, fıkra, efsane ve destanlardan yararlanırlar. Vurgulamak istedikleri bir değeri bir hikaye, anı, bir olay ya da bir efsane ile birleştirerek hem daha somut hale getirirler hem de daha etkili olabilirler (Şişman, 1994: 70-71). Benzer biçimde örgütlerde de üyeleri harekete geçirmek ve daha istekli olarak ve örgütünü benimseyerek çalışmasını sağlamak için örgütsel hikâyeler oluşturulur ve yeni üyelere aktarılır. Bunlar sözlü olarak aktarıldığı gibi yazılı kaynaklara da geçirilerek yeni üyelerin bunları öğrenmeleri için ortam hazırlanmaya çalışılır (Yıldırım, 2001a: 21). Efsaneler ve masallar, inançları oluşturmakla birlikte, örgütsel kültürün sürekliliğini de sağlarlar (Unutkan, 1995: 10).

• **Kahramanlar ve liderler:** Kahramanlar, geçmişte örgüte çok yararlı görevlerde bulunmuş ve bu görevleri nedeniyle devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış kişilerdir. Örgüt kahramanları, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen kişiler olup örgütlerde bir değil birden fazla olabilirler. Bunlar ölmüş ya da yaşayan, gerçek kişiler olabileceği gibi, gerçek ya da hayali kişiler olmaları da mümkündür (Şişman, 1994). Örgüt kahramanları, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive edici etkisi olan ve örgüt kültürünü dışarıya karşı temsil eden kişilerdir (Kozlu, 1986). Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Bunların bazıları müşteriye verilen önemin sembolü olurken, bazıları elemanları motive etmenin bir sembolü, bazıları da elemanlar için adeta tapılan bir yıldız vs. sembolize edebilirler. Kahramanlar, örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işlevi gören kişilerdir (Varol, 1989: 49).

• **Tören, sembol ve sloganlar:** Belirli zamanlarda farklı nedenlerle gerçekleştirilen geleneksel davranışlar (Çelik, 2000: 50) olarak tanımlanan törensel etkinlikler, okul-çevre, öğretmen-öğrenci, öğretmen-yönetici ve öğretmenler arası ilişkilerin sağlanması ve dayanışma duygusunun gelişmesi yönünde etkili olmaktadır. Örgütsel eylemler ve belirli günlerde gerçekleştirilen özel etkinlikler, örgüt üyelerinin bütünleşmesi ve örgüte bağlanmasını kolaylaştıracak bir takım kutlamalara dönüşür. Mezuniyet törenleri, bayram kutlamaları, pilav günleri, aile

birliği toplantıları, koruma derneklerinin ya da okulun öğretmen ve öğrencileri tarafından hazırlanan sergi, gösteri gibi etkinlikler okulun personelini ve öğrencileri birbirlerine yakınlaştırır (Yıldırım, 2001a: 22). Örgütün derinliklerindeki değerleri simgeleyen kelimeler ve objelerdir. Örgütün işareti olarak kullanılan sloganlar, desenler, şarkılar örgütün içsel inancı hakkında fikir verse de sembollerin asıl, örgütün vizyonunun anlaşılmasını sağlamak, çalışanları motive etmek, istenmeyen davranışları önlemek gibi yararları vardır. Semboller, örgütün içerisindeki rollerin daha kolay anlaşılmasını sağlar ve ilişkileri düzenler (Devrangeldi, 2004: 21). Örgüt kültürünü pekiştirmeye yardımcı olan maddi semboller, alanların ve binaların tasarımı ve fiziksel görünümü, mobilyalar, yönetici giysileri, örgüt tarafından kullanılan logolar, ürün tasarımları, ambalajlar vb. sembollerdir. Bu semboller, çalışanlara kimin önemli olduğunu, üst yönetim tarafından arzulanan eşitlik derecesini ve uygun olan davranış tarzlarını (risk alan, tutucu, otoriter, katılımcı, bireyci, sosyal vb.) aktarır (Taş, 2001). Örgüt sembolleri örgütte değişimin gerçekleşmekte olup olmadığının da yararlı göstergeleridir.

Varol (1989: 202) tören, sembol ve simgeleri şu şekilde sıralamaktadır:

-Kıyafetler, işe giriş-çıkışlardaki selamlaşmalar, yemekler, kokteyller ve bunlara ilişkin sembolik davranışlar,

-Başarılılar-yıldızlar, örgütte belli bir süreyi dolduranlar, emekli olanlar için yapılan ve verilen nişanlar, bunlar için takılan isimler,

-Rozet, flama gibi şeyler,

-Yönetim ve çalışanlar arasındaki yakınlığı belirten mekânsal ve sosyal düzenleme ve işaretler vb. bir örgütün törenleri ve simgelerinin örnekleri.

• **Adetler:** Sürekli tekrarlanan veya günlük örgütsel uygulamalarda her zaman görülen davranışlardır. Bunlar genellikle yazılı değildir. Ancak "biz burada işleri böyle yaparız" mesajını açıkça verirler. Bazı şirketler çalışanların birbirlerine "Hanım" "Bey" kullanarak hitap etmesini isterken, bazı firmalarda en üst düzeyden en alta kadar herkes birbirine isimleriyle hitap edebilir (Nelson & Campbell, 1997).

• **Dil:** Yazılı ve görsel işaretler, duyunsal çağrılmalar ve seslerden oluşan ve anlam üretme ve paylaşma için kullanılan inşa edilmiş semboller sistemidir (Erdoğan, 2002: 105). Her örgütün kendine özgü bir dili vardır ve bu dil örgütün faaliyet dalı ile ilişkilidir. Örneğin, bir mühendislik bürosunda sayısal teknik terimler, hukuk bürosunda

hukuk terimleri kullanılırken bir bankada ise finansal terimler kullanılır. Örgüte özgü dil, mesleksi ve örgütsel terminolojiyi oluşturmaktadır. Örgüt üyelerince paylaşılmış bir dil, çalışanlara topluluk hissi ve grup kimliği kazandırır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 52; Terzi, 2000: 56). Buna göre her örgütün kendine özgü olan dili içinde; argo ifadeler, deyimler, şakalar mecazlar, metaforlar, sloganlar, sözel semboller yer almaktadır (Becerikli, 1999: 85).

• **Örgütün tarihi:** Bir örgütün kültürü, o örgütün tarihi dikkate alınmaksızın tam olarak anlaşılmaz. Çünkü örgüt kültürü, örgüt tarihinin bir ürünüdür. Örgüt kültürü durağan bir yapı olmayıp değişkendir, bu nedenle bir örgütün kültürünü anlamak, örgüt tarihini anlamak, örgüt tarihini bilmek bir zorunluluk olmaktadır. Bu bazı örgütlerin ortak bir geçmişı olmadığı ve üyelerin de çok sık değiştığı için, bunların birleştirici bir kültürleri olmadığı söylenebilir. Paylaşılmış uzun geçmişleri olduğundan, önemli yoğun deneyimleri (emniyet örgütü ve askeri birlikler gibi) paylaştıkları için kuvvetli kültürleri olduğu farz edilir (Schein, 1992: 6). Örgütün geçmiş isim ve olaylarla kurulan güçlü bağlantısı değer, inanç, sembol ve alışkanlıklarda kendini gösterir. Köklü ve uzun geçmişı olan örgütlerde, birtakım değerler oluşturmak ve semboller edinmek için kurucuların isimleri sürdürülür (Berberoğlu, 1990: 157).

2.1.4.6. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürünü açıklamada kullanılan modellerin başlıcaları 'Parsons'un AGIL', 'Ouchi'nin 'Z' teorisi' ve 'Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli ', Schein Modeli, Deal ve Kennedy, Killman, Hoofstede, Lahiry, Schneider, Toyohiro Kono, Hawkins, Wallach, Pumpin, Handy ve Bayars modelleridir. Daha birçok örgüt kültürü modeli vardır. Ancak burada önemli bir bölümünü ele alınacaktır.

2.1.4.6.1. Parsons AGIL Modeli

Kültürel değerlerin incelenmesinde ortaya atılan modellerden birisi Amerikalı sosyolog Talcot Parsons tarafından geliştirilmiştir. Parsons, 1940 ile 1960 yılları arasında düşünceleri ile sosyoloji tarihinde önemli yeri olan bir kuramcıdır. Parsons, değerler üzerinde ilk duran ve bu konuda bir model geliştiren sosyologdur. Parsons geliştirdiği “AGIL” modelinde her sosyal sistemde sistemin devamlılığını sağlamak için

belirli fonksiyonların karşılanması gerektiğini ileri sürer. Bu fonksiyonların baş harflerinin alınması ile “AGIL” modeli oluşmaktadır. Eğer bir sosyal sistem yaşamda kalmak ve gelişmek istiyorsa uyum sağlamalı, amaca ulaşmalı, parçalarını bir araya getirerek bütünleşmeli ve hem kendi içindeki insanlar hem de kendi dışındaki organizasyonlardaki bireyler tarafından meşru olarak kabul edilmelidir. Yani örgütün kültürel değerleri, örgütün çevresindeki değişimlere nasıl uyum sağlayacağını belirtmektedir. Diğer kültürel değerler ise amaçlarına nasıl ulaşacağını göstermektedir. Bir başka değer grubu ise işletmenin nasıl bir bütünü oluşturup devamlılık sağlayacağını ve çevresiyle olan meşruluğunu koruyacağını gösterir. Parsons geliştirdiği AGIL modelini dört (4) kısımda ele almıştır:

-Uyum (adaptation): Başarılı bir uyum için sosyal sistem çevresini tanımalı, çevresinin nasıl değiştiğini anlamalı ve buna uyum göstermelidir.

-Amaca ulaşma (goal attainment): Amaçları gerçekleştirip başarı kazanma.

-Bütünleşme (integration): Sistemin alt sistemleri ve parçaları arasında uyum ve koordinasyonu sağlama.

-Yasallık (legitimacy); içinde bulunduğu çevre ve kendi sisteminde kabul çevresi oluşturma. Parsons her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olmasının gerekli olduğunu ve sistemin devamının AGIL'a bağlı olduğunu ifade etmektedir (Özalp, 2001: 582).

2.1.4.6.2. Ouchi 'Z' Teorisi Modeli

Parsons'un modeline karşılık bir kısım araştırmacılar, belirgin bir grup şirket üzerinde durarak yeni bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Bu konuda çalışan ilk araştırmacı da Japon Profesör William Ouchi olmuştur. Z teorisyeni olan Ouchi, örgüt kültürünü üç ayrı grup üzerinde çalışarak analiz etmiştir. Bunlardan birinci grup, tipik Amerikan Şirketleri, ikinci grup Klasik Japon Şirketi, üçüncü grup ise 'Z' tipi Amerikan Şirketleridir (Özkalp ve Kırel, 2001: 188). William Ouchi'nin geliştirdiği modelde, örgüt kültürü, çalışanların belirsiz, soyut ve değişken şartlarla uğraşırken yaşadıkları ortak tecrübelerin varlığı ve sayısı oranında değişir. Japon şirketinde, yöneticiler yıllar boyunca birbirine benzer görevlerde buldukları için, ortak tecrübelere sahiptirler. Hikâyeler anlatabilir, benimsedikleri ortak inanç ve değerleri sembolik bazı olaylarla

hatırlayabilirler. Bu ortak noktaların çokluğu, onlara iletişimde de bir çeşit kolaylık sağlamaktadır (Türk, 2003: 53). Ouchi, ABD'de ve Japonya'da iş yapan yirmi (20) şirket temsilcisiyle yaptığı görüşmeler doğrultusunda 'Z' teorisini geliştirmiştir. Bu araştırmasıyla Ouchi, ABD işletmeleriyle Japon işletmeleri arasında birçok farklılığın olduğu sonucuna varmıştır. Ouchi'nin üzerinde durduğu değerlendirme, işgörenlere bağlılık, kariyer gelişimi, kariyer gelişimi, kontrol, karar verme, çalışanlara ilgi, sorumluluk konuları şu şekilde açıklanabilir (Özkalp ve Kırel, 2001: 191):

-Değerlendirme: 'Z' tipi örgütlerde ve Klasik Japon Şirketlerinde işgörenler ve yöneticiler devamlı ve uzun bir değerlendirmeye tabi tutulurken, tipik Amerikan işletmelerinde ise değerlendirme kısa sürelidir. Uzun değerlendirme sonucunda doğal olarak terfiler de zaman alacaktır.

-İşgörenlere bağlılık: Ouchi'ye göre Japon Şirketleri ve 'Z' tipi işletmeler uzun süreli hatta ömür boyu istihdam peşindedirler ve kültürel değerleri de bunun paralelinde geliştirirler. Tipik Amerikan işletmelerinde ise tercih bunun tersi yönünde yani kısa zamanlı istihdam tercih edilmektedir. 'Z' tipi şirketlerde insanlar ancak başarısızlık veya kötü bir performans sergileme durumunda işten uzaklaştırılmaktadır.

-Kariyer gelişimi: Ouchi'nin değerlendirmelerine göre kariyer gelişimi Klasik Japon Şirketleri ve Amerikan 'Z' tipi işletmeler için en önemli değer taşıyan unsurdur. Burada, çalışanlar çeşitli görevlerde farklı fonksiyonlar icra ederek gelişirler. Tipik Amerikan İşletmelerinde ise gelişim daha sınırlı bir anlam taşımaktadır. Dolayısıyla bu tip örgütlerde uzmanlaşma önem taşımaktadır.

-Kontrol: Tüm örgütlerde belirli miktarda kontrol söz konusudur. 'Z' tipi Amerikan İşletmelerinde ve Tipik Japon Şirketlerinde örgütsel kontrole büyük önem verilmektedir. Bu kontrol resmi olmayan kanallarla ve gizli olarak yürütülür. Burada en güçlü mekanizma örgütün kültürüdür. Tipik Amerikan şirketlerinde kontrolün açık ve resmi yollardan yapılması tercih edilmektedir. Yani yazılı kuralların insanları sorunlardan uzak tutacağına inanılmaktadır.

-Karar verme: Tipik Japon ve 'Z' tipi Amerikan şirketlerinde karar verme fikir birliğine ve katılım esasına dayanır. Bunun aksine Amerikan işletmelerinde karar verme yok denecek kadar azdır. Karar sorumluluğu ise bir tek kişiye bırakılır.

-Çalışanlara ilgi: Tipik Amerikan şirketlerinde çalışanlara ilgi dar kapsamlı ve sadece iş hayatıyla sınırlıdır. 'Z' tipi Amerikan şirketlerinde ve tipik Japon şirketlerinde

çalışanlara ilgi ise çok önemlidir ve bu ilgi sadece iş hayatıyla sınırlı değildir. İnsanların ev yaşantıları dahi bu ilginin kapsamındadır.

-Sorumluluk: 'Z' tipi Amerikan Şirketlerinde ve Tipik Amerikan İşletmelerinde bireylerin sorumluluk alması beklenir. Bunun yanında, grup kararlarında özellikle de yöneticilerin katılımı, onların gruplarla kurmuş oldukları ilişkiler önemlidir. Ancak Ouchi, Japonların temel bir kültürel normunun, ortak sorumluluk olduğunu belirtmektedir. Grubun sorumluluğu önem taşımaktadır.

2.1.4.6.3. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Peters ve Waterman 'Mükemmeli Arayış' adlı eserlerinde birçok örgütü inceleyerek, bu örgütlere başarı getiren sekiz özellik belirlemişlerdir. Araştırmalarında başarılı örgütlerin güçlü kültürlere sahip oldukları sonucuna varmışlardır. Kusursuz, yenilikçi örgütleri diğerlerinden ayıran en belirgin nitelikleri, eylemden yana olmak, müşteriye yakın olmak, girişimciliği desteklemek, insanlar aracılığıyla verimlilik, yalın biçim ve az kurmay personele sahip olma, en iyi bilinen işe yapmak, işin içinde olmak ve değerlere yönelmek, gevşek ve sıkı özelliklerin bir arada bulunması şeklinde sıralamışlardır (1987: 387). Örgütte çalışanların birbirlerini anlamaları ve örgütün değerlerine inanması, örgütün sıkı bir şekilde organize olduğuna bir işarettir. Örgütün gevşek bir şekilde organize olması ise çalışanların az sayıda yönetici tarafından yönetilmesi, az sayıda kural ve yönetmeliklerin olmasıdır. Bu tip örgütlerde çalışanlar kurullarla boğulmamakta ancak gerektiği kadar kural ise mevcut bulunmaktadır (Türk, 2003: 56).

2.1.4.6.4. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli

Edgar Schein'e göre örgüt kültürü, çalışanların inandığı değer ve inançlarla başlayan ve zamanla test edildikten sonra geçerli kabul edilen varsayımlar sisteminden oluşur. Örgüt bu varsayımları, iç çevreyle bütünleşme ve dış çevreye adaptasyon gibi sorunları aşmada kullanır. Schein'e göre örgüt kültürü, çalışanların örgütü daha iyi anlamalarını sağlamak ve bireysel davranışları etkilemekte, bunun sonucunda örgütsel etkinlik artmaktadır. Schein'e göre örgütsel kültürün üç (3) ana işlevi vardır:

-Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunlarını çözüme: Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunu, örgütün değişen çevre ile baş edebilmesi ve ilişkilerini sürdürebilmesidir. Bunu başarabilmesi için temel öğeler; misyon ve strateji, amaçlar, araçlar, ölçme, düzeltmedir.

-Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetler: Örgütün çevresiyle bütünleşme süreci ve içsel bütünleşme süreci birbiriyle etkileşim halindedir. İçsel bütünleşme sürecinde dikkat edilmesi gereken konular ortak dil ve kavram birliği, grup sınırları, gruba dâhil olma ve kabul edilmeme, ölçüler, güç ve konum, kişisel ilkeler, arkadaşlık, sevgi, ödül ve cezalardır.

-Çevresel belirsizlikleri ve endişeyi azaltma: Örgütsel kültürün en önemli işlevlerinden biri, çevredeki belirsizliklere karşı filtre görevi görmesi, belirsizliklerin etkisini en aza indirmesidir. Çalışanlar öncelikli görevlerini, hedeflerini, amaçlarını ve önceliklerini bilirlerse, çevreden gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı korku ve endişeye kapılmaz, başa çıkmak için varsayımlar geliştirir (Can: 1992: 76; Eren, 2001: 144-146; Schein, 1992: 49-84; Vural, 1998: 63-65).

2.1.4.6.5. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy, çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yüzlerce işletme kültürü üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucu örgütleri dört (4) kültürel sınıflandırmaya tabi tutmuşlardır. Bu sınıflandırmayı yaparken iki ölçüt üzerinde durmuşlardır. Birincisi, işletmenin stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi ise, işletmenin aldığı kararların başarısına ilişkin çevreden edinilen geri bildirim hızıdır (Daft, 1991: 79). Bu iki boyutlu değişken üzerinde ortaya çıkan dört (4) farklı kültür biçimi şunlardır (Eren, 2001: 101-104):

-Sert erkek/maço kültürü: Çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin (geri besleme) hızlı olduğu durumlarda maço kültürü ortaya çıkmaktadır. Bu tür işletmeler yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve başarılarının geri beslemesini hızlı alan işletmelerdir. Böyle bir kültürü benimseyen şirketler, hızlı ve cesur kararlar alabilen ve sonuçlarından çekinmeyen ve gerektiğinde başarısızlıklara da hazır olabilen işgörenler isterler. Örgütün lideri bu tür kültürlerde çok riskli kararları cesaretle alabildikleri için kahraman olarak görülürler. Maço kültürlerde uzun dönemli planlar yerine kısa dönemli başarılarla

çok daha fazla önem verilir. Ayrıca hatalardan ders almak ve planlar oluşturmak yerine çoğu zaman içgüdülere önem verilir.

-Çok çalış/sert oyna kültürü: Geri bildirim hızı olduğu, riskin çok fazla olmadığı çevrelerde görülür. Bu kültürlerde alınan kararların risk derecesi düşük olduğundan, yaşayabilme ve gelişebilmenin sırrı çok çalışmaya ve gayret göstermeye bağlıdır. Maço kültürün aksine ekip halinde organize biçimde çalışma hâkimdir ve bu kültürde bu şekilde çok çalışarak yüksek satış hacmine ulaşan satıcılar kahraman olurlar.

-Şirket üzerine iddiaya gir kültürü: Çevresel riski yüksek ve geri bildirim hızı düşük olan kültürdür. Bazı örgütler, büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyetlerde bulunurlar ve yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemek gerekir. Bu kültürde tecrübeye çok değer verilir. Kahramanlar, uzun zamandır bu işte çalışanlardır ve çok fazla teknik yeteneğe, azme ve sabra sahip kişiler olarak algılanırlar. Karar verme yavaştır ve uzlaşma gerektirir. Toplantılar en önemli tören sayılır. Raporlar genelde yazılı ve uzundur. Hem uzman hem yasal güce saygı duyulur ve yasal güç sahibi olan kişiler bu gücü çok uzun süre sonunda elde ederler (Reitz, 1987: 551).

-Süreç kültürü: Çevresel belirsizlik riskinin düşük ve geri bildirim hızının da yavaş olduğu işletmelerin kültürüdür. Bu kültürde işletme personeli oldukça fazla çalışmakta, hata yapmamaya gayret göstermektedir. Unvan ve maaş dışı gelirler oldukça önemlidir. Çalışma sonuçlarını ölçmek ve değerlemek oldukça zordur. Çalışanlar kararların nasıl alındığı, nasıl icra edildiği konularına ve bu konularda çıkarılan yönetmeliklere ve yönergelere yoğunlaşmışlardır. Bu kültürde en önemli değer, yapılacak işte yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir. Bu tür işletmeler genellikle, bankalar, sigorta şirketleri, kamu işletmeleri, eczacılık, finansal hizmet işletmeleridir (Eren, 2001: 103-104). Süreç kültüründe, ayrıntıya ve kâğıt çalışmasına büyük önem verilir. Bütüncülük, uygunluk, rutin, standartlar önemlidir. Teftiş ve denetim genel törenlerdendir. Unvanlar önemlidir, hiyerarşik seviyeler arası farklılıklar önemlidir. Ayakta kalanlar, sistem içinde kalma ve ihtilaftan kaçınma eğilimde olanlardır (Reitz, 1987: 552).

2.1.4.6.6. Kilmann Modeli

Kilmann, örgüt kültürünün görevini, her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlar. Örgütsel kültür, biçimsel olarak açıklanan bir gerçekle fiilen yapılan arasındaki boşluğu doldurur. Kültürün işlevi günlük olarak ifade edilen işlerde görülebilir, çünkü bunların ardında inançlar vardır. Kilmann'a göre kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlerini de yerine getirmektedir. Böylece örgüt kültürü tüm karar, sistem ve mekanizmaları, çalışanların iş görme arzularını ve iş verimlerini de etkilemektedir. Böylece Kilmann, iyi veya kötü kültür tiplerinden yola çıkarak kültürü iki (2) sınıfa ayırmıştır:

-Bürokratik kültür: Özellikle geçmişte pek çok işletmede hâkim olan, bugün de klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerdeki kültür biçimidir. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır, merkezi yönetim vardır, iş tanımları ve çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmiştir. Çalışanlar yakından kontrol edilir. Bu kültürde sahip olan firmalar belli bir büyüklüğe ulaşmış, olgunlaşmış ve oturmuş işletmelerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Böyle bir kültürü değiştirmek de oldukça zordur.

-Yenilikçi kültür: Bugün pek çok şirketin sahip olduğu, hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Artık burada bürokratik bir kültürden söz edilemez. Çünkü değişen dünyada firmaların yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu kültürün liderleri yenilikçi, atak, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Örgütün kültüründe, değişim ve başarı için yenilik vardır. Bu kültürdeki insanlar işleri sırasında bürokratik engellere takılmak istemezler. Kilmann'a göre bu yenilikçi örgüt kültürü değişen koşullarda işletmeye rekabet etme gücünü veren sosyal bir enerji oluşturur (yeniforum, 2008).

2.1.4.6.7. Hofstede'nin Kültürel Analiz Modeli

Kültürler arası farklılıkları belirlemede metodolojik açıdan en güçlü araştırma Geert Hofstede'nin çalışmasıdır. Hollandalı araştırmacı Geert Hofstede araştırmasını, elli üç (53) ülke ve üç bölgedeki 100.000'den fazla IBM çalışanı üzerinde yürütmüş ve araştırma sonucunda kültürel farklılıklara ilişkin olarak aşağıda açıklanan

dört (4) boyut belirlemiştir. Hofstede kültürü dört (4) özellik üzerinde durarak ele almıştır. Bunlar:

-Güç mesafesi özelliği: Güç mesafesi, bir toplumun bireyleri ve örgütlerinde gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımı ile ilgilidir. Gücün bir toplumun bireyleri arasında neden olduğu mesafe, o toplumun değerleri ve normları ölçüsünde gerçekleşmekte ve toplum tarafından benimsenen güç düzeyindeki farklılıklar, zaman içerisinde içselleştirilerek, kurumsallaşmaktadır. Çeşitli ülkelerde, belirli yaşta olmanın, belirli ailelerden gelmenin, ya da belirli eğitim kurumlarında okumuş olmanın, çaba, yetenekler, teknik eğitim ve deneyime bakılmaksızın bireylere ayrıcalık getirdiği bilinmektedir (Kandemir, 2005). Bazı kültürlerde, gücü az olan insanlar, gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabullenmişlerdir. Bu tür toplumlarda hiyerarşik açıdan güçlü kişiler, (patronlar, rütbeliler, üst makamlarda bulunanlar) haklı olmak için doğruyu bulmak zorunda değildirler, zira haklılıkları, sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır. Güç mesafesi kavramı çalışanların üstlerinin emirlerini yerine getirirken nasıl davrandıklarıyla ilgilidir. Güç mesafesi yüksek olan kişiler, üstlerinin verdiği emirleri sorgulamadan uygularlar. Hiyerarşide daha üst seviyesinde oldukları için, yöneticilerinin kendilerinden daha güçlü olduklarına inanırlar, kendilerini onlarla eşdeğer görmez ve emirlerini yerine getirirler. Düşük güç mesafesine sahip insanlar ise yöneticileriyle kendilerini eşdeğer görürler. Yöneticinin onlara emir verebilmesi için, emir verdiği konuya onlardan daha hâkim olması gerekir. Onlara göre hiyerarşik yapı, sadece bazı kuralları içerir ve duruma göre değişiklik yapılabilir. Bu tip insanların bulunduğu organizasyonlar merkezkaç yapıya sahiptir. Üst yönetimin diğerlerinden ayrı haklara sahip olması tepki doğurur, astlar istedikleri zaman üstler ile görüşebilmelidir (Özyazılım, 2005).

Güç Mesafesi Düşük Olan Örgütler	Güç Mesafesi Yüksek Olan Örgütler
Daha az merkeziyetçilik vardır.	Merkeziyetçilik ileri düzeydedir.
Daha basık örgüt piramidi vardır.	Daha dik örgüt piramidi vardır.
Üstlerle iletişim ve ulaşma kolaylığı mevcuttur.	Üstlerle iletişim ve ulaşma güçlüğü mevcuttur.
Astlara danışılır.	Astlara danışılmaz.
Çalışanlar, patronlarıyla ayrı fikirde olmaktan daha az korkarlar.	Çalışanlar, patronlarıyla ayrı fikirde olmaktan korkarlar.
Astların üstleri hakkında düşüncesi önemlidir.	Üstlerin astlar hakkındaki düşüncesi önemlidir.
Yöneticiler kişisel olmayan (objektif) verilerle hareket ederler.	Yöneticiler sağduyu ile hareket ederler.
Hiyerarşi işlerin kolaylaştırılması içindir.	Hiyerarşi roller arasındaki eşitsizliği vurgular.
İdeal yönetici demokratik tutum gösterir.	İdeal yönetici otoriter tutum gösterir.
Daha az gözetici amir vardır.	Daha fazla gözetici amir vardır.
Güç; pozisyon, uzmanlık ve yeteneğe bağlıdır.	Güç; ilişkiler, karizma ve gücü kullanma yeteneğine bağlıdır.

Tablo 1: Güç Mesafesinin Örgütsel/Yönetmel Ortam ve Uygulamalarda Oluşturduğu Başlıca Değerler ve Eğilimler (Hofstede, 1984: 92-94).

-Belirsizlikten kaçınma: İnsanların belirsizliğe tahammül edebilme derecesidir. Belirsizlikten kaçınma katsayısı yüksek olan insanlar belli kurallar olmasını isterler ve belirsiz ortamlardan hoşlanmazlar. Her şeyin her zaman planlandığı gibi sürmesini beklerler. Toplumda yaşayan insanların belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksekse, yaşamı kendileri için daha güvenli hale getirmek amacıyla iş güvencesini, biçimsel ve yazılı kuralları artırma; farklı düşünce ve davranışlara karşı çıkıp, mutlak doğrulara yönelme kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerle nazaran, biçimsel kurallar ve mutlak gerçeğe daha fazla gereksinim, farklı fikir ve davranışlar sergileyen kişi ve gruplara daha az tolerans vardır. Yüksek belirsizlikten kaçınma gösteren topluluklar göreceli olarak daha fazla duygusallık sergileme eğilimindedirler. Belirsizlikten kaçınması az olan kültürlerin daha düşük stres düzeyleri ve daha zayıf süper egoları olup, fikir ayrılığını kabul etme dereceleri yüksektir. Bunlara ilaveten, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde göreceli olarak daha fazla risk alma

eğilimi mevcuttur. Hofstede araştırmasında, Singapur, Danimarka, İsveç, Hong Kong, İngiltere, ABD, Kanada gibi ülkelerin düşük düzeyde belirsizlikten kaçınma gösterdiklerini, buna karşın, Yunanistan, Portekiz, Belçika, Japonya, Fransa gibi ülkelerin ise, yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma eğilimi içinde olduklarını belirlemiştir. Türkiye de, yüksek derecede belirsizlikten kaçınan ülkeler arasında yer almaktadır (Sargut, 1994: 94).

-Bireysellik ve toplumsallık: Hofstede'ye göre bireysellik belli bir toplumda topluluk ve bireyler arasındaki ilişkileri tanımlar. Bireysellik, insanların sadece kendilerinin ve ailelerini çıkarına gözetmeye yöneliktir. Kolektiflik ise bir gruba ait olma ve o gruba sadık olma eğilimidir. Bazı kültürlerde bireysellik kutsandır ve mutluluğun kaynağı olarak görülürken, Bazılarında ise yabancılaşma olarak görülür. Kolektivist değerlerin yüksek olduğu toplumlarda, bireyler bir aileyi ve klanı devam ettirmek için doğarlar ve “ben” yerine “biz” tercih edilir. Kimlik sosyal sistemi içinde şekillenir ve grup kararların inanılır (Terzi, 2000: 74). Örgütlerde ise toplum üyelerinden beklenen bireysellik/kolektivizm ile ilgili yaygın bir norm, işgörenler arasındaki ilişkilerin doğasını güçlü bir şekilde etkileyecektir. Kolektivizm'in yüksek olduğu toplumlarda bulunan örgütlerde işgörenler de güçlü bir bağ oluşur. Yine toplumların sahip olduğu bir bireysellik/kolektivistlik derecesi işgörenlerin kurallara uyma nedenleri de etkileyecektir. Kolektivist değerlerin yaygın olduğu örgütlerde “duygusal bağlılıklar”, bireyselci değerlerin yüksek olduğu örgütlerde ise “kâr'a dayalı bağlılıklar” oluşabilir (Terzi, 2000: 74). Bireysellik katsayısı yüksek olan kişiler, kendilerinin bağlı oldukları gruptan daha önemli olduklarını düşünürler. Bu tip toplumlarda insanlar bağımsızdır ve kendi ayakları üzerinde dururlar. Bireysellik katsayıları düşük olan toplumlarda ise bireyler kendilerinden önce bağlı oldukları grubu düşünürler. Kendilerini tanıtırken önce bağlı oldukları grubu ifade ederler (Kandemir, 2005).

-Erillik/Dişilik özelliği: Kültürün bu boyutu toplumdaki cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade etmektedir. Örgütlerde cinsiyetler açısından yükselme fırsatları ve örgütsel amaçların algılanması arasında bir ilişki vardır. Dişilik özelliklerinin yüksek olduğu toplumlardaki iş hayatında, düşük iş stresiyle iyi ücret alan kadınlara sık rastlanmaktadır. Eril özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda ise, yüksek iş stresi görülür (Terzi, 2000: 75). Hofstede, erkeksiliği bir toplumda baskın değerlerin para ve başarı olduğu durum olarak tanımlar. Dişilik ise bir toplumda başkalarıyla ve hayatın

kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durumdur. Japonya gibi erkeksiliğin fazla olduğu toplumlarda başarıya, üne, kazanca ve rekabete büyük önem verilir. Başarı ölçütü ün ve zenginliktir (Hodgetts ve Luthans, 1996: 104).

2.1.4.6.8. Lahiry Modeli

Lahiry'ye göre üç (3) tip örgüt kültürü vardır. Her tip, farklı normatif inanışlarla eşleştirilmiştir. Normatif inanışlar, kişilerin belirli bir grup veya örgüt üyelerinin birbirleriyle ilişkileri ve işe yaklaşımları ile ilgili düşüncelerini ve inançlarını ifade etmektedir. Lahiry'nin modelinde üç (3) tip örgüt kültürü bulunmaktadır. Yapıcı kültürde normatif inanışlar, başarı, kendini gerçekleştirme, cesaret ve yakınlık kurma ile eşleştirilmektedir. Pasif-Savunucu Kültürde bireyler, diğer bireylerle kendi güvenliklerini tehdit etmeyecek şekilde ilişki kurmak zorunda olduklarına inanmaktadırlar. Agresif-Savunucu Kültürde ise kişilerin statülerini ve güvenliklerini koruyabilmeleri için işlerinde güç kullanmaları beklenmektedir (Palmer & Hardy, 2000: 130).

2.1.4.6.9. Schneider Modeli

Schneider'e göre (1994: 115-121) dört (4) çeşit örgüt kültürü tipi vardır:

-Kontrol kültürü: Kontrol kültürü kesin, somut gerçeklere, gerçek tecrübeye, pratikliğe ve faydaya önem verir. Bu kültürde karar verme süreci analitik, tarafsız, formüle yönelik ve emredicidir.

-İşbirliği kültürü: Kontrol kültüründe olduğu gibi sert, somut gerçeklere, gerçek tecrübeye, pratikliğe ve faydaya önem verir. Fakat burada karar verme süreci insana yönelik, organik ve gayri resmidir. İşbirliği kültürü, bazı yardım kuruluşlarına ve insan-odaklı çalışan firmalara uygun düşmektedir.

-Yeterlilik kültürü: Yeterlilik kültürü yeniliğe ve teorik fikirlere önem vermektedir. Karar verme süreci analitik, tarafsız, formüle dayalı, bilimsel ve bütüncüdür. Bu tip kültür daha çok araştırma ve reklam şirketlerine, şirket içi danışmanlık ve ortaklıklara uygun düşmektedir.

-Gelişme kültürü: Fikirlere, inançlara, ilhama ve yenilikçiliğe önem vermektedir. Karar verme süreci öznel ve insan odaklıdır. Dini kuruluşlara ve terapi faaliyetlerinde bulunan örgütlere uygun düşmektedir.

2.1.4.6.10. Toyohiro Kono Modeli

Toyohiro Kono'ya göre örgüt kültürü beş (5) çeşittir:

-Dinamik/Canlı Kültür: Bu kültür tipine mensup olanlar yeniliklerin önemi üzerinde dururlar, bir topluluk veya aile hissine sahiptirler ve genel değerleri paylaşmaktadırlar. Kuruluşun amacı açıkça anlaşılmakta ve üyeler de açık olarak işlerinin anlamını bilmektedirler.

-Lideri İzleme ve Dinamik/Canlı Kültür: Bu kültür tipinin özelliği üyelerinin çoğunlukla şirketin kurucusu olan güçlü bir lideri izlemeleridir. Liderlerinin yeteneklerine güvenirlir, üst yönetimden gelen fikirler ve bilgi önemlidir. Yönetim iyi kararlar aldığı müddetçe bu kültür tipi iyi çalışmakta, fakat üst yönetim yaşlandıkça ve yanlış kararlar almaya başlayınca bu tip “güçlü lider ve hareketsiz kültür”e dönüşebilmektedir.

-Bürokratik Kültür: Bu kültüre dahil olan şirketlerde kurallar ve standartlar çoktur, çalışanların davranışları bu kurallarla belirlenmektedir. Bu kültür tipi eski ve kitlesel malzeme üreten şirketlerde görülmektedir.

-Hareketsiz/Durgun Kültür: Bu kültür tipinin üyeleri eski davranış örneklerini tekrarlar, bilgi toplamaları içe yöneliktir ve çevredeki değişimlere karşı duygusuzdurlar. Yeni fikir üretmezler. Bu kültür tipi Kamu kuruluşlarında ve tekelci şirketlerde ortaya çıkmaktadır.

-Güçlü Lider ve Hareketsiz Kültür: Bu kültür tipinde üst yönetim otokratiktir, fakat aldıkları kararlar yanlıştır ve emirlere uymak zorunda olan çalışanlar girişimciliklerini kaybetmektedirler. Üst yönetim yıllarca aynı konumda kalırsa “Lideri İzleme ve Dinamik Kültür” tipinde olan bir şirket, bu tipe dönüşebilmektedir (Okay, 2002: 216-217).

2.1.4.6.11. Hawkins Modeli

Bath Consultancy Group kurucu ve yöneticisi, danışman, yazar ve araştırmacı Dr. Peter Hawkins örgüt kültürünün görülebilir, davranışsal, duygusal ve amaçsal noktalarına değinmiştir. Bu bağlamda, Hawkins (Akt; Bilgin, 2005: 31) örgüt kültürünün beş (5) temel öğeden oluştuğunu belirtmiştir:

-Maddi unsurlar: Çalışma ortamı mimarisi, kılık-kıyafet, firmanın misyonu, politikalar,

-Davranışlar: Örgütte kişilerin nasıl davrandıkları, çatışma çözüm yolları, ödüllendirme, hatalar karşısında üst yönetimin tavrı,

-Fikirler: Organizasyonun dünya görüşü, davranışları sınırlandıran düşünce biçimi, örgütün değerleri ve temel varsayımları,

-Duygusal zemin: Bilinçaltı, şursuz duygusal ifadeler ve ihtiyaçlar,

-Motivasyonel zemin: Örgütün ve bireyin birbirine bağlandığı seviye.

2.1.4.6.12. Wallach Modeli

Wallach'ın örgüt kültürü modeli ölçülebilir nitelikte olduğundan yararlıdır. Wallach (Akt; Erben, 2003: 31) üç (3) tip örgüt kültürü belirlemiş ve tanımlamıştır. Bunlar:

-Bürokratik kültür: Sorumlulukların ve otoritenin net çizgilere sahip olduğu görülmektedir. İşler örgütlenmiş, bölümlere ayrılmış ve sistematik bir biçimde gerçekleştirilmektedir. Bilgi ve yetki akışı hiyerarşik bir şekilde olup kontrol ve güç temellidir. Bürokratik şirketler olgun, durağan ve görece olarak tedbirli olma eğilimindedirler. Bürokratik kültüre sahip örgütler, hiyerarşik, yapılanmış, düzenlenmiş, katı bir biçimde tesis edilmiş, tedbirli ve güç yönelimli sıfatlarla tanımlanmaktadır.

-Yenilikçi kültür: Bunlar, rekabet ve risk alma gibi olguların norm olduğu çalışma ortamlarıdır. Bu kültürlerde teşvik, çalışanların değişmez eşlikçisidir. Ancak yenilikçi ortamlarda kişiler yoğun bir stres altındadırlar. Yenilikçi kültürleri tasvir etmede şu sıfatlar kullanılmaktadır: Risk alan, sonuç yönelimli, yenilikçi, teşvik edici, rekabetçi, girişimci. Görüldüğü gibi yenilikçi kültürler bürokratik kültür yapılarının tersine, çalışanları daha üretken kılma adına onları birtakım karar alma ve uygulama süreçlerinde daha fazla özgür bırakılmaktadırlar. Böyle bir ortamda da katı hiyerarşik

basamakların olması beklenemez. Yetki ve güç kullanımı tek merkez odaklı olmamakta, çalışanlar yaptıkları işin çeşitli safhalarında kendi inisiyatiflerini kullanma hakkına sahip olmaktadır.

-Destekleyici/teşvik edici kültür: Bu kültür örüntüsünde dostane bir çalışma ortamı bulunmaktadır. Çalışanlar birbirlerine karşı adil ve yardımsever olma eğilimindedirler. Bu modelde açık ve uyumlu bir ortam desteklenir ve aile değerleri yükseltilir. Şirket, çalışanlarına sürekli destek olur ve güvenilir, eşitlikçi, sosyal, cesaretlendirici, ilişki yönelimli, işbirlikçi ve kişisel özgürlük sağlayıcı yaklaşımları aracılığıyla bu desteği gösterir.

2.1.4.6.13. Pumpin Modeli

Pumpin örgüt kültürünü, örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren düşünce, değer ve normlar bütünü olarak ele alır. Pumpin'e göre farklı örgütsel yönelimler yedi (7) grupta toplanabilir. Pumpin yedi (7) temel grupta topladığı bu farklı yönelimlerin örgüt kültürünü şekillendirdiğini ileri sürmektedir. Ona göre, herhangi bir işletmenin analiz edilmesi sonucunda o işletmenin temel yönelimleri belirlenerek örgüt kültürü profili ortaya çıkarılabilir. Bunlar:

-Müşteri yönelimi: Müşterilere büyük önem verilir, "müşteri kraldır" prensibinden hareket edilir.

-Personel yönelimi: Personel katılımı önem kazanmaktadır.

-Sonuç ve başarı yönelimi: Amaçların bilinmesi, saldırgan tutum ve işin yoğunluğu gibi faktörler ön plana çıkar.

-Yenilik yönelimi: Tüm alanlarda yenilikçi davranışın benimsenmesi esastır. Deneme-yanılma yöntemine ve bu yolla ortaya çıkacak hatalara izin verilir.

-Maliyet yönelimi: Maliyet bilinci yerleşmiştir, tasarruf önlemleri oldukça yaygındır.

-İşletme yönelimi: Bağlılık, işbirliği ruhu ve örgütün benimsenmesi gibi unsurlar önem kazanır.

-Teknoloji yönelimi: Daha çok teknikleşme derecesini dikkate almaktadır (Unutkan, 1995: 62-63).

2.1.4.6.14. Handy Modeli

Örgütlerin sahip oldukları kültürlerin sınıflandırmasına ilişkin çalışmalardan biri de Handy tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma büyük ölçüde Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanır. Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alır. Bu tanımdan yola çıkan Handy örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri, dört (4) temel gruba ayırarak inceler: Güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürüdür (Unutkan, 1995: 57):

-Güç kültürü: En belirgin özelliği merkezileşmedir. Otokratik bir yönetimin uygulandığı bu örgütlerde kararlar tepedeki bir kimse veya grup tarafından alınır, alt kademedekiler kararlara katılmayıp sadece bunları uygular. Bu örgütlerde çok az rol, bürokrasi ve prosedür vardır. Kontrol merkeze çağırma veya merkez tarafından görevlendirilen önemli kişiler vasıtası ile geniş bir biçimde merkez tarafından yapılır. Bu örgüt ve kültürlerin çabuk hareket etme ve tehlikeye reaksiyon gösterme yetenekleri vardır (Terzi, 2000: 79). Güç kültürünün simgesi örümcek ağıdır. Bölümler merkezden dışa doğru değişen birimler şeklindedir. Bu kültürde önemli olan merkezdeki örümceği çevreleyen daireyi oluşturan çizgilerdir. Çünkü bu çizgiler gücü ve etkiyi simgeler, merkezden uzaklaştıkça gücün ve yetkinin kaybolduğu gözlenir. Hızın hayati önem taşıdığı durumlarda bu kültüre sahip olan örgütler karlı çıkar. Fakat hız kaliteyi garantilemez. (Terzi, 2000: 79). Güç kültürüne daha çok küçük işletmelerde, askeri birimlerde ve büyük işletmelerin tepe yönetimlerinde rastlanır.

-Rol kültürü: Sıklıkla bürokrasi ile anılmaktadır. Aşırı derecede biçimsel ve merkezidir. Rol kültürü; ayrıntılı iş tanımları, haberleşme kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller gibi özellikler gösterir. Rol kültürü, Weber'in bürokrasi modeli ile benzerlik taşır (Unutkan, 1995: 57). Bu kültürde rol veya iş tanımlaması o işi yapan işgörenlerden daha önemlidir. Hiyerarşik güç bu kültürde ana güç kaynağıdır. Kişisel güç hoş görülmez ve uzmanlık gücü yerinde hoş görülür. Roller ve prosedürler temel etkileme mekanizmalarıdır. Bu kültürün etkililiği işgörenlerin kişiliklerinden ziyade, sorumluluk ve iş bölümünün rasyonelliğine bağlıdır. Hareketli ve yaratıcı bir kişilik bu tür kültürlerin bulunduğu örgütler için uygun değildir. Bu kültürün resmi kuruluşlarda ve sigorta şirketlerinde görülebileceği söylenir. (Terzi, 2000: 77).

-Görev kültürü: Daha önceki türlerden çalışanlara bağımsızlık tanınması bakımından farklılık gösterir. Bu yapıda proje ve takım çalışmalarına önem verilir. Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmesinin esas olduğu bu kültür, esnek ve uyum sağlayabilir yapılarda kendini gösterir (Unutkan, 1995: 58). Bu modelin simgesi filelidir. Çünkü model, örgütün çeşitli bölümlerinin belirli bir sorun üzerine eğilmesini ve o noktada odaklaşmasını sağlar. Bu kültür, gücün ve etkinin kaynağı olarak sadece uzmanlığı tanır. Gruba uyum sağlamak için gerekli olan yegâne şey yetenek, yaratıcılık ve duyarlı sezgilerdir (Terzi, 2000: 78). İşgörenler bu kültürde işleri üzerinde yüksek derecede bir kontrole sahiptir. Görevlerde, takım oluşturmada ve iş ilişkilerinde statüden çok işle ilgili yeterlilik aranır. Takım kültürü esnek ve adapte edilebilirdir. Takımlar belli amaçlar doğrultusunda oluşturulurlar. Takımlar esnektir ve çevreye karşı hassastır. Takımlar, yaratıcılık ve problem çözebilmek için sinerji oluşturur. Bu tür yapılarda bazen proje liderleri arasında kaynak tahsisi gibi konularda anlaşmazlık olabilir böyle durumlarda merkezden müdahaleler gelir ve görev kültürünün yerini güç kültürü almaya başlar. Özellikle danışmanlık şirketleri ile geliştirme ve pazarlama bölümlerinde görev kültürüne rastlamak mümkündür (Türk, 2003: 62).

-Birey kültürü: Bu kültürde birey odak noktasıdır. Mevcut örgütsel yapı, örgüt içinde bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır. Burada temel amaç, çok az sayıda olan örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının tatminidir. Güç, görev ve rol kültüründe işgörenler örgüt için çalışır. Fakat bu kültürde işgörenler örgüt için değil, örgüt işgörenler için çalışır. Bu kültür genellikle profesyoneller tarafından tercih edilen bir sistemdir. Bu tip kültüre sahip örgütlerde yöneticilik ev işleri gibi günlük bir görevdir. Terfi ve seçim gibi önemli kararlar eşit işgörenlerin oluşturduğu gruplar tarafından verilir. Bu kültür, herkesin kendi işini yaptığı, başkasına karışmadığı, en önemlisi de kişinin faaliyet gösterdiği örgüt dışında da varlıklarını koruyabilmenin mümkün olduğu ortamlarda işlerliğini korur. Bu kültürün örneklerine mimarlık, avukatlık büroları ve küçük çaplı danışmanlık şirketlerinde rastlanır (Terzi, 2000: 80).

Handy, örgüt kültürü ile ilgili yaptığı bu sınıflandırmayı yeterli görmeyerek, hangi kültürün hangi örgüt faaliyetinin yerine getirilmesi sırasında daha etkili olabileceğini açıklamıştır. Rutin işleri yerine getirirken rol kültürünün, yenilikler yapılırken görev kültürünün, kriz durumlarında ise güç kültürünün daha etkili olacağını belirtmiştir. Handy, örgüt yönetilirken ise farklı kültür türlerinin bir karışımının benimsenme durumunun daha yararlı olacağını ileri sürmektedir.

2.1.4.6.15. Jones Modeli

Handy tarafından ortaya konulan örgüt kültürü sınıflamasıyla büyük ölçüde benzerlik gösteren bu yaklaşıma göre örgüt kültürü; üretim kültürü, bürokratik kültür, profesyonel kültür olmak üzere üçe (3) ayrılarak incelenmektedir: Üretim kültüründe sermaye yoğunudur, ileri teknoloji ve ileri derecede standartlaşma söz konusudur. Örgüt üyelerinin örgüt içinde fazlaca tasarruf hakları yoktur. Bürokratik kültürde üretim kültürlerden farklı olarak örgüt üyelerinin tasarruf hakları açıkça belirtilmiş olup kesin sınırlara sahiptir. Jones'un örgüt kültürü sınıflaması profesyonel kültürün eklenmesi ile son bulur. Profesyonel kültürde bürokratik rol ve prosedürler ortadan kalkmış, bunlar yerlerini profesyonel norm ve değerlere bırakmıştır (Unutkan, 2001: 528).

2.1.4.6.4.16. Cameron ve Quinn Modeli

Cameron ve Quinn geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarı ya da etkinliğe etkilerini araştırmışlardır (Akt: Murat ve Açıkgoz, 2007: 6-7). Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen Quinn ve arkadaşları "Rekabetçi Değerler" adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır.

Rekabetçi değerler modelinde dört (4) kültür tipi tanımlanmıştır (klan, adhokrasi, hiyerarşi, piyasa). Hooijberg ve Petrock'a göre rekabetçi değerler yaklaşımı uyarınca geliştirilen klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürlerinin temel özellikleri şunlardır:

Klan kültürü

- Liderlerin ve örgütü yönetenlerin birer akıl hocası ve hatta anne/baba figürü olarak görüldüğü bir kültür tipidir.
- Örgüt, insanların pek çok şeylerini paylaştıkları içten bir mekândır.
- Geniş bir aile gibidir.
- Örgütte sadakat ve geleneklere bağlılığı sağlamaktadır.
- İletişimin gelişmesine imkân tanımaktadır.
- İnsan kaynaklarının birlik duygusu ve güven sayesinde geliştirilmesinin örgüte uzun vadede fayda sağlayacağını savunmaktadır.
- Başarıyı müşterilere karşı olan duyarlılık ve ilgiyi olarak değerlendirir.

- Takım çalışmasına, katılıma ve uzlaşmaya önem vermektedir.

Adhokrasi kültürü

- Dinamik, girişimci ve yaratıcı bir iş mekânı sunmaktadır.
- Çalışanları risk üstlenmeye teşvik etmektedir.
- Liderlerin de yenilikçi olmasını ve risk almasını sağlamaktadır.
- Örgütü bir arada tutabilmek için denemeye bağlılık ve yenilikçilik gibi kavramlardan faydalanmaktadır.
- Liderlerinin sıra dışı durumlara hazır olması gerekmektedir.
- Değişime ve yeni fırsatlarla karşılaşmaya hazır beklemeyi öngörmektedir.
- Örgütün uzun vadede büyüme ve yeni kaynaklar elde etmeye odaklanması gerektiğini savunmaktadır.
- Başarıyı tanımlarken eşsiz ve yeni mal veya görevlere sahip olmayı, sunulan mal veya görev konusunda lider olmayı esas almaktadır.
- Bireysel inisiyatifi ve özgürlüğü desteklemektedir.

Pazar kültürü

- Sonuç odaklı olmayı gerektirmektedir.
- Liderler zorlayıcı, üretken ve rekabetçidir.
- Örgütü bir arada tutmak için "kazanma" kavramından yola çıkmaktadır.
- Uzun vadede rekabetçi faaliyetlere, ölçülebilir amaç ve hedeflere ulaşmayı öngörmektedir.
- Başarı ölçütü olarak pazar payı ve pazara nüfuzu esas almaktadır.
- Rekabetçi bir fiyatlandırma politikası ve pazar liderliğini önemsemektedir.
- Zorlu bir rekabetin varlığı, örgüt için çok önemlidir.

Hiyerarşi kültürü

- Resmi yapıda bir iş mekânı sunmaktadır.
- Çalışanların yönetilmesi konusunda prosedürlerden faydalanmaktadır.
- Liderleri iyi birer koordinatör ve organizatör olmakla övünmektedir.
- Uzun vadede istikrarı, ileriye tahmin etmeyi ve verimliliği amaçlamaktadır. Saat gibi işleyen bir örgüt oluşturma çabasıdadır. Örgütü bir arada tutmak için resmi kural ve politikalarından faydalanmaktadır. Quinn ve Kimberly'e (1984)

göre modern örgütler bünyesinde (ya da kimliğinde) dört (4) kadrandan da özellikler barındırmaktadır. Ancak kimi değerler elbette çok daha baskındır.

2.1.4.7. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşumu karmaşık bir süreçtir. Konu üzerinde çalışan araştırmacıların bazıları örgüt kültürüne daha çok yönetim açısından yaklaşıp örgüt kültürünün oluşumunda yöneticilerin rolüne dikkat çekseler de, örgüt kültürünün oluşumunda çok çeşitli faktörlerden söz edilebilir ve örgüt kültürünün bu faktörlerin etkileşiminin bir ürünü olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Bu faktörlerden en önemlisi insandır. Ortak bir örgüt kültürünün oluşabilmesi için her şeyden önce birbiriyle etkileşen bir insan grubunun birlikteliğine ihtiyaç vardır. Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörler örgüt içi ve dışı faktörler olmak üzere iki başlık altında ele alınabilir (Şişman, 2002: 104-105; Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, 2004: 28):

-Örgüt kültürünün oluşumuna örgüt dışı çevrenin etkileri: İnsanlar örgüte gelirken bir takım kültürel özellikleri de beraberinde getirdikleri için ulusal ve bölgesel kültürlerin örgüt kültürleri üzerindeki etkisi kaçınılmazdır. Ulusal ve bölgesel kültürlerle birlikte sosyal, ekonomik, siyasal etkenler, içinde bulunulan sektörün yapısı, yasalar, rakip örgütler örgüt kültürünün oluşumuna etki eden örgüt dışı faktörlerdendir.

-Örgüt kültürünün oluşumuna örgüt içi çevrenin etkileri: Örgüt kültürünün oluşumunda iç çevreyle ilgili etkileri, kurucular, yöneticiler ve çalışanlar olmak üzere üç başlık altında toplanabilir. Örgütü kuranların sahip olduğu değerler konusundaki görüşler örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır. Kültürün oluşumunda kurucular kadar yöneticiler de etkilidir. Yöneticilerin yönetsel uygulamaları, çalışanlarla iletişim biçimini yöneticilerin benimsedikleri temel değer ve inançlar belirlemektedir. Kültür çalışanların olayları yorumlayarak paylaşılması veya hikâye biçiminde anlatılması yoluyla yaratılır ve aktarılır. Örgüt gerçeğine katkıda bulunan kültürel karakteristikler, çalışanlar yönetim hakkındaki inançlarını paylaştığında örgütlerin karakterleri olur. Daha fazla çalışan yönetim kalitesi üzerine konuşursa ve üzerinde durursa daha fazla kalite örgüt karakterleri içerisine sızar (Keçecioglu, 2006: 5). Örgüt çalışanlarının örgütteki çalışma süresinin kısa ya da uzun olması, çalışanlar arasındaki iletişimin güçlü ya da zayıf olması, alt kültürlerin sayıca az ya da çok olması, teknoloji ve bilgi sistemleri, örgüt kültürünün oluşumunda önemli görülen örgüt içi etkenlerdir.

Örgüt kültürünün oluşumunu genel olarak şu aşamalarla vermek mümkündür (Terzi, 2000: 25-26; Şişman, 2002: 103-106):

-Birinci aşamada, örgütün kurucusu eğitimi, deneyimi ve çevre hakkındaki görüşlerine dayanan yeni bir girişim fikrine sahip olur. Bu fikir onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirerek ürün çıkarmaya yönlendirir.

-İkinci aşamada, örgütün kurucusu bir ya da daha çok anahtar kişiyi örgüte getirir ve görüşlerini bu grupta paylaşır. Bu kişiler örgüt kurucusunun bakış açısını taşırlar. Kurucu tarafından yönlendirilen davranışlar istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların, bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans ölçütü olarak değerlendirilmesi beklenir.

-Üçüncü aşamada, istenilen sonuçlara ulaşılmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirirler. Sonuçlar, örgütte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır.

-Dördüncü ve son aşamada ise, pek çok kişi örgüte dâhil edilir ve sorgusuz benimsenen değerler örgüt üyeleri tarafından benimsenmeye çalışılır.

Örgüt kurucusunun örgüt kültürünün oluşmasına etkisi son derece büyüktür. Örgüt kurucusu öncelikle kendisi ile benzer fikir ve değerlere sahip olanları bir araya getirmeye çalışmıştır. Bir araya gelen bu kişiler kurucuya yardımcı olurken kendi benimsedikleri inançlarla onları işlemekte ve onları da bu değerleri kabule doğrudan veya dolaylı olarak zorlamaktadırlar. Böylece, yeni kurulan bir örgütün kültürü şekillenmeye başlamakta, örgüte yeni katılan bireylerle de farklılaşmaktadır. Yani örgüte katılan her birey, o örgütte yeni bir değer oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu katkı ise, örgüt kültürünün geleceğine doğrudan ya da dolaylı olarak olumlu ya da olumsuz bir etkide bulunacaktır. Örgüt liderinin kültür oluşturmadaki sorumlulukları bunlarla da sınırlı değildir. Örgüt çalışanları tarafından benimsenebilecek, onlara yol gösterecek, kalıcı ve geçerliliğini kolay kolay yitirmeyecek değerler sistemi oluşturması, bu değerleri somutlaştıracak ve çalışanlara rol modeli oluşturacak, onları motive edebilecek kahramanlar yaratması, iş görenler arasındaki takım ruhu, birlik, ait olma duygularını oluşturarak onların yakınlaşmalarını sağlamak amacıyla da örgütte törenler düzenlemesi ve örgütün temel değerlerinin nesilden nesile aktarılabilmesi için örgüt kahramanlarına ilişkin efsaneler oluşturması örgüt liderinin örgüt kültürü oluşturma sürecindeki sorumlulukları kapsamındadır (Güçlü, 2008). Robbins (1994:

307) örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğunu söyleyerek, bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır demektedir. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerlerin ve inançların kurdukları örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır.

Schein (Çev: Tosun, 1978: 16) örgüt kültürünün oluşum sürecinin kurucu bir grubun etkisiyle başladığını ileri sürerek, her örgütün tarihinde bu oluşumun bir dereceye kadar farklı olabileceğini, fakat izlediği temel aşamaların aynı olduğunu ve dört (4) aşama izlediğini belirtmiştir. Bunlar:

- Kurucu, yeni bir girişim için bir fikre sahiptir.
- Kurucu, grup sahip oldukları fikrin bazı risklere girmeye değer ve elverişli bir fikir olduğu konusunda hem fikir olduğu konusunda hem fikir olduklarından ilk uzlaşmanın temellerini atarlar.
- Kurucu, grup sermaye artırımı, bina temini, patent alımı gibi örgütün temellendirilmesi için planlayıcı eylemlere baslar.
- Kurucuların belirlediği ilklere göre örgüte alınan diğer iş görenler işlevlerini yerine getirmeye ve örgütün tarihini geliştirmeye başlarlar.

Örgüt kültürünün oluşturulması, oluşturulan bu kültürün işe yeni başlayanlara aktarılması gerekmektedir. Örgüt kültürünün aktarılması, kültürün geliştirilmesi ve yerleştirilmesinde konusunda örgütteki insan kaynakları uygulamalarının, iletişimin önemli rolü vardır. Bu konuya vurgu yapan Tutar (2003) iletişimin, örgüt kültürünün oluşturulma aşamasından itibaren, kültürün üyelerince benimsenmesinde, devamlılığının sağlanmasında ve değiştirilmesinde önemli bir yeri bulunduğunu belirtmektedir.

2.1.4.8. Örgüt Kültürünün Aktarılması

İşe yeni başlayanların uygun görevlere yerleştirilmesi, performanslarının belli kriterlere göre değerlendirilmesi, başarılı konularda ödüllendirilmesi, hizmet içi eğitim ve terfi kursları etkinlikleri, terfi işlemleri, işe yeni alınanların kültüre uyum göstermelerini, kültürü destekleyenlerin ödüllendirilmelerini, kültüre aykırı davranışların ve zarar verenlerin de cezalandırılmasını sağlar. Diğer yandan, örgüt

kültürü çalışanlara sosyalleşme sürecinde, hikâye, adet, sembol ve örgüt dili gibi öğeler aracılığı ile aktarılır. Günümüz iş dünyası finansal, teknolojik ve sosyal açıdan hızla değişmekte, bu da bireylerin tek başlarına baş edemeyecekleri karmaşık durumları ortaya çıkarmaktadır. Farklı bireylerden gelen düşünceler, değişik alanlarda uzmanlaşma, hızla değişen çevrede rekabet edebilmek için gereklidir. Bu gerçek, örgütlerde çalışma gruplarının önemini ortaya çıkarmaktadır. Böyle bir ortamda insan kaynakları ön plana çıkmaktadır. Günümüz çalışanlarının tutum ve davranışlarında önemli değişimler görülmektedir. Artık, çalışanlar alınan kararlara daha fazla katılım, esnek çalışma koşulları ve özerklik gibi taleplerle ortaya çıkmaktadır. Başarılı olmak isteyen örgütler, çalışanlarının güçlendirilmesine imkân sağlayan araçlar ve uygun bir örgüt kültürü oluşturmak durumundadırlar (Tanyeri, 2000: 17).

2.1.4.9. Okul Kültürü Kavramının Açıklanması

Yapılan çalışma okulda olduğundan okul kültürüne değinmekte yarar bulunmaktadır. Okul kültürünü belirleyen bazı faktörlerden bahsetmek yerinde olacaktır. Okul kültürünü belirleyen faktörler; Okulun yaşı, okulun tarihî gelişim süreci, okulun amacı ve hedefleri, okulun bulunduğu sosyo-ekonomik ve coğrafi çevre, öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeyleri, kırsal ve kentsel alanlar, okulun tesisleri, okulda kullanılan teknoloji, okul ve sınıf büyüklüğü, yönetici, öğretmen ve öğrencilerin beklentileri, velilerin beklentileri, eğitim sisteminin merkeziyetçi olup olmaması, eğitim kurumlarının özel olup olmaması, eğitim sisteminin yapısı olarak sıralanabilir.

Leithussad (1999) okul kültürünü, kurallar, inançlar ve bir okuldaki yönetici, öğretmen ve öğrencilerin davranışlarına kılavuzluk eden değerler olarak tanımlamıştır (Richard, 1999). Deal ve Peterson'a (1999) göre okul kültürü, okulun tarihi içinde oluşan değer ve inanç kalıplarıyla geleneklerden oluşur. Heckman'a (1993) göre ise okul kültürü yönetici, öğretmen ve öğrencilerin paylaştıkları ve onların faaliyetlerini yönlendiren inançlardır. Gazielle (1997) göre okul kültürü terimi okulun özelliğini, karakterini tanımlamak için kullanılır. Çünkü okul kültürü yıllardan beri biçimlendirilen

geleneklerin, inançların ve değerlerin derinlemesine örneklerini yansıtır (Akt: Özdemir, 2006: 414).

Milstein (1999) okul kültürü, paylaşılan değerler, inançlar, adetler, ortak bir misyon, kahramanlar, gelenekler ve bir tarihten oluşur demektir. Leifeste (1999) okul kültürünün üyelerin davranışlarını ve verimliliğini etkilediğini, okulun veliler ve toplum karşısındaki imajını belirlediğini vurgularken, Stolp (1996) güçlü gelenekleri, törenleri, ritüelleri ve sembolleri içeren ve derinden algılanan okul kültürü, öğrenci başarı ve motivasyonu ile öğretmenlerin verimlilik ve tatminlerini olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir.

Başarı hedefleyen okullar, çalışanlarının güçlendirilmesine imkân tanıyan uygun bir örgüt kültürü oluşturmak durumundadırlar. Güçlü okul kültürünü oluşturabilen okulların başarı ve mutluluğu yakalama yolunda ilerleyecekleri, çevrelerinde etkili olacakları söylenebilir.

2.1.4.9.1. Güçlü ve Etkili Okul Kültürünün Temel Öğeleri

Güçlü bir okul kültürü etkili okul için gerekli olan bir ön şarttır. Güçlü okul kültürü, yönetici ve öğretmenlerin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri sonucunda ortaya çıkar. Böyle bir ortamda denetim işlevi daha az hissedilir (Çelik, 2000). Özdemir'in Palas'tan aktardığına (2006) göre, güçlü ve etkili okul kültürünün temel öğeleri şu şekilde sıralanmıştır:

- **Paylaşılan değerler:** Bu değerler, örgütteki herkese açıktır ve kurumun üstlendiği her faaliyete yayılmıştır. Değerler, genellikle yazılı değildir, fakat bunlar okulun gerçekleştirdiği faaliyetlerde ortaya çıkar. Çünkü değerler, müfredat programları, öğretim yöntemleri, zaman yönetimi, kimin niçin ödüllendirileceği gibi birçok konuda yönetici, öğretmen ve öğrencileri yönlendirir.

- **Mizah:** Okuldaki neşenin, mutluluğun miktarı güçlü bir kültüre bağlıdır. Mizah ve neşe, örgütteki insanların zorluklar karşısında tecrübe kazanmasının bir göstergesidir.

- **Hikâye anlatımı:** Okullar da dâhil her örgütte yerleşmiş hikâyeler vardır. Anlatılan ve anlatılması gereken hikâyeler kültürle ilgilidir. Efsane formunda anlatılan

bu hikâyeler örgütün tarihsel bakış açısını yansıtır. Bu hikâyeler, hem eğitici hem de motive edicidir. Ayrıca hikâye ve efsaneler, örgüt üyeleri arasında bağlayıcı rol üstlenebilir.

- **İletişim ağı:** Her örgüt ve kültür, "kurumda gerçekten ne oluyor?"la ilgili bilgiyi yaymak için bir iletişim sistemine sahiptir. Bazı açılardan sistem informaldır. Burada her yönetici, sistem içinde bilgiyi hızlı bir şekilde yaymak için gerekli olan yolları bilmesi gerekir.

- **Ritüeller ve seremoniler (törenler, merasimler):** Bir örgütün ritüelleri günümüzün okul faaliyetleridir. Ritüeller değişmez aktivitelerdir, genellikle ciddi ve resmi törenler şeklinde gözlenir. Seremoniler ise kahramanları ve efsaneleri anma ve özel olayları kutlamadır. Seremonilerin uzun süreli etkileri olup resmîliği vardır. Ayrıca seremoniler okul kültürünü ortaya koyar.

- **Meslektaşlar arası ilişkiler:** Meslektaşlarıyla olumlu diyalog içinde olan öğretmenler birbirlerine yardım ederler, mesleki bilgilerini paylaşırlar. Okul ortamındaki sıcak ilişkilerin birlikteliğinden de başarı doğmaktadır.

2.1.4.9.2. Okul Kültürünün Yönetimi

Okulların başarısında en kritik faktörlerden birisinin okul kültürü olduğu söylenebilir. Okul kültürünün oluşturulmasında ve aktarılmasında toplumsal kültürün önemli bir yeri vardır. Okulun kurulmasında ve yeniden yapılanmasında bu kültür önemli rol oynar. Etkilendiği toplumun özelliklerinin yanında kurucunun önemi üst düzeydedir. Okul kültürünü oluşturmada elbette ki bir okul yöneticisine önemli görevler düşmektedir. Güçlü ve verimli bir okul kültürü oluşturabilmek için okul idarecisinin kültürel bakımdan önderlik yapabilecek niteliklere sahip olması gerekir. Kültürel liderlik yapabilen bir okul idarecisi, okul kültürünün çevreye tanıtılmasında, öğrencilerin okula mensubiyet duygusu kazanmalarında son derece etkilidir. Onun bu kadar etkili olmasında, düzenlediği eğitim, spor, kültür faaliyetleri ve yarışmaların önemli bir yeri vardır. Kültürel lider, düzenlediği bu faaliyetlerle kurumun üyelerini, ortak kültürel değerler etrafında birleştirerek, kurumu bir aile hâline getirmeyi ve böylece birlik ve bütünlüğü sağlayarak kurumun ömrünü uzatmayı gaye edinir (Başaran, 1991: 249).

Etkili okul kültürünü oluşturabilen kurucular, okulun yönetimin ve çalışanlarının mutlu olabilecekleri bir yuva haline gelmesini sağlarlar. Huzur ve güvenin sağlandığı bir okul çalışanları mutlu ettiği gibi bir ürün olarak görülebilecek öğrencilerini de mutlu edecektir. Mutlu ve huzurlu bir ortamda, personelin geliştiği dolayısıyla okulun geliştiği görülecektir. Bir okulun gelişmesi, yeniliklere açık ve olumlu bir ortamın varlığının oluşmasına bağlıdır.

Çelik (2000) okul yöneticisinin okul kültürünü biçimlendirmeye çalışırken okulun nasıl bir cazibe merkezi haline getirileceği konusunda bir vizyon geliştirebilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ancak okullarımızda egemen olan kültür, öğretmen ve öğrencilerde yeterince coşku oluşturamıyorsa bu durum, öğrenen okul kültürünün oluşturulamamasından kaynaklandığı söylenebilir. Okul yöneticisinin özgün bir okul kültürü oluşturulmasına katkıda bulunduktan sonra bu kültürü çevreye tanıtması gerekmektedir. Böylece yönetici daha sağlıklı bir okul-çevre ilişkisi geliştirebilir. Öğrenci velileri, okulun kültürünü tanıdıkça okula sahip çıkarlar. Okul kültürünün iyi tanıtılması, bazı çevresel imkânların okulun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda kullanılmasını kolaylaştırabilir (Özdemir, 2006: 417-418).

Herhangi bir okul ve kurum kültürünün değişkenliğini, okul içinde söylenen sözler ve kullanılan dil, işaretler, duygular, kullanılan semboller, kabul gören ve görmeyen davranışlar, törenlerdeki farklılıklar ve anlatılan hikâyelerinden çıkarmak mümkündür. Kullanılan semboller veya yapılan törenler ve anlatılan hikâyelerin, okul için hangi anlamlara geldiğinin anlatılması ve kabul ettirilmesi için yapılacak çalışmaları, kurumun yetişmiş bütün üyeleri üstlenmelidirler. Bu şekilde örgüt kültürü, hem aktarılmış, hem yeniden üretilmiş, hem paylaşılmış hem de yorumlanmış olarak yeni bireylere kabul ettirilmiş olacaktır. Örgüt kültürünün güçlü olmasının pek çok faydasından söz edilebilir. Örneğin, okul çalışanlarına ortak kimlik ve aidiyet duygusunu kazandırır, kaynaşmayı ve bütünleşmeyi sağlar, örgüt misyonunun gerçekleştirilmesini kolaylaştırır, örgüt sorunlarının çözümünü kolaylaştırır, verimliliği ve etkililiği sağlar, çalışma yaşamına anlam katar (Nas, 2007: 2).

Okulu tanıtan broşürler, okul gazete, dergi ve bültenleri, okul için hazırlanan internet sitesi, düzenlenen kültür ve spor faaliyetleri ve velilerle kaynaşmayı sağlayan toplantılar okulun kendisini çevreye tanıtmaya gayretleri olarak değerlendirilebilir (Çelik,

2000b: 73). Ancak burada bu tür faaliyetlerin birer formaliteye dönüştükleri anda okul kültürüne hiçbir yarar getirmeyeceklerini, hatta okula, okulun kültürüne, öğretmen ve öğrencilere zarar verebileceğini belirtmemiz icap eder. Çünkü formalite hâline gelen herhangi bir iş veya faaliyet öğretmen ve öğrencilerin okuldan ve bu tür faaliyetlerden soğumalarına sebep olur. Okul kültürü, idareci ve öğretmenin ortak hareket etmesini sağlayan önemli bir yere sahiptir. Okul kültürünü oluşturan normlar ve değerler, orada çalışan personelin ortak hareket etmesini sağlar. Paylaşılan değerler ve normlar güçlü olduğu oranda, personelin ortak hareket etme ihtimali de artar (Çelik, 2000b: 58).

Okul kültürü oluşturmaya yönelik başka bir faaliyet de okulu tanıtan broşürlerin hazırlanmasıdır. Broşürlerde okulun fizikî yapısı, tarihi ve diğer özellikleri yer almalıdır. Böyle bir broşür hazırlamak için öğrencilerin arşivleri taraması, kaynakları okuması, dolayısıyla çok yönlü bir araştırma yapması gerekecektir (Dolunay, 2007: 9-22). Bir okul yöneticisi, bahsedilen faaliyetleri uygularsa okulunu kültürel bir cazibe merkezi hâline getirebilir. Böyle bir özelliği olmayan ve henüz kültürünü oluşturamamış okullarda öğrenci ve öğretmenlerin okula mensubiyet duygusu kazanamadığı; bu durumun verimsizlik, başarısızlık, disiplinsizlik gibi birtakım problemleri de beraberinde getirdiği bilinmektedir. Bu tür problemlerin giderilmesinde ise güçlü bir okul kültürünün etkili olabileceği söylenebilir (Çelik, 2000a: 147).

Okul kültürünü geliştirip güçlendirmeye yönelik olarak okulda birtakım faaliyetler yapılmasının gerekliliğinden bahseden Aytaç (2002) bu faaliyetleri şu şekilde sıralamıştır:

- Okulun sembol veya ambleminin yapılması,
- Okulun bir marşı veya sloganının olması,
- Okula ait hikâyenin olması,
- Okul tarihinin oluşturulması. Okulun geçmişi ile geleceği arasında köprü oluşturacak yazılı bir arşiv oluşturulması,
- Çalışanların doğum gününün belirlenmesi, birlikte kutlamalar yapılması,
- Okul içi etkileşimi sağlamak ve çevreyi etkileme gücünü yükseltmek için kuruluş yıldönümleri, yemek, çay partileri, piknik, pilâv günleri gibi informal toplantılar yapılması,
- Okul yönetimi ve öğretmenlerin, velilerin evlerini ziyaret etmesi. Öğrenci velileri okul kültürünü tanıdıkları ölçüde okula sahip çıkarlar.

Okul kültürü oluşturmanın olmazsa olmaz şartları olarak sayılabilecek bu faaliyetler sayesinde kurumlar, üyelerinin işe ve kuruma karşı motivasyonunu ve kuruma olan bağlılıklarını artırmaya çalışır. Etkili bir okul kültürünün oluşturulabilmesi için insanlar arasında etkileşim olması gerekmektedir. Bu etkileşim iletişim yoluyla olur. Örgüt kültürünün oluşumunda en önemli faktör olan iletişim konusunu irdelememiz yerinde olacaktır.

2.2. İLETİŞİM ve ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMLARI

2.2.1. İLETİŞİM

İletişim, duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır. Etkileşimin olduğu her yerde iletişim, iletişimin olduğu her yerde de etkileşim vardır. Bu iki olgu birbirlerinin vazgeçilmez parçalarıdır. Etkileşim içerisinde olduğumuz nesnelerin ve canlıların iletişim dünyamıza girmeleri kaçınılmazdır. Bu bağlamda nesnelere iletişimimizde yer alan araçlardır; canlılar ise, iletişim faaliyetlerimizin hedefini oluştururlar.

İletişim kavramı çoğunlukla insanlar arası ilişkileri ve bu amaçla kullanılan araçları nitelemek ve açıklamak amacıyla kullanılmaktadır. İletişim tanımlarına bakıldığında, yazarlar arasında farklılık olduğu gibi, aynı yazarın tarihsel süreç içerisinde iletişim tanımları arasında da fark vardır. Cüceloğlu 1991’de iletişim kavramını “iki birim arasında birbirleriyle ilişkili mesaj alışverişi” olarak tanımlarken, 2000 yılında “gerçek iletişim, bir canın başka bir cana ulaşmasıdır” (Cüceloğlu, 2000: 68) şeklinde tanımlayarak bu kavrama çok daha zengin bir anlam yüklemiştir.

İletişim kavramının anlam zenginliğini göstermesi bakımından iletişim tanımlarının bir kısmına göz atmamız yeterli olabileceğini düşünerek burada farklılık arz edenleri sıraladık:

-İletişim “bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir” (Dökmen, 2002: 19). İletişim “duygu, düşünce ya da bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması; Telefon, telgraf, televizyon, radyo gibi araçlardan yararlanarak yürütülen bilgi alışverişi; Bildirişim, haberleşme, iletişim anamlarına gelmektedir” (TDK, 1998: 696).

-İletişim “birbirlerine ortamdaki nesnelere, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirine aktaran, aynı olgular, nesnelere, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce ve duygu bildirimleridir” (Oskay, 2001: 9).

-İletişim “anlamlarında uzlaşmış simgeler aracılığı ile bilgilerin, düşüncelerin, duyguların biriktirilip aktarılmasının ve alışverişinin hem ortak hem de değişik zaman ve mekan boyutlarında gerçekleştirilmesidir” (Zıllıoğlu, 1996: 7).

-İletişim “bireyler, kümeler ve toplumlar arasında söz, yazı, görüntü, el-kol hareketi gibi simgeler aracılığıyla düşünce dilek ve duyguların karşılıklı iletilmesini sağlayan bir süreçtir” (Baloğlu, 2001: 119). İletişim “mesaj, gönderici ve mesaj alan olmak üzere, üç önemli unsur olan ve bilgi, deneyim, duygu, görüntü veya sesin iletilmesi ve işlenmesi sürecidir” (Tutar ve Yılmaz, 2002: 7).

-İletişim “davranış değişikliği meydana getirmek üzere fikir, bilgi, haber, tutum, duygu ve becerilerin paylaşılması sürecidir” (Çilenti, 1979: 74). İletişim “birbirlerine anlam gönderme, birbirlerini yanıtlama çabalarını içeren bir etkileşim sürecidir” (Başaran, 1983: 74).

-İletişim “insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup olarak uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir bağıdır” (Elma ve Demir, 2000: 135). İletişim “yüz yüze konuşmadır, enformasyon yaymadır, edebi eleştiridir” (Fiske, 1996: 15). İletişim “bir bilim dalının adı ya da sıradan bir insan etkinliğidir, amaçlı ya da doğal bir süreçtir” (Usluata, 1991: 11).

-Fringes iletişimi, organizmanın bir uyarana verdiği ayırıcı bir tepki olarak, Newcomb ise gücün gösterilmesine yarayan bir mekanizma olarak görmektedir. Miller, iletişimin davranış yönü ile ilgilenecek “bir kaynağın davranışlarını kasıtlı biçimde etkilemek üzere bir alıcıya mesajlar iletmesi” olduğunu söylemiştir. Gode iletişimin, bir kişinin ya da grubun tekelindeki bilgi ve becerilerin başka bir kişi ya da gruplarla ortak kılınmasını sağlayan bir süreç olduğunu belirtmektedir. Berlo ise “insanların anlam verdiği her şey iletişim de olabilir, iletişimde de kullanılabilir” demektedir. Mead iletişim kavramını daha da geniş almıştır. Mead, iletişimin bir etkileşim, bir ilişki ve bir toplumsal süreç olduğunu, biyolojik düzeydeki bir etkileşimin bile bir iletişim olduğunu belirtmektedir (Ergin, 2000: 6-7).

Bütün bu tanımlar incelendiğinde, iletişim sürecinde, kaynak, mesaj ve birden çok alıcının var olduğu görülür. İletişim sürecinin öğeleri olarak ifade ettiğimiz bu öğeleri düşünerek iletişim sürecinin, bir kaynaktan bir alıcıya veya birden fazla alıcılara mesajın iletilmesinden ibaret olduğunu söylemek mümkün değildir. Zira haberi gönderen kaynağın genellikle bir amacı vardır. Alıcının, gönderilen mesaj doğrultusunda bir davranışta bulunmasını bekler. Alıcının sergileyeceği davranış ise mesajı beklemesine, alış tarzına ve alma derecesine göre değişir. Mesaj gönderenin isteği alıcı tarafından gerçekleştirilmesi durumunda, iletişim olgusu amacına ulaşır. Bu tür bir yaklaşımla iletişimi, bir kaynağın bir veya birden fazla alıcıya anlayabilecekleri mesajı göndermesi işlemi biçiminde tanımlayabiliriz (Tanrıkulu, 2004).

İletişimin sağlıklı olarak yapılabilmesi için bireylerin benimseyip uygulamaları gereken bazı ilişki ilkeleri vardır. Bu ilkeler dikkate alınırsa iyi bir iletişim ortamı hazırlanmış olur. İletişim kurulacak olan birey rahatlar, kendini ifade etmesi kolaylaşır, kendini daha iyi tanıma imkânı bulur ve sağlıklı ilişki kurmak için temel atılmış olur. Erdoğan bu ilkeleri şu şekilde özetlemektedir (1997: 25):

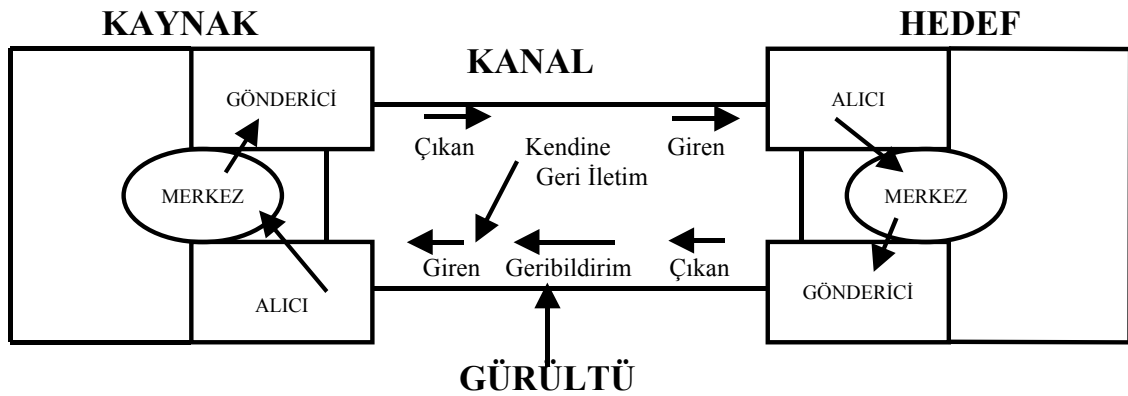
- Bireyin karşısındaki bireyi şartsız kabul etmesi,
- Maske takmadan kendini olduğu gibi göstermesi,
- Duygu, düşünce ve davranışlarının tutarlı olması,
- Her bireyin kendi problemini kendisinin çözebilme gücüne inanması,
- Tüm ilkelerin herhangi bir iletişim durumunda bir arada olması ve karşısındaki kişiye iletebilmesidir.
- Her bireyin kendine özgü özellikleri ile değerli olduğuna inanması ve ona iletişim sürecinde şartsız olumlu ilgi göstermesi,
- Kendini karşısındaki kişinin yerine koyup nesnelliğini yitirmeden onun sorunlarına onun gibi bakabilmesi, onun hissettiklerini yaşayabilmesi.

Sağlıklı iletişim kurmanın temel ilkeleri olarak sayılan ilkelerin her biri ayrı bir önem arz etmektedir. İletişim kurulan kişi veya kitle ön yargısız kabul edilmesi, maskelerle dolaşmaması, ilişkilerde tutarlılık bulunması, sorun odaklılık yerine çözüm odaklılık prensip kabul edilmesi, kendini ifade gücüne sahip olmak için eğitimler

alması, iletişim kurarken empatik yaklaşımın kabul edilmesi iletişimi sağlıklı hale getirecektir.

2.2.1.1. İletişim Sürecinin Öğeleri

İletişim, liderlik, işbirliği, etki oluşturma, gibi etkileşim biçimlerini saran toplumsal bir süreçtir. İnsanlar iletişim halinde iken, hem geçmiş yaşantıları hem de gelecekte beklenenleri devreye girer. İnsanların önceki yaşantıları iletişimin temelini oluşturmaktadır. İletişim, bireyin bilgi edinmesini ve buna göre tutum ve davranışlarıyla tepki geliştirmesini sağlayan bir süreçtir (Zıllıoğlu, 1996: 29). İletişimin bir süreç olduğunu vurgulayan Berelso ve Steiner, sözcüklerin, resimlerin, figürlerin, grafiklerin vb. sembollerinin kullanılarak bilgi, düşünce, duygu ve becerilerin aktarılması süreci olarak nitelmişlerdir (Ergin, 1998: 27). Bir süreç olarak görülen iletişim kaynağından çıkan mesajların sembollerle, kanallar yoluyla bir diğer iletişim merkezine yani alıcıya, aktarılma işidir. İletişim en yalın anlamda, düşüncelerini belli sinyaller ile anlatan bir gönderici ile bu sinyalleri çözümleyip algılayan bir alıcıyı gerekli kılar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 54). İletişim süreci; mesajı gönderen “kaynak”, mesajın aktarıldığı “kanal”, mesajı alan “hedef” ve gönderilen “mesaj” olmak üzere dört temel aşamadan oluşmaktadır.



Şekil 2: Bir İletişim Modeli. Kaynak: Cüceloğlu, D. (2000: 72).

Şekil 2’de görülen iletişim sürecine bakıldığında iletişim, başlıca dört ögenin bir araya gelmesi ile oluşur. Bu ögeler; Kaynak (verici), kanal (taşıyıcı), hedef (alıcı) ve mesaj (ileti)’dir. İletişim sürecinde yer alan bu dört temel ögenin yanı sıra bir takım yan

öğeler de yer almaktadır. Bunlar, kodlama, kod açma, geri bildirim (dönüt) ve gürültüdür. Bunlara sırasıyla göz atmakta yarar olsa gerektir:

Kaynak (verici) : İletişimde kaynak, bilgi veya mesajları hazırlayan ve bu mesajları alıcıya gönderen ileten birim olarak tarif edilebilir. Kitap, gazete, dergi, radyo, televizyon ya da yüz yüze iletişimde bir insan kaynak olabilir. İletişim sürecini başlatan, mesajın çıkış noktasıdır. Kaynak durumundaki kişi, sunmak istediği bilgi, tutum ve davranışı, ortak anlamlandırabileceği bir dil kullanarak, sembol kullanarak aynı zaman ve mekân içinde iletmektedir. Kaynak sadece iletişimi başlatmakla kalmayıp, aynı zamanda bu sürecin her aşamasında iletişimi yönlendirmektedir (Küçük Kurt, 1988).

Kanal (taşıyıcı) : Mesajın sunuluş biçimidir. Mesaj, sözlü ya da yazılı olarak sunulabilir. Kanal, iletişim sürecinde mesajın, kaynaktan alıcıya ulaşmasını sağlayan araçlardan sunuluş biçimidir. Kanal, ses dalgaları, ışık dalgaları, radyo dalgaları, sinir sistemi, ses, söz, müzik, yazı, renk gibi mesaj taşıyan araçlardır (Cüceloğlu, 1999).

Hedef (alıcı) : Mesajın gönderildiği birimdir. Mesajı okuyan, dinleyen, izleyen, kişidir. Kaynaktan gelen mesajları alıp yorumlayan ve bunlara sözlü, sözsüz tepkide bulunan kişi ya da gruplardır. Alıcı kendisine ulaşan mesajın cevabını, karşı mesaj halinde geriye ya da başkalarına yansıttığı zaman, tepkisini ortaya koyarken kendisi kaynak durumuna dönüşür (Küçükahmet, 2000: 27).

Mesaj (ileti) : Düşünce, duygu ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmış biçimi olarak tanımlanan mesaj, bir şeyi aktarmayı, iletmeyi isteyen kaynağın ürettiği sözel, görsel ve görsel-işitsel simgelerden oluşmuş somut bir üründür (Gürgen, 1997: 16). Cüceloğlu (2000: 45) mesajı, “anlamı olan her şey” olarak tanımlamaktadır. Mesaj, iletişimin içeriğidir, iletilmek istenen bilgi, fikir, mesajı oluşturur. Kaynaktan alıcıya iletilen mesaj, sözle, yazıyla veya işaretle iletebilir. Mesajın iki önemli ögesi vardır: İçerik ve yapı. İçerik anlamla ilgilidir, yapı ise semboller ve kodlarla ilgilidir. İletişim sürecinin başarılı olabilmesi için mesaj, alıcının dikkatini çekecek biçimde düzenlenmelidir. Kaynağın ve alıcının ortak yaşam deneyimlerini yansıtan semboller olmalıdır (Cüceloğlu, 1999: 46).

Kodlama ve kod açma: Bilginin, düşüncenin, duygunun iletme uygun, hazır bir mesaj biçimine dönüştürülmesine kodlama adı verilir. Kaynağın aklından geçirdiği ya da oluşturduğu düşünceler, alıcıların anlayabileceği simgelerle kodlanarak mesaja

dönüştürülür. Mesajın yorumlanarak anlamlı bir biçime sokulması ve gereğinin yapılması sürecine ise **kod açma** denilmektedir. Kodlama kaynak, kod açma ise hedef tarafından yapılmaktadır (Oğuz, 2001: 51).

Geribildirim (dönüt) : Kaynaktan gelen mesaja, alıcı kişinin gösterdiği tepkinin tekrar kaynağa ulaşmasıdır. Eğer iletişim sürecinde geri bildirim sağlanamıyorsa, iletişimin tek yönlü olduğu söylenebilir (Şahin, 1997: 36). Kaynak, alıcı tarafından algılanan içeriğin, göndermek istediği anlam olup olmadığını alıcının gönderdiği feedback ile ölçer. Buna geribildirim veya dönüt denilmektedir. Alıcının mesaja verdiği tepki, alıcının mesajı nasıl yorumladığını gösterir. En iyi geri bildirim yüz yüze gerçekleştirilen iletişim türünde görülmektedir. Yüz yüze iletişim türünde kaynak, alıcıda oluşturduğu etkiyi doğrudan gözleme şansına sahiptir. Ancak her iletişim türünde kaynak, bu imkanı her zaman bulamaz. Dönütü ölçmek için denetim sistemleri oluşturulup, araştırmalar yapılır (Küçükahmet, 2000: 18).

Gürültü: İletişim ortamını oluşturan etkenlerden bazıları iletişimin gerçekleşmesinde olumsuz rol oynarlar. Bunlar daha çok "gürültü" kavramı şeklinde değerlendirilirler (Zıllıoğlu, 1996: 28). Kaynak birimin gönderdiği mesajla, hedef birimin aldığı mesaj arasında bir fark varsa, bu farkı meydana getiren kaynağa "gürültü" adı verilir. Gürültü, hem kanalda hem de hedef birimde yer alabilir. Karşıdakinin konuşmasını, ağlayan çocuğun sesinden dolayı iyi duyamayan kişinin iletişiminde "fiziksel gürültü" vardır. Fiziksel gürültü, kanalda yer alır. Ama karşıdakinin konuşmasını kulağı ağır işittiği için pek iyi duyamayan kişinin iletişimindeki gürültü, hedef birimin alıcısında yer almaktadır. Bu tür işitme bozukluğuna "nöro-fizyolojik" gürültü adı verilir. Psikolojik gürültü, hedef birimin merkezinde yer alır; inançları, tutumları ya da o anda içinde bulunduğu duygusal durum nedeniyle hedef birim karşıdakinin söylediğini, söyleyenin anlamından bambaşka bir biçimde yorumlar ve farklı bir anlam çıkarır. Bu durumlara "psikolojik gürültü" adı verilir. İnsanlar arasındaki iletişim aksaklıklarında psikolojik gürültünün payı büyüktür. Kişi, önyargılı olabilir ve bu önyargısından ötürü gönderilen mesajı yorumlarken anlam içeriğini farklı yönlere saptırabilir (Cüceloğlu, 1999: 29).

İletişimin gerçekleşmesi için bu öğelerin her birinin istenilen kalitede bulunması gerekir. Bir ya da birkaçının eksik olması ya da istenilen nitelikte olmaması durumunda sağlıklı bir iletişimden söz etmek mümkün olmayacaktır. Verici ile alıcı arasındaki duygu, düşünce, bilgi, emir vs. gibi alış verişler, mesajlar yardımı ile gerçekleşir. Mesaj, bir

vericiden çıkan duygu ve düşüncelerin alıcının duyu organlarıncı algılanmasına yöneliktir. Baltaş ve Baltaş (1992: 29) mesajı; bir yaşantıya ait duygu ve düşüncenin kodlanarak sözlü, sözsüz veya yazılı bir anlatımla alıcı kişiye ulaşmasını sağlayan semboller şeklide tanımlamışlardır. İletişim sürecinin başarılı olabilmesi için mesaj, alıcının ilgi ve dikkatini çekecek biçimde düzenlenmeli, verici ile alıcının ortak yaşantısına yansıyan simgelerle ifade edilmelidir (Bayram, 1992: 7). Verici ile alıcının ortak yaşantıları ne kadar fazla ise aralarındaki iletişim sorunları o oranda az olacaktır.

Bir sistem olarak iletişimin en büyük amacı, çoğu kez kopuk ya da dağınık olarak görülen ilişkilerin belirli bir düzen içine sokulması ve böylelikle örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasıdır. Bu birleştirici niteliği ile iletişim; “toplumsal yapının çimentosu” ya da “bir canlı varlığın kan damarlarına” benzetilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 52).

2.2.1.2. İletişim Türleri

İletişim denilince çoğunlukla insanlar arasındaki sözel bir süreç olan konuşma aklımıza gelmektedir. Hâlbuki iletişim yalnızca sözel bir süreç değildir. İnsanın bulunduğu her yerde, her durumda, her mekânda iletişim süreci yaşanmaktadır. İnsan sözlü mesajların yanında, sözsüz ve yazılı mesajları da kullanarak öğrenilmiş davranışlarla iletişim kuran tek varlıktır. İletişim tanımlarının birbirine yakın olsa da farklılıklar arz ettiğini vurgulamıştık. İletişim türlerinde de bu farklılıklar görülmektedir. Burada bazıları verilecektir. Türkmen (2000: 19) iletişimi üç (3) ayrı türde incelemektedir:

-Kişisel iletişim: Bir kişinin yüz yüze ya da kişisel iletişim araçlarıyla gerçekleştirdiği iletişim türüdür.

-Toplumsal iletişim: Ortak dil ve kültür birikimine sahip olan toplum üyelerinin kitle iletişim araçları ile sağladıkları iletişime toplumsal iletişim diyoruz.

-Örgütsel iletişim: Örgütün hedeflerine ulaşması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde, koordinasyonu, bilgi akışını, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim biçimidir.

Psikoloji bilimi kapsamında yaygın olarak kullanılan sınıflamaların birinde ise iletişim, “kişi içi iletişim”, “kişiler arası iletişim”, “kitle iletişimi” ve “örgüt içi iletişim” olmak üzere dört (4) gruba ayrılmaktadır (Dökmen, 2002: 21-39):

-Kişi içi iletişim: Bir insanın düşünmesini, duygulanmasını, kişisel ihtiyaçlarının farkına varmasını, iç gözlem yapmasını, kendi içinden mesaj almasını ya da kendine sorular sorarak bunlara cevaplar üretmesini bir iç iletişim olarak görebiliriz. Bir başka ifade ile kişi içi iletişim, kişinin kendisiyle kurduğu iletişimdir.

-Kişiler arası iletişim: insanların birbirlerinden anlam alma, birbirlerini yanıtlama çabalarını içeren bir etkileşim sürecidir. Kişiler arası iletişim, mesaj gönderenin başka, gönderilenin başka insanlardan oluştuğu iletişimdir. Kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişim türüdür. Kişiler arası iletişim, sözlü ve sözsüz olarak ikiye ayrılır. Sözlü iletişim, mesaj alış verişinde sözcüklerin kullanıldığı iletişim türüdür. Dil ve dil ötesi unsurların (vurgulama, sözcükler arasında duraklama vb.) kullanıldığı bu tür iletişimle duygulardan ziyade düşünceleri daha etkili ifade edebiliriz. Sözlü iletişim yüz yüze konuşma şeklinde olabileceği gibi, teknolojik araçlar vasıtasıyla (telefon, internet) da gerçekleşebilir. Martin (1989) ve Pattishall (1991) sözsüz iletişimi, jest ve mimikler, vücudun duruşu, dokunma, giyim, fiziksel uzaklık, yüz mesajı, ten rengi (yüzün kızarması), ses tonu ve yüksekliği, ses tonunun değişimi olarak belirtmişlerdir. İletişimde bulunan kişi, karşısındakinin yalnız söylediklerini değil, yüzü, eli, kolu ve bedeni ile yaptıklarını da duyumsar. Beden dili olarak ifade edilen sözsüz iletişimde yüz ifadeleri, el ve kol hareketleri, bedenin duruş tarzı, sesin tonu gibi sözsüz mesajlar kullanarak iletişim kurulur. Hiçbir sözcük kullanılmadan da çeşitli mesajlar iletilir. Sözsüz iletişim, insanlar arasında konuşma dışındaki araçlarla gerçekleşen iletişimdir. Bu iletişim şeklinde, insanların ne söyledikleri değil ne yaptıkları önemlidir. Sözsüz iletişimin amacı, sözsüz mesajlara karşı duyarlık kazanarak, karşısındaki “söylemedikleriyle” anlamayı öğrenmektir.

-Kitle iletişimi: Bir takım bilgilerin, sembollerin, bir takım hedefler tarafından üretilmesi, geniş insan topluluklarına iletilmesi ve bu insanlar tarafından yayımlanması sürecine “kitle iletişimi” adı verilir. Kaynak ve hedef arasındaki kanallara ise kitle iletişim araçları denir. Radyo, televizyon, gazete, dergi ve benzerleri birer kitle iletişim araçlarıdır. Kitle iletişim araçları, kişi içi iletişim ve kişiler arası iletişim çatışmaları üzerinde etkili olmaktadır.

-Örgütsel iletişim: Bir örgütte görev alan kişilerin önceden tanımlanmış bir takım rollere girerek hiyerarşik bir düzen içinde bu rollerinin gereğini yerine getirerek, iletişimde bulunmaları örgüt içi iletişim tanımına girer. Örgüt içi iletişim, örgüt çalışanlarının, örgütün iç ve dış çevresi ile kurmuş oldukları resmi iletişimdir.

Buraya kadar olan kısımlarda kültür tanımlarına değinildi ve tarihi seyri içerisinde anlatılmaya çalışıldı. Ayrıca iletişim tanımı ve iletişim ile ilgili bazı bilgilere yer verildi. Bu kısımda ise örgütsel iletişimin diğer iletişim şekillerinden farklı olarak nasıl bir iletişimi ifade etmekte olduğuna değinilecektir. Örgüt içinde gerçekleşen iletişimi ifade etmesi açısından örgütsel iletişimin yaşamsal önemi vardır.

2.2.2. Örgütsel İletişim Kavramı

1950’li yılların başlarına kadar iletişim konusu yönetim biliminde yoğun bir şekilde tartışılan ve çalışılan bir konu değildi. Ancak davranışsal yaklaşımın yönetim biliminde yer almasıyla birlikte, insan odaklı yönetim anlayışı kabul görmeye başlamış ve bu da beraberinde iletişim konusunu yönetim literatüründe önemli bir yere getirmiştir. Örgüt ve birey üzerinde önemli etkileri olan iletişim, yöneticilerin başarısı ve örgütün etkinliğinde de büyük rol oynayan bir süreçtir. Yapılan bir araştırmaya göre toplantılar, raporlar, mektuplar, telefon görüşmeleri, fakslar gibi iletişim etkinliklerini kullanarak işlerini yürüten yöneticilerin zamanlarının % 80’ini iletişim faaliyetlerine ayırdıklarını ortaya koymuştur (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 2). Yönetim anlayışındaki gelişime paralel olarak, insan merkezli yaklaşımların öne çıktığı günümüzde, iletişim hem örgütlerin hem de insanların hayatında daha etkili bir yere yerleşmeye başlamıştır.

Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bütün grup, topluluk ve örgütlerin iletişim olmadan yaşaması imkânsızdır. İletişim, örgütün en önemli kaynağı olan insanları bir arada tutmak ve tüm örgütün maksimum seviyede çalışmasını sağlamak açısından önemlidir. Örgüt içi iletişim, büyük ya da küçük her işletmenin can damarıdır. Bir örgütün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde etkili ve yeterli düzeyde iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Örgüt içi ve dışında sürekli bilgi alışverişi, bu nedenle özel

önem taşımaktadır. Örgütteki bireyler arasında olumlu etkileşimi sağlayan en önemli unsur örgüt içi iletişimidir.

İnsanların duygularını, becerilerini, tutumlarını ve ilişkilerini içeren örgütsel iletişim ile ilgili tanımlar şöyle sıralanabilir:

-Örgütsel iletişim, “birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan ve bir araya gelen insanların güç birliği yaparak örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için aralarında olması gereken işbirliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada önemli rolü olan, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılardaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır” (Karakoç, 1990: 181).

-Örgütsel iletişim, “gerek örgütün işleyişini sürdürmek, gerek örgüt hedeflerine ulaştırmak, gerekse örgüt ve çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkân sağlayan toplumsal bir süreçtir” (Özgen, 1996: 221).

-Örgütsel iletişim, “kuruluşa, derneğe, kuruma veya örgüte karşı, kamuoyunu ve örgüt iklimini etkileme hedefi olan, tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır (Okay, 2000: 280).

Örgütsel iletişim tanımları burada daha da arttırılabilir ancak vurgulanmak istenen durum ortaya konduğu için verilen tanımlar yeterli olabilir. Örgütsel iletişimle ilgili yapılan tanımlar ve açıklamalar incelendiğinde şu sonuçlara varmak mümkündür:

- Örgütsel iletişim, insanların bir araya gelmesini sağlayan bir güçtür.
- Örgütsel iletişim, ortak bir amaç çevresinde bir araya gelen insanların işbirliğini ve uyumunu sağlayan bağlayıcı bir süreçtir.
- Örgütsel iletişim, örgütün çevresiyle olması gereken uyumu sağlayan bir süreçtir.
- Örgütsel iletişim, örgüt sisteminin unsurlarını birbirine bağlayan ve bunların kendi aralarında uyumu sağlayan süreçlerdir.

Okay (2000: 170-171) örgütlerin iletişim çabası içerisinde olup olmamalarına göre iletişim biçimlerini dört (4) gruba ayırmaktadır. Bürokratik iletişim, manipülatif iletişim, demokratik iletişim ve orantısız iletişim olarak ayırdığı iletişim biçimlerini şöyle açıklamaktadır:

-Bürokratik iletişim: Bu iletişim biçiminde örgütler hedef gruplarına bilgi vermedikleri gibi onlardan da bilgi almamaktadırlar.

-Manipülatif iletişim: Bu iletişim biçiminde hedef grupla bilgi alış verişi yapıldığı gibi bir görünüm yansıtılmaya çalışılmaktadır. Oysa alınıp verilen bilgiler sadece seçilmiş bilgilerdir. Bu iletişim biçiminde amaç bir çeşit propagandadır.

-Demokratik iletişim: Açıklığa dayanan bir iletişim biçimidir. Örgüt hedef grubuna doğru bilgiyi iletmeye hazırdır ve iletmektedir. Hedef gruptan da bilgi alınarak değerlendirilmesi yapılmaktadır.

-Orantısız iletişim: Örgüt bilgilendirmeye hazır olduğu halde, kamuoyu hakkında hiç bilgi alamadığı ya da yoğun biçimde kamuoyu araştırılmasına rağmen elde edilen bilgilerin değerlendirilip bir sonuca varılamadığı durumlarda gerçekleşmektedir.

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, tüm örgütler için örgütsel iletişimin önemi inkâr edilemez. Örgütsel iletişimin değeri çok çeşitli amaçların yerine getirilmesi noktasında daha iyi anlaşılacaktır. Bu sebeple örgütsel iletişimin önemi ve amacından bahsetmek yararlı olacaktır.

2.2.2.1. Örgütsel İletişimin Önemi

Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, neyin, ne zaman, nasıl ve kimler tarafından yapılacağı çok iyi bilinmesi gerekir. Örgütsel iletişim süreci, örgütsel faaliyetlerin devamında gerekli bilgi akışını sağlar. Örgütlerde etkin bir yönetim, iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Yönetim fonksiyonları ile ilgili kararları oluşturan fikirler, çeşitli biçimlerde gönderici ve alıcının karşılıklı duygu ve jestlerini de içererek iletilmektedir. Kısaca denilebilir ki iletişim, örgütsel faaliyetin temelini oluşturmaktadır (Eren, 2000: 302).

Sosyal süreçler için iletişim, sinir sistemi gibidir. Bütün toplumsal unsurlar arasındaki ilişki, ahenk ve koordinasyon, iletişim ağıyla gerçekleştirilmektedir. Kaliteli

bir iletişim, uyumlu bir toplumsal yapının, kalitesiz ve yetersiz iletişim ise çatışma içindeki bir toplumsal yapının temelidir. Örgütler de toplumsal yapı gibi etkin bir şekilde varlıklarını korumak için iletişimin büyümesine ihtiyaç duymaktadırlar. Buradan hareketle örgütsel yapılar içinde iletişimin rolü asla yadsınamaz (Halis, 2000: 217)

İletişim, örgütlerin hayat kaynağıdır. İletişim olmadan yönetim, bilgi girdilerini elde edemez, personel ne yapacağını bilemez, yöneticiler emir veremez, personel ve birimler arasında koordinasyon sağlanamaz (Yıldırım, 2001b: 52). Ayrıca, iletişim kaynaklarını ve kanallarını örgütün üst yöneticilerinin ellerinde tutmaları ise iletişimin yönetsel bir fonksiyon olarak önemini ortaya koymaktadır. Bir örgütün yönetilmesi esas olarak iletişim ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle yönetsel iletişim, örgüt içinde etkinliğin en iyi ölçüsü olmaktadır (Şaylan, 1974: 28). Çünkü iletişim; planlama, örgütlenme ve kontrol gibi yönetsel işlevlere yardımcı olur. Örgütler iletişim olmaksızın var olamazlar. İş görenlerin koordinasyonu ancak iletişim ile gerçekleşebilir (Elma ve Demir, 2000: 135).

Örgütsel iletişim, alınan kararların uygulanması ve gerçekleştirilmesi sürecinde çalışanlara bilgi vermek amacı taşır. Aynı zamanda onları psikolojik yönden göreve hazır hale getirecek şekilde motive etmek gibi çok yönlü yararlar sağlayan bir faaliyettir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için örgütsel faaliyetlerin düzenli ve birbirleri ile uyumlu olması gerekir. Bu koordinasyonun başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi için çalışanlar arasında etkili bir iletişim şarttır. Örgüt çalışanlarının belirli bir amaç ya da amaçlara yönelik olarak uyum içerisinde çalışmaları ancak etkili iletişimle mümkün olacaktır. Örgütsel iletişim, örgütü oluşturan insanların birbirlerini daha iyi tanımalarına ve anlamalarına yol açar.

Bir örgütte görevler ne kadar iyi düzenlenirse düzenlensin, görev tanımları, betimlemeleri ne kadar açık olursa olsun, görevini yürütecek çalışanlar arasında iletişim olmadan koordinasyon ve amaçlara yönelik etkileşim olmaz (Başaran, 1982: 150). Örgütlerde çalışanların motivasyonu, yönlendirilmesi ve uyumun sağlanmasında iletişim hayati rol oynamaktadır. İletişim olmadan yönetim bilgi girdilerini elde edemez, personel ne yapacağını bilemez, yöneticiler emir veremez, personel ve birimler arasında koordinasyon sağlanamaz. Bunu sağlayamayan örgütlerde verimlilikten söz

etmek imkânsız olacaktır. Örgüt içi iletişimi etkin kılabilen örgütler verimlilik alanında önemli mesafeler alacaklardır. Örgütlerin gelişim süreçleriyle ilgili çalışmalarda ortaya çıkan sorunların başında iletişimsizlik yatmaktadır (Dağ, 2008).

İletişimde en önemli kaynağımız olan insanları bir arada tutmak hem örgütün başarısı açısından, hem de maksimum performansın sağlanması açısından önemlidir. Bir örgütte bir araya gelen insanların güç birliği yaparak, örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için, aralarında olması gereken işbirliğini sağlamaya dönük olarak, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarıdaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılması gerekmektedir.

2.2.2.2. Örgütsel İletişimin Temel İşlevleri

İletişimde en önemli kaynağımız olan insanları bir arada tutmak hem örgütün başarısının sağlanması hem de maksimum performansın sağlanması açısından önemi vurgulanmıştır. İnsanları bir arada tutmada en önemli görev insan unsuruna dolayısıyla insanın da araç olarak kullandığı iletişime düşmektedir. Örgütlerde iletişimin temel işlevleri birçok uzman tarafından ele alınmıştır. Biz burada Türkmen'in (1992: 24-25) açıkladığı şekliyle örgütsel iletişimin temel işlevlerini ele alacağız:

-Örgütsel iletişim, örgütün çevresiyle arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi sağlayabilir. Hızla değişen çevre şartları karşısında, örgütün bu değişimlere ayak uydurabilmesi ve ayakta kalabilmesi de yine örgütsel iletişim yoluyla sağlanabilir.

-Örgütsel iletişim, örgütteki bireyleri ya da farklı uzmanlık birimlerini birbirlerine bağlayan temel bir alt sistemdir. Böylece söz konusu bireyler ve birimler uyumlu bir şekilde ve bir koordinasyon içerisinde çalışabilirler. Bu açıdan baktığımızda örgütlerin yoğun bir iletişim ağıyla örülü olduğunu gözlemleyebiliriz.

-Örgütsel iletişim, örgütteki bireylerin ve grupların, örgütün amaçları doğrultusunda yaptıkları mesaj alışverişidir. Örgütte eylemlerin sürdürülmesi, ortaya çıkan sorunların yaratıcı fikirlerle çözülebilmesi, etkin bir örgütsel iletişim yoluyla gerçekleştirilebilir.

-Örgütsel iletişim, örgütte planlama, koordinasyon, karar verme, güdüleme ve denetimin sağlanabilmesi için örgüt yönetiminin uygulamaya koyacağı

en etkin araçlardan biridir.

-Örgütsel iletişimin, örgüt içinde oluşan alt kültür gruplarının kendi aralarında ve örgütün geneliyle olan ilişkilerinin devamında da önemli bir rolü vardır. Örgüt çalışanlarının aidiyet (birliktelik) duygularının geliştirilmesini sağlar.

-Örgütsel iletişim yoluyla, örgütten çevreye giden ya da çevreden örgüte gelen mesajlar değerlendirilebilir, arşivlenebilir. Ayrıca örgütsel iletişim, örgütteki hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve bu basamaklar arasında bilgi alışverişi sağlanmasında da önemli bir rol üstlenir.

-Diğer örgütlerle olan ilişkilerinin iyileştirilmesini, düzenlenmesini ve geliştirilmesini de sağlar.

Örgüt içindeki iletişim kanallarının her zaman açık bırakılması ve işgörenlere bu kanallar aracılığıyla düzenli olarak bilgi verilmesi gerekmektedir. Örgütsel iletişim, alınan kararların uygulanması ve gerçekleştirilmesi sürecinde çalışanlara bilgi vermek amacı taşır. Aynı zamanda onları psikolojik yönden göreve hazır hale getirecek şekilde örgütte motive etmek gibi çok yönlü yararlar sağlayan bir faaliyettir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için örgütsel faaliyetlerin düzenli ve birbirleri ile uyumlu olması gerekir. Bu koordinasyonun başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi için çalışanlar arasında etkili bir iletişim şarttır. Örgüt çalışanlarının belirli bir amaç ya da amaçlara yönelik olarak uyum içerisinde çalışmaları ancak etkili iletişimle mümkün olacaktır. Örgütsel iletişim, örgütü oluşturan insanların birbirlerini daha iyi tanımalarına ve anlamalarına yol açar.

2.2.2.3. Örgütsel İletişimin Amaçları

Örgütsel iletişimin genel amaçları şöyle sıralanabilir (Varol, 1993: 128-129; Gürsoy, 1994: 74-75):

- Örgütün amaçlarının, hedeflerinin ve politikalarının çalışanlarca bilinmesini sağlamak, örgütteki değişiklikleri anında eğitim uygulamaları ile çalışanlara aktarmak,
- Örgütün sosyal ve ekonomik sorunları konusunda bilgi vermek ve çalışanları bunların genel sosyal ve ekonomik sorunları ile bağlantıları konusunda aydınlatmak, ayrıca örgüt içi duygusal ve çatışmalı sorunlar konusunda bilgilendirmek,
- Çalışanlara iş ve işlemlere ilişkin bilgi vermek ve bu yolla iş ve beceri eğitimini

kolaylaştırmak,

- Örgütün etkinlikleri, önemli olaylar ve kararlar konusunda aydınlatmak,
- Yenilik ve yaratıcılığı özendirmek, yönetim ve çalışanlar arasında bilgi akışını düzenlemek, geri bildirim sağlamak,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında iki yönlü-karşılıklı iletişimi özendirmek ve geliştirmek,
- İşte ilerleme imkânları, çalışanlarla ilgili gelişmeler, geleceğe ilişkin beklentiler vb. konularda bilgilendirmek,
- Çalışanların iş sırasında ve iş sonrasında örgütü temsil niteliklerini geliştirmek,
- Bütün bunlar ve diğer iletişim etkinlikleriyle bir örgüt iklimi, kültürü ve kimliği yaratmaya ve bunu sürdürmeye çalışmak.

Türkmen (1992) ve Güçlü (1997) örgütlerde iletişim sürecinin amaçlarını çalışanların ve birimlerin uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlamak, örgütteki faaliyetlerin sürdürülmesi, sorun çözme ve yaratıcı gücün oluşturulması için imkân sağlamak, çevre ile örgüt arasında sağlıklı bir bilgi alış-verişi sağlamak ve hızlı değişen çevre koşulları karşısında örgütlerin kendilerini yeni koşullara uyarlamalarına yardımcı olmak, örgütte hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında yardımcı olmak, örgütte çalışanların kurdukları küçük grupların birbirleriyle ve örgüt bütünüyle ilişkilerinin düzenlenmesi ve geliştirilmesine yardımcı olmak şeklinde açıklamışlardır.

2.2.2.4. Örgütsel İletişimin Özellikleri

Örgütsel iletişimde mesajın kaynağı, içeriği ve sunulma şekli diğer iletişim biçimlerinden farklılık göstermektedir. Örgütsel iletişimi diğer iletişim türlerinden ayıran özellikler şu şekilde sıralanabilir (Yıldırım, 2001a: 54-55):

-Örgütsel iletişim, örgüt kültürünün ve ikliminin etkisinde gerçekleşen karmaşık bir süreçtir.

-Örgütsel iletişimin amacı, iletişimcinin amaçlarıyla anlam kazanır. Örgütlerde üstler astlarına bir iş yaptırmak veya örgüt amaçlarını anlatmak gibi pratik amaçlar için iletişim kurarlar. Pratik amaçlara ulaşma derecesi örgütsel iletişimin etkinliğini belirler.

-Örgütsel iletişim, genellikle mevcut sorunların çözümüne yöneliktir. Yalnız örgütlerde sorunların ve okunacak materyalin çok fazla olması, mesajların anlaşılır, açık, gerekli bilgilerle donatılmış ve konuya direkt giren ve gereği kadar kısa olmasını zorunlu kılmaktadır.

-Örgütsel iletişimde olumlu etkiler amaçlanır. Pozitif faktörlere ağırlık verilerek hazırlanmış bir mesaj, çalışanlar üzerinde olumlu etki bırakmaktadır. Mesajın ne içerdiği değil aynı zamanda ne ifade edildiği de önemlidir.

İletişim politikasını doğru yöneten her örgüt, amaçlarını üyelerin amaçları ile bütünleştirebilmekte ve üyeler arasındaki işbirliğini canlı tutabilmektedir. Yaşadığımız çağda giderek büyüyen ve buna paralel olarak karmaşıklaşan örgütlerde, örgüt içi iletişim ağını etkin ve verimli bir şekilde işletmek kaçınılmaz bir hale gelmiştir. Örgütlerde, her birim kendi faaliyetlerini diğer birimlerdeki kaynaklardan gelen bilgiye dayandırmak zorundadır. Örgütü bir bütün olarak düşündüğümüzde her birimin başarısı ya da başarısızlığının örgütün bütününe başarısı ya da başarısızlığında önemli bir rolü olduğu söylenebilir (Hicks, 1974: 446). Bu nedenle örgüt, eğer amaçlarına ulaşmak istiyorsa, hem yönetim-çalışan uyumunu, hem de birimlerin kendi aralarında uyumunu sağlamak zorundadır. Dolayısıyla, küçük ya da büyük her örgütte var olan örgüt içi iletişimin etkin ve kesintisiz bir biçimde işlenmesini sağlamak şarttır.

2.2.2.5. Örgütsel İletişim Türleri

Örgüt içinde sözlü iletişim, sözsüz iletişim, yazılı iletişim, elektronik iletişim olmak üzere çeşitli örgütsel iletişim türleri kullanılmaktadır. Örgütsel iletişim türlerine şöyle bir göz atabiliriz (Özdikmenli, 2006: 11):

-Sözlü İletişim: Konuşma dili olarak da adlandırılır. Yüz yüze görüşmeler, toplantılardaki konuşmalar, sözlü brifingler, sunumlar, telefon görüşmeleri, eğitim kursları, konferanslar, komiteler, oryantasyon programları gibi örneklendirilebilir. Temel iletişim kurma yöntemidir. İnteraktif biçimde olabildiği gibi, radyo, televizyondan da sözlü mesaj gönderilebilir. Örgütsel iletişimde, sözlü iletişimin kullanılmasının birçok avantajı vardır; verilen haberin anlaşılma derecesi denetlenebilir, soru sorulabilir, cevaplardan anlaşılamayan bir taraf varsa, açıklık getirilebilir.

-Sözsüz İletişim: İletişimin birincil aracı dildir. Fakat iletişim her zaman sözcüklerle kurulmaz ya da sadece sözcüklerle kurulmaz. Vücut dili yoluyla; elbiseler, mekân kullanımı, jest ve mimikler, göz hareketleri ve teması mesaj iletimine yardımcı olur. Sözsüz iletişim, çoğu kez alıcı üzerinde sözlü iletişimden daha fazla etki bırakır. Sözsüz iletişim kültürden kültüre farklılık gösterir. Aynı şey örgüt yapısı içinde geçerlidir. Bir örgütte benimsenen sözsüz bir mesaj, diğer örgüt için ters düşebilir. Araştırmalar, yöneticilerin organizasyonda üç tür sözsüz iletişim kurduklarını göstermektedir. Bunlar, “imajlar”, “mekan kullanımı”, “vücut dilidir” (Tutar, 2003: 73).

-Yazılı İletişim: Örgütlerin işleyişinde sıkça kullanılan bir iletişim yöntemidir. Mektuplar, makaleler, tutanaklar, basın bildirimleri, aylık, yıllık raporlar, gelişim raporları bu grup altında toplanabilir. Örgütsel iletişimde yazılı iletişimin önemi artmaktadır. Yazılı iletişim, sözlü iletişime göre daha gecikmeli kurulur, ancak güvenlidir.

-Elektronik İletişim: Elektronik medya aracılığı ile kurulan iletişimdir. Yüksek hızla mesajı iletme ve alma, bir mesajın tam olarak ve tasarımı olduğu şekilde iletebilmesi, farklı ve dağınık yerlerdeki mesajın, insanlara aynı anda ve biçimde gönderilebilmesi, interaktif etkileşim ve çabuk geri bildirim imkânı, yeni iletişim teknolojileri; elektronik posta, ses gönderme, faks, telekonferans ve diğer iletişim araç ve yöntemlerini içerir.

2.2.2.6. Örgütlerde İletişim Akışı

Örgütsel iletişim, örgütün amaçları doğrultusunda işleyişini sağlamak için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ya da gruplar, gerekse örgüt ile çevresi arasında sürekli bilgi ve düşünce alışverişine imkân sağlayan toplumsal bir süreç olarak tanımlanmıştır. Örgütsel iletişim, çevre ve örgüt arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi ile örgütün hızla değişen çevre koşullarına uyumunu sağlar. Örgütlerde iletişim, yapısal olarak biçimsel ve biçimsel olmayan şeklinde iki (2) başlık altında değerlendirilmektedir.

2.2.2.6.1. Biçimsel (formal) İletişim

Biçimsel (formal) iletişim, örgütte tanımlanan emir-komuta zincirindeki bilgi akışını sağlamaktadır. İletişim kanalları resmi ve otoriteye dayalı olan iletişim

kanallarıdır. Bir örgütteki biçimsel iletişim yapısı, örgütün kuruluş ve örgütlenme yapısına bağlı olarak hem bilgi akışını düzenlemekte hem de sınırlamaktadır. Bir başka deyişle, biçimsel iletişimde, artık kişiler arası iletişim değil, örgüt hiyerarşisine bağlı yönetsel iletişim söz konusu olmaktadır. İletişim insan kaynağının örgütsel yapı ve hiyerarşik sistem içinde sahip olduğu konumlar arasında oluşmaktadır (Tanrıku, 2004). Biçimsel iletişimin amaçları örgütün ana politikalarına ilişkin kararlarını ve bunlarla ilgili emirlerini hiyerarşik kademelerin tümüne ve bütün ilgililere iletmek, görevlilerin çeşitli düşünce ve tepkilerini yönetime geri getirmek, örgütün bütün üyelerine, örgütün ana amaçları ve elde edilen başarıları konusunda bilgi sağlamak olarak sıralanabilir (Dicle, 1974: 64).

Örgüt içindeki biçimsel iletişim akışı dikey (yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya), yatay, çapraz iletişim olmak üzere üçe ayrılarak incelenebilir. Dikey iletişim, bilginin ast-üst arasında iki yönlü akışını incelerken yatay iletişim, organizasyonda aynı seviyede bulunan kişilerin arasında bilgilendirme ve koordinasyonu sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Çapraz iletişim ise fonksiyonel yetki ilişkilerinin sonucu olarak ortaya çıkan bir iletişimdir.

2.2.2.6.1.1. Dikey İletişim

Her örgüt, ihtiyaçları doğrultusunda kendine özgü bir takım iletişim kanalları geliştirmiştir. Dikey iletişim kanalları, astlar ve üstler arasında koordinasyon ve işin uygulanmasına yönelik kanallardır. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim ve aşağıdan yukarıya doğru iletişim şeklinde iki (2)'ye ayrılır. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, üst kademe yönetimden astlara doğru iletilen bilgi ve mesajlarla yapılan iletişimdir. Yöneticiler tarafından çalışanlarının örgütsel amaçları bilmesini sağlamak amacı ile uygulanan bir yöntem olan yukarıdan aşağıya doğru iletişim, gönderilen emirler, eğitim programları, el kitapları, broşürler, genelge ve genel mektuplar ile yapılır (Gürsoy, 1994: 75). Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde yöneticiler, yapılan iş ve örgüt amaçları ile ilgili bilgileri iletirler. Burada bilgiler, daha çok emir, talimat, uyarı ya da denetleme şeklindedir. Bu bilgilerin iletiminde yüz yüze toplantı, telefon, kısa not ve talimat yazıları, haber niteliğinde mektup, afiş, bülten tahtası, eğitim filmleri, faaliyet raporu, işçi el kitapçıkları, prosedüre ilişkin el kitapları ve diğer örgüt içi yayınlar kullanılmaktadır (Akıncı, 1998: 123). Yukarıdan aşağıya doğru

iletişim, sözlü ya da yazılı iletişim araçlarıyla gerçekleştirilebilir. Sözlü iletişim doğrudan, yüz yüze ve hızlı bir bilgi aktarımı sağlarken, iletilerin çarpıtılarak aktarılmasına da yol açabilir. Yukarıdan aşağı doğru iletişimde yazılı yöntemlerin daha formal ve kalıcı olduğunu söyleyebiliriz. Ancak bu yöntemde bilginin aktarılmasında bürokratik süreçlerin yoğunluğu, zaman kaybına yol açar. Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde sözlü ve yazılı yöntemlerin bir arada kullanılması, sözlü olarak bildirilen iletilerin yazılı olarak da iletilmesi ideal olanıdır (Gibson ve Hodgetts, 1986: 204).

Becerikli'nin (1999: 107) aktardığına göre Katz ve Kahn (1966: 239) yukarıdan aşağıya doğru iletişimde temel olarak beş (5) tür bilgi iletilendiğini belirtmişlerdir:

- Özel görev emirleri (iş yönergeleri).
- Görevin niteliğinin anlaşılmasını amaçlayan bilgi (iş mantığı).
- Örgütsel yöntem ve uygulamalar hakkında bilgi.
- Astlara başarılarına ilişkin geri bildirim yapılması.
- Görev bilinci yerleştirecek ideolojik nitelikte bilgi (amaçların benimsetilmesi).

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, örgütün alt kademelerinden üste doğru her tür biçimsel ve doğal haber akımını kapsamına almaktadır. Mesajlar astlardan üstlere doğru gönderilmekte ve genellikle yukarıdan gelen bilgi ve emirlere cevap ya da tepki niteliğini taşımaktadır (Dicle, 1974: 77). Bu iletişim örgütte bir öneri sistemi geliştirme yoluyla gerçekleştirilebileceği gibi başka katılma yöntemleriyle de gerçekleştirilebilir. Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde, çalışanların kendi yaptıkları ya da bölümde yapılan işler ve ortaya çıkan sorunlarla ilgili bilgiler gönderilir. Raporlar, öneri ya da şikâyetler olarak iletilen bilgiler daha çok açıklama ve bilgi verme şeklindedir.

Becerikli'nin aktardığına (1999: 110-113) göre Newstrom ve Davis, yönetimin aşağıdan yukarıya doğru iletişimi geliştirmek için uygulaması gereken yöntemleri şöyle sıralamıştır: Soru sorma, aktif dinleme, çalışanlarla yapılan toplantılar, açık kapı politikası, sosyal gruplar oluşturma. Yöneticiler aşağıdan yukarı doğru iletişimi çalışanlara çeşitli sorular sorarak geliştirebilirler. Aşağıdan yukarı doğru iletişimi kurmanın yollarından biri de çalışanlardan oluşan küçük gruplarla toplantılar yapmaktır. Yöneticilerin kapısı fiziksel olarak açık durmasına rağmen, çalışanların o kapılardan

girmesine engel olan psikolojik ve sosyal engeller vardır. Bazı çalışanlar, bir sorunları olduğunu ya da bilgi eksiklikleri olduğunu itiraf etmeye yanaşmazlar. Bazıları da yöneticilerin göstereceği tepkiden korkarlar. En etkili açık kapı politikası, yöneticinin çalışanlar arasında dolaşarak onların sorunlarını dinlemesidir. Böylelikle açık kapı politikası sayesinde yöneticiler odalarında oturarak elde ettikleri bilgiden çok daha fazlasını elde ederler.

Aşağıdan yukarı doğru iletişimde çeşitli engellemeler vardır. Aşağıda sayılan, örgütlerdeki aşağıdan yukarıya doğru iletişimin engelleri örgütlerin işleyişini tıkayan, amaçlarına ulaşmasını güçleştiren unsurlardır. Aşağıdan yukarı doğru iletişimde engellemeler şu şekilde sıralanabilir:

- Fiziksel uzaklık ya da erişemezlik: Örgütler büyüdükçe, alt kademelerde çalışanların üst yöneticiye ulaşmaları zorlaşır.
- Her kademedeki bilgilerin değişikliğe uğraması: Bilgiler hiyerarşik kademelerden geçerken her kademedeki süzgeçleşmeye uğrar. Yani gönderilen bilginin bir bölümü iletilmez ya da değiştirilerek bir üst kademeye iletilir.
- Amirin davranışı: Astın gözünde amir, elinde kudret bulunan kendi gelişme ve ilerlemesine zarar verebilecek kişi olarak görülür. Bu görüş bir iletişim engeli yaratır. Amir astının sorunları ile ilgilenmiyorsa, aşağıdan yukarıya iletişimi otomatik olarak kesiyor demektir.
- Astın aşağı saygınlığı (statüsü): Astın amiri ile iletişimde eli kolu bağlıdır. Çünkü istediği an üstü ile görüşme fırsatı yoktur. Amir ise istediği an astını çağırarak konuşabilir. Bu arada üst yöneticinin yardımcılarını astları kolay kolay üstle görüştürmezler. Yardımcılar, astın sorunları kendilerine söylemelerini isterler ve amirin yanına girmesini engellerler.
- Geleneksel yönetim anlayışı: Yukarıdan aşağıya emir verme geleneksel ve olağan bir davranıştır. Oysa aşağıdan yukarıya iletişim o kadar olağan karşılanmaz. Yöneticiler bazı bilgileri saklamayı yetkilerini güçlendiren olay olarak görürler. (Can, 1992: 249–250). Bu örgütlerdeki yönetenle yönetilenler arasındaki iletişim bozukluğundan en çok zararı yine örgütler görecektir.

2.2.2.6.1.2. Yatay İletişim

Örgütte aynı düzeydeki çalışanlar arasında ya da birbiri üzerinde otoritesi olmayan farklı düzeydeki çalışanlar arasında gerçekleştirilen iletişimdir. Yatay iletişim sürecinde yüz yüze görüşme, yazılı kısa not, telefon, iş talimatları veya resmi talep formları kullanılan araçlardır. Varol (1993: 135) yatay iletişimin yararlarından bahsederken şunlara vurgu yapmaktadır: Aynı düzey ya da durumdakiler aynı sorunları yaşar ve paylaşırlar. Aynı düzeydeki çalışanların tüm örgüt işlemleri hakkında bilgisini artırmanın yanında, örgütün bölümleri arasında bir topluluk duygusunu yaratmaya yardım eder. Çalışanların kendi alanları dışındaki işlemler hakkında doğrudan bilgi sahibi olabilmelerine ve tüm olarak örgütün işlevleri ve hedefleri ile ilgili geniş bir kavrayışa sahip olabilmelerine katkıda bulunur. Koordinasyon amaçlarına hizmet eder. Yeni fikirlerin doğuşuna yardım edebilir ve çalışanları aynı türden çabaların tekrarlanmasından kurtarabilir.

2.2.2.6.1.3. Çapraz İletişim

Farklı birimler arasında kurulan çapraz iletişimde bu birimlerde görev yapan ve diğer birimlerle iletişime geçen çalışanlar, örgütün bütünü ve işleyişi hakkında önemli bilgilere sahip olabilirler. Ayrıca örgütün karşılaştığı sorunların pek çok nedene birden bağlanabileceği gerçeğinden hareketle, sorunun hangi birimleri ilgilendirdiği, nereden kaynaklandığı ve hangi çabalarla çözüme kavuşturulabileceği gibi soruların yanıtlarını da içinde barındırır. Birimler arasındaki yanlış anlamaları, bilgi eksikliklerini ve çatışmayı önlemeye hizmet eden bu iletişim biçimi; en temel olarak “biz ve onlar” ayırımını önleyerek birlik ruhunun ve ortak çözüm önerilerinin doğmasına yardımcı olur (Becerikli, 1999: 118).

Farklı birimlerde çalışanların katıldığı toplantılar, telefon görüşmeleri, örgütlerdeki sorunların belirlenmesi için herkesin düşüncesini özgürce ifade etme imkânı bulduğu yazı tahtaları ve kalite kontrol çemberleri, piknikler, kokteyller, spor müsabakaları gibi etkinlikler ile çapraz iletişim kurulabilir. İletişim aracılığıyla kurulan gruplar ya da düzenlenen faaliyetler, örgütün karşılaştığı sorunların bütüncül olarak analiz edilebilmesinde ve birimler arası kutuplaşmayı önlemesi açısından önemli bir görev üstlenmektedir. Ancak çapraz iletişimin, başka bir bölümün çalışanına sürekli

emirler vermek şeklinde kullanılmasının ve dikey iletişim benzeri bir görünüme bürünmesinin yarardan çok zarar doğuracağı açıktır. Bu yüzden de gerek yöneticilerin gerekse çalışanların bu iletişim biçimini birbirlerinin özerk varoluşlarına saygı göstererek sürdürmesi gereklidir.

2.2.2.6.2. Biçimsel Olmayan (İnformal) İletişim

Örgütsel iletişim, sadece biçimsel (dikey, yatay, çapraz) iletişim değil, aynı zamanda bilginin örgüt içinde resmi olmayan bir şekilde, dedikodu, söylenti ve fısıltı yoluyla yayıldığı biçimsel olmayan (informal) iletişimi de içerir. Biçimsel olmayan iletişim, örgütteki biçimsel düzenlemelere, yönetimin belirlediği yazılı kurallara bağlı olmayan ve üyelerin karşılıklı, kişisel etkileşimleri sonucunda gerçekleşen iletişim şeklidir. Formal iletişimin aksine, informal iletişim örgütsel statüler arasında değil, kişiler arasında kurulmaktadır. Formal iletişim kurallara bağlı, örgütsel amaçlarla ilgili ve dar çerçevelidir. Kazancı'ya göre (1997: 239) formal iletişim çoğunlukla gerçekleri yansıtmaktan uzak, esprisiz, sert ve kurudur. Çalışanların örgüt içindeki her türlü istek ve beklentilerini yansıtmaması açısından önemlidir. Biçimsel (formal) iletişim sisteminin iletişimi tek başına karşılayamadığı noktada biçimsel olmayan (informal) iletişim sistemi devreye girmektedir. Böylece her iki iletişim sistemi de birbirini tamamlayıcı görev görmektedirler (Aliefendioğlu, 2000: 37). Formal iletişim, çalışanların birbirini çok iyi tanıdığı ve bir üst otoritenin izni ve haberi olmadan bilgilerin iletildiği ortamlarda daha sık görülmektedir. "Dedikodu", "söylenti", "fısıltı gazetesi" ya da "doğal iletişim" olarak da adlandırılan biçimsel olmayan (informal) iletişim, örgütün belirli onaylanmış iletişim kanallarının dışında oluşmakta ve çoğu zaman mesajlar yüz yüze ve telefonla aktarılmaktadır.

Resmi olmayan iletişim kanallarına örnek olarak şunlar verilebilir (Daniels ve diğerleri, 1991: 99):

- Örgüt içindeki resmi olmayan gruplar,
- Örgüt dışındaki sosyal birliktelikler,
- Değişik bölüm ve kişilerle kurulan informal ilişkiler,
- Arada bir çalışanların arasına karışarak onlarla konuşmak,
- Liyezon diye tabir edilen iki tarafı birbirine bağlayan elemanlar (örneğin laf taşıyan kişiler),

- Dedikodu, rivayet, söylenti, yakıştırma ve uydurma haberlerin yayılmasını sağlayan her türlü bir araya gelmeler.

Biçimsel olmayan (informal) iletişimin iki ayrı işlevinden bahsetmek mümkündür (Oğuz, 2001: 154):

- Sosyal ilişkilerin (kişisel arkadaşlıklar, resmi olmayan gruplar vb.) kurulması ve korunmasına yönelik olan bu işlev kişisel bilgi, dedikodu ve söylentinin örgüt içinde dağıtılmasına yöneliktir.

- Genellikle bilinmeyen ya da eksik kalan bilgilerin tamamlanmasını içeren bir sistemdir. Biçimsel kanallara oranla bilgilerin daha hızlı yayılmasını sağlar.

Karakoç (1989: 88) ve Boyacı (1994: 71) biçimsel olmayan (informal) iletişimin örgüte sağladığı yararlarından bazılarını şöyle sıralamışlardır: Yöneticiler, biçimsel yollarla öğrenme imkânını bulamadıkları astlarının örgüt içi ve çevresiyle ilgili çeşitli yakınma ve önerilerini kısa zamanda öğrenip, gerekli önlemleri alabilirler. Böylece bazı olayları iş işten geçtikten sonra öğrenmenin doğuracağı örgütsel kayıplar önlenir. Örgütte birlik ruhunu geliştirmekte ve morali yükseltmektedir. Bunun doğal sonucu olarak, örgütte zamanın verimliliği artacaktır. Örgüt amaçlarını en ussal biçimde gerçekleştirmeyi hedeflemekle birlikte, uygulamada çalışmalarını yavaşlatan ve zaman kaybı yaratan görünüşleri olabilmektedir. Bunu gören yöneticiler, biçimsel iletişim sistemini hemen değiştirmenin güçlükleri ya da sık sık değişiklik yapmanın yaratabileceği sakıncaları karşısında, biçimsel olmayan yollarla iletişim kurabilmektedirler.

Örgütsel iletişim sürecinde, mesajların iletiminde çok sayıda araç ve yöntem kullanılmaktadır. Örgütlerdeki iletişim araçlarını tek ve çift yönlü olmak üzere iki şekilde incelemek mümkündür (Elma ve Demir, 2000: 152-153):

- Tek yönlü iletişim araçları: Özellikle yukarıdan aşağıya doğru iletişimde kullanılır. Çalışanları örgütsel konularla ilgili olarak bilgilendiren, öneri, istek ya da rahatsızlıklarını iletebildikleri araçlardır. Bu araçlar örgüt içi süreli yayınlar, mektuplar, afişler ve duyuru panoları, dilek kutuları, eğitsel faaliyetler-konferans ve seminerler.

- Çift yönlü iletişim araçları: Mesajı etkili bir şekilde ileten, çalışanların dönütlerini de gönderebildikleri araçlardır. Bir iletişim aracının etkinliği çift yönlü

iletişime olanak tanıyıp tanımadığına bakılarak belirlenir. Genellikle aracısız, yüz yüze gerçekleşen iletişim ortam ve yöntemleri ile gerçekleştirir. Çift yönlü iletişim araçları olarak danışma büroları, üst düzey yöneticilerin bölümleri ziyaretleri, çalışanların aileleri ile iletişim, telefon enformasyonu ve toplantılar sayılabilir.

2.2.2.7. Örgütlerde Etkin İletişim ve Yönetime Etkisi

İletişim çağından söz edilen bir ortamda, herhangi bir örgütte işgörenlerin örgütleriyle ilgili haberleri öğrenmek istemeleri doğaldır. Örgütler, değerlendirildikleri ortama göre, tıpkı dünya gibi hem çok büyük hem de çok küçük oluşumlardır. Örgütün büyüklüğü ne olursa olsun, örgüte ilişkin hiçbir bilgi sır olarak kalmaz. Hatta örgüte ilişkin her türlü bilginin bir sır olarak saklamaya çalışılması işgörenler arasında yönetime karşı bir güvensizlik yaratır. Saydam bir yönetimin gereği, örgütte olup bitenlerin bütün açıklığı ile işgörenlere aktarılmasıdır. İşgörenler herhangi bir eleştirileri ya da sorunları olduğunda işten atılma korkusu taşımadan bunu dile getirebilmelidirler (Kazancı, 1997: 224). Yönetimde açıklık ve şeffaflık ilkeleri, olumlu bir iletişim şeklinin temel dayanaklarıdır. İşgörenlerin örgüte bağlılık ve sadakat duyması tek başına ücret politikalarıyla sağlanamaz. Bugün başarılı pek çok örgütün işgörenlerine diğer örgütlerden yüksek ücretli teklifler götürülürse de işgörenlerin örgütlerini bırakmak istemedikleri görülmektedir. Çünkü insan sevdiği, alıştığı, inandığı bir örgütü bırakmayı kolay kolay istemez. Örgüt içinde etkili bir iletişim sağlanması, karşılıklı sevgi, saygı ve işbirliğinin gelişmesine yol açacaktır (Kazancı, 1997: 245).

Örgüt kültürü ile iletişim karşılıklı olarak birbirini etkileyen iki kavramdır. Bilinçli olarak oluşturulmuş örgüt kültürlerinde iletişim önemli ölçüde kolaylaştırılmış olup, kurallar ve kanallar belirgindir, iletişimde açıklık, dürüstlük ve sürat anlayışı benimsenmiştir. Etkin, başarılı örgüt kültürlerinde bireyleri destekleyici ve empatik bir ortamın söz konusu olduğu iletişim biçimi geçerlidir. İletişimin, örgüt kültürünün oluşturulma aşamasından itibaren, kültürün üyelerce benimsenmesinde, devamlılığının sağlanmasında ve değiştirilmesinde önemli bir yeri bulunmaktadır. Örgüt kültüründe bireylerin örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda güdülenmeleri önem taşımaktadır (Tutar, 2003: 27).

2.2.2.8. Örgüt Kültürü ve İletişim

Örgütsel iletişim üzerine yapılan araştırmalar, örgütlerde çok farklı iletişim şekillerinin bulunduğunu göstermektedir. Örgütsel iletişim şekilleri, örgüt ve yönetimin yapısına göre değişiklikler göstermektedir. Örneğin, örgüt yapısı dışa dönük, katılımcı, profesyonelce yapılanmış ve örgüt kültürü de bu yapıyı destekleyici biçimde olduğunda örgütsel iletişim çok daha rahat kurulabilir. Buna karşın merkezi, otoriter yapının ve geleneksel kültürün yoğun hissedildiği örgütlerde ise iletişim çok daha güç sağlanır (Gürdal, 1997: 83). Bu durum Tablo 2’de gösterilmiştir.

ÖRGÜT YAPISI	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	SONUÇ
Otoriter, Kapalı dikey, Merkezi, Mekanik, Düşük katılım	Tutucu, Zayıf, Örgüt merkezli yönetim, Homojen, Değişime kapalı	Formal, hiyerarşik, Yazılı iletişim, Ağırlıklı, Tek yönlü iletişim	Tatminsizlik, Yüksek örgütsel stres, Örgütsel verimsizlik, Etkin olmayan örgütsel yönetim
Demokratik, Esnek, Açık, Yatay, Merkezi olmayan, Doğal, Yüksek katılım	Serbest, yüksek, Temsil yeteneği, Birey merkezli Yönetim, Çeşitlilik, Değişime açık	Doğal, İnformal, Sözlü iletişim, Ağırlıklı, Çok yönlü iletişim	Yüksek iş tatmini, Yaratıcı gerilim, Yüksek örgütsel verim, Etkin örgütsel yönetim

Tablo 2: Örgüt Yapısı, Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim İlişkisi (Gürdal, 1997: 83).

Gruplar ve bireyler iletişim olgusuyla bir örgüte bağlanırlar. Örgütsel yapı iletişim aracılığıyla oluşturulur ve iletişim süreciyle örgüt üyeleri arasında paylaşılmış bir gerçeklik oluşur. İletişim ve kültür arasında doğrudan bir ilişki vardır. Belirli bir iletişim tarzı belirli bir kültüre özgüdür ve var olan kültürel fenomenler iletişim süreciyle açığa çıkarlar. Bütün insan eylemleri, bir etkileşim durumu içinde belirli bir değer taşıyan bir mesaja sahiptir. Her mesaj paylaşılmış semboller sistemidir ve kültürel anlamlar taşımaktadır (Ellis & Maoz, 2003: 255-272).

Örgüt kültürünün anlamlı kılınması ancak etkin iletişim sağlanmasıyla gerçekleşir. Bu nedenle örgüt kültürü ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki

vardır. İletişim yoluyla örgüt kültürünün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikayeler, tarih, gelenekler diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir (Çelik, 2000: 43). Zayıf örgüt kültürünün en belirgin işaretlerinden biri de örgüt içi iletişimde yaşanan sorunlardır. İletişim sürecinde yaşanan sorunlar yanlış algılamalara ve bunun sonucu olarak bireyler arasında çatışmalara neden olmaktadır. Bilinçli olarak oluşturulmuş örgüt kültürlerinde iletişim önemli ölçüde kolaylaştırılmış, kurallar ve kanallar belirgindir; iletişimde açıklık, dürüstlük ve sürat anlayışı benimsenmiştir. Etkin, başarılı örgüt kültürlerinde bireyleri destekleyici ve empatik bir ortamın söz konusu olduğu iletişim biçimi geçerlidir (Aliefendioğlu, 2000: 52).

İletişimin farklı kültürlere ve alt kültürel sistemlere göre farklılaşması kadar, kültürün de iletişimden etkilenmesi söz konusudur. Örneğin bir iletişim sürecini tanımlamada kullanılan jestler, giyiniş tarzı, duruş, resimler, müzik, film, grafik ve çizimler, işaretler, davranış ve tutumlar, renkler, dokunma, tolerans düzeyi vb. konular, aynı zamanda bir kültürü tanımlayan unsurlar arasında da yer almaktadır. Bu anlamda iletişim ile kültür arasındaki ilişkinin dairesel bir süreç olduğu söylenebilir (Börü, 2007).

Örgüt kültürü bireysel bir olgu değildir; anlam, değer ve sembollerle birlikte sosyo-kültürel bir gerçekliktir. Örgüt kültürü, örgütsel geleneğin ve ahengin sürdürülmesine, liderliğe, değişime ve örgütle ilgili daha birçok sürece ve temaya yol göstericilik yapar. Örgüt kültürünün rehberliği, bir olgu ve bir süreç olarak örgütsel iletişimle beraber başlar (Reilly ve DiAngelo, 1990: 129-140). Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürü ile bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Örgüt kültürü, yeni üyelerin formal ve informal iletişimini sağlar. Formal iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, informal iletişim ise hikaye ve dedikodular gibi olguları kapsar. Örgüt kültürü yeni üyelerin sosyalizasyonu için son derece önemlidir (Kreps, 1986: 134).

Örgütsel iletişimin kültürel işlevlerinden birisi, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlanması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğeri informal mesajlar, işgörenler arasında anlatılan hikâyeler, dedikodular, formal iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup

toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanır (Alamur, 2005: 37).

Örgütlerde iletişim sürecinin etkin bir şekilde işlemesine engel olan kültürel bazı faktörler vardır. Burada engeller ve bu engellerin giderilmesi yollarının üzerinde durulacaktır.

2.2.2.9. Örgütlerde Etkin İletişim Engelleri

Bunlar genel anlamda örgütsel ve bireysel engeller olarak sınıflandırılmaktadır. Sırasıyla bu engeller verilecektir.

2.2.2.9.1. Örgütsel Engeller

-Yönetimde Aşırı Merkeziyetçilik: Örgütün yönetim yapısını o örgütün kültürü belirler. Yetki devrinin olmadığı örgütlerde tüm yetkiler merkezde toplanmıştır. Karar verme yetkisi tamamen otoriteyi elinde bulunduran yöneticidedir. Sorunlar ortaya çıktıkça yöneticilere danışılacak ve yöneticilere aşırı iş yükü oluşturulacaktır.

-Kadro Şişkinliği: Örgütlerde yönetim kademelerinin sayısı arttıkça, diğer bir ifade ile mesajın kat edeceği yol arttıkça gecikmesi ve anlamının bozulması ihtimali artar (Yıldırım, 2001a: 61).

-Statü Farklılıkları: Daha çok yönetici ile çalışanlar arasında görülen bir iletişim engeli olan statü farklılıkları, örgütteki güç hiyerarşisinden kaynaklanır.

-Yer ve Zamanlama: Bir mesajın gönderildiği yer ve zaman iletişimi etkiler. Kötü yer ve zaman seçimi iletişimin kaybı ile sonuçlanacaktır. Mesaj en uygun zamanda iletilmelidir.

-Aşırı Bilgi Yükleme: İletişim yükünün fazlalığı, yöneticinin yoğun bilginin altında ezilmesi ve gelen mesajlara cevap veremez hale gelmesi ile iletişimde bozulmalar başlar.

2.2.2.9.2. Bireysel Engelleri

-Süzgeçleme: İletişimde süzgeçleme, mesajın bir düzeyden diğer düzeye geçerken seçilmesi ve bazı mesajların tamamının ya da bazı kesimlerinin

iletilmemesidir.

-Güven ve Açıklık: Mesajı gönderen kişi alıcıya göre güvenilmeyen bir kişi olarak kabul ediliyorsa mesaj istenildiği biçimde alınmayabilir ya da reddedilebilir.

-Sır Saklama: Örgüt sırlarının dışarıya verilmemesi çok önemli bir konu olmakla beraber yönetici ve işçilerin işe ve örgüte uyumunu sağlayacak bilgilerin saklanmaması gerekir. Çalışanlar amirlerinden bu bilgileri öğrenmekle, hem örgüt politikasına göre tutum ve davranışlarını ayarlayacaklar, informal yollarla ortaya atılan dedikodu ve söylentilere kulak asmayacaklar ve kendilerini formal haberlerle tatmine yönelecekler (Gürgen, 1972: 61).

-Gürültü: İletilen mesajlardaki değişiklik ya da sapmalara gürültü adı verilir. Gürültü kalabalık nedeni ile ortaya çıkan mekanik gürültü olabileceği gibi, dinleyicinin kafasının başka şeylerle meşgul olması gibi psikolojik de olabilir (Can, 1992: 252).

-Kültürel Farklılıklar: Örgütsel iletişimin zorlama (baskı yapma) yönü, özellikle kültürel farklılıklar ve alt kültürler söz konusu olduğunda belirginlik kazanmaktadır. Çünkü her birey nüfuz, ideoloji, uyruk, statü, yaş, cinsiyet gibi birtakım özellikleriyle iletişime girmektedir. Bu gibi özellikler, örgüt üyeleri arasında yanlış bir iletişim ve engellenme hissi yaratabilmekte ve bu durum örgütsel bütünleşmeye zarar verebilmektedir (Reilly ve DiAngelo, 1990).

Teknolojik Yetersizlik: Her meslek veya ilim kolu kendine göre bir terminolojiye sahiptir. Hatta, mesleğin yeni veya eski oluşu ile, meslekte kullanılan kelime ve terim zenginliği arasında bir münasebet vardır. Meslek ne kadar eski ise o meslekte kullanılan kelime ve terimler de o nispette zengindir. Aksine, teknolojik ilerlemenin doğurduğu yeni meslek kollarının ise bir terminolojik kriz geçirebileceği düşünülür (Gürgen, 1972: 63).

-Seçici Algılama: Algılama, sağlıklı iletişimin en önemli unsurlarından birisi olarak hem algılanan uyarıcının, hem de algılayan kişinin özelliklerine bağlı olarak oluşturulduğundan, değişkendir.

2.2.2.10. Örgütlerde Etkin İletişimin Engellerinin Giderilmesi

Örgütlerde etkin iletişimi engelleyen etkenler verildi. Burada bu engellerin giderilmesi için bazı çözüm yollarına değinilecektir:

-Yönetimde aşırı merkeziyetçilik yerine yetki devri uygulamasına geçilmelidir.

-Mesajın mümkün olduğunca az değişikliklere uğraması için önlemler alınmalıdır.

-Statü farklılıklarının oluşturacağı iletişim engeli üzerinde çalışılarak yönetici-yönetilen arasında iletişim arttırılmalıdır.

-Karşılıklı güvenin olduğu örgütlerde iletişimin sağlıklı olması mümkün olacaktır.

-Örgütlerde iletişim kazalarının en aza indirilebilmesi için bireyler arasında karşılıklı güven duygusunun geliştirilmesi gerekmektedir.

-Kurum içerisinde özellikle resmi; biçimsel olmayan "doğal" iletişim sürecinde etkili iletişimi engelleyen bir diğer husus, bireyin gelen iletileri algılamasını engelleyen dış etkilerin varlığıdır.

-Etkili iletişimin sağlanabilmesi için iletişim esnasında kültür farklılıklarının olup olmadığına dikkat edilmelidir.

-İletişim sürecinde "gürültü" olarak adlandırılan bu tür olaylar, özellikle üstlerden gelen mesajların etkili olarak algılanmasını önlerler. Bu tür engellere örnek olarak, astların üstlerine karşı saygılı davranmaları gerektiği, üstlerin çok otoriter görünmelerinden dolayı, astların yazılı veya sözlü mesaj iletmede çekinmeleri, üstlerin sözlü iletişim sırasında buldukları yer, konum, havanın sıcaklığı-soğukluğu, iletişimde bulunurken başkalarının, özellikle farklı düzeydeki üstlerin varlığı, iletişim olgu ve sürecinin etkili olarak işlemlerini engelleyen durumlardır. İletişim esnasında dış etmenler iyi hesaplanmalı ve uygun ortamlar aranmalıdır. Çalışanlar amirlerinden bu bilgileri öğrenmekle, hem örgüt politikasına göre tutum ve davranışlarını ayarlayacaklar, informal yollarla ortaya atılan dedikodu ve söylentilere kulak asmayacaklar ve kendilerini formal haberlerle tatmine yöneleceklerdir.

2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde ulaşılabilen kaynaklara göre örgüt kültürü, örgüt içi iletişim, örgüt kültürü oluşumunda örgüt içi iletişimin rolü konularında yapılan araştırmalar hakkında bilgiler verilmiştir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar yurt içinde yurt dışında yapılan araştırmalar olarak iki bölüm halinde incelenmiştir.

2.3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde araştırma konumuza uygun olarak yapılmış çeşitli araştırmalar özetlenecektir:

Tremen (2000) tarafından Devlet liseleri ve özel liselerde görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen okula ilişkin rolleri, öğrenen okulun önündeki engeller ve öğrenen okul kültürüne ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: Öğretmenler arasında iletişim kopukluğu vardır, önermesi ile cinsiyet arasında anlamlı ilişki belirlenmiştir. Okulda bürokratik kurallar ön planda tutulmadığı tespit edilmiştir. “Okulda değişmeye karşı bir direnme vardır”, görüşünde cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olduğu grlmştir. Okulumuz ğrenme motivasyonunu artıracak bir yapıya sahiptir önermesi, okulumuzda iyi uygulamalar vurgulanmaktadır görüşü ve tüm yönetim etkinlikleri öğrenmeyi kolaylaştırmaya yöneliktir görüşü kıdem değişkeni arasında anlamlı farklılık olduğu grlmştir.

Cerrah ve Semiz (2000) yaptıkları “**Yirmibirinci Yüzyılda Polis**” isimli araştırmada polis alt kültürünü oluşturan temel öğelerin neler olduğunu, nelerden nasıl etkilendiklerini araştırmışlardır. Yaptıkları araştırmada, Emniyet Genel Müdürlüğü Eğitim Daire Başkanlığı tarafından 1997-1998 eğitim-ğretim döneminde, polis okullarında okuyan toplam 9019 polis adayı üzerinde anket uygulamışlar ve anketin sonuçlarını değerlendirmişlerdir. Araştırma sonucunda, mesleki tutuculuk, şüphecilik, sivilleri potansiyel suçlu görme, biz ve onlar ayırımı, toplumdan uzaklaşma, meslek içi dayanışma, polisliği erkek mesleği olarak görme, otoriter ve sert olma, asıl amacın suçlularla mücadele olduğuna inanma gibi özellikleri polis alt kültürü olarak belirlemişlerdir.

zkalp ve Sungur (2001) tarafından “**Kamu ve zel Sektör rgtlerindeki Risk Kültürü ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama**” konulu araştırmada kamu ve özel sektör örgütleri arasındaki farklılıkların risk kültürü açısından tanımlanmasını amaçlamışlardır. Eskişehir bölgesinden 40 kamu sektörüne, 42 özel sektöre olmak üzere toplam 82 üst ve orta düzey yöneticiye uyguladıkları anket sonuçlarına göre, risk

kültürü açısından özel sektör lehine birtakım olumlu gelişmelerin olduğu belirlenirken, belirli konularda kamu ve özel sektörü arasında büyük bir farklılığın ortaya çıkmadığı saptanmıştır.

Yıldırım (2001a) **“Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi”** konulu doktora tezi hazırlamıştır. Araştırmada, yöneticilerin kültürel liderlik rolleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ve meslek ahlakı arasında bir ilişkinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma için Türkiye'nin 7 coğrafi bölgesinde yer alan devlet ve özel okulu öğretmen ve müdürlerinden oluşan toplam 1498 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin kültürel liderlik rolleri ile ilgili olarak kendilerini yeterli görmelerine rağmen öğretmenlerin yöneticileri tam olarak yeterli görmedikleri, öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin düşük olduğu ve meslek ahlakı ile ilgili olarak olumlu duygu ve düşüncelere sahip oldukları saptanmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kültürel liderlik uygulamalarına ilişkin düşünceleri olumlu yönde arttıkça meslek ahlakına ilişkin düşünceleri de o derede artmaktadır. Araştırmayla elde edilen verilere göre okullarda yöneticilerin toplumsal kültürü iyi analiz etmesi, okul kültürünü işlevsel olarak şekillendirmesi ile öğretmenlerin meslek ahlakı bilincinin artması ve uygulamalarda meslek ahlakı kurallarına önem vermesi beklenebilir.

Erdem ve İşbaşı (2001) tarafından **“Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları”** konulu çalışma, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi son sınıf öğrencilerinin fakülte kültürüne ilişkin algılamalarını ve buna bağlı olarak fakülte kültürünün özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Araştırma, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 2000-2001 yılı güz döneminde öğrenci olan toplam 149 kişiye anket uygulanarak yapılmıştır. Araştırma sonucunda, öğrencilerin algılamalarına göre fakültenin, aidiyet, iletişim ve semboller gibi temel öğelerde özgün bir kültür görüntüsüne sahip olduğu, ancak uzun dönemli performansı için örgütsel yapının işleyişi ve eğitim süreçlerine yönelik uygulamaların etkililiğinin geliştirilmesi sonucuna varılmıştır.

Erkmen ve Ordun (2001) **“Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”** yapmışlardır.

Araştırmanın amacı, işletmelerde örgüt kültürü tiplerinin yönetim tarzları ile nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu belirlemektir. İstanbul’da beş (5) yıldızlı otellerde çalışan 104 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırma, kültür tipleri ile yönetim biçimleri arasında yakın ilişki olduğunu, işletmelerin kendisi bir kültür olarak düşünülürse işletmeye bağlı birimlerin de o kültürün birer alt kültürü konumunda olacağından hareketle aynı yapı içerisinde farklı kültür tipleri olabileceğini ve yöneticilerin de bu kültürel farklılıkların bilincinde olmaları gerektiğini ortaya koymuştur.

Sönmez (2002) **“Polis Okullarındaki Eğitimin Kamu Düzeni Açısından Önemi ve Etkililiği”** isimli çalışmasında kültürel ve sosyal faaliyetler için okulun imkânlarının yeterli olmadığını, bu durumun okul çalışanları arasında birlik ve beraberliği sağlayacak, informal ilişkileri geliştirememekte olduğunu, ders görevlilerinin çoğunun eğitim formasyonuna sahip olmadığını, eğitim-öğretim için gerekli personelin yeterliliği konusunda bazı sıkıntıların olduğunu, okulun fiziki açıdan eğitim-öğretime tam olarak uygun olmadığını belirlemiştir.

Aydın (2002), **“İlköğretim Okul Müdürlerinin Okul Kültürünün Oluşturulması, Sürdürülmesi ve Değiştirilmesindeki Rollerini”** belirlemek olarak amaçlanan çalışmasında şu sonuçlara ulaşmıştır:

- Okul yöneticileriyle ilgili “belirsiz” durumlarda risk almadıkları, karar alma sürecine katılımı sağlamadıkları, çok yönlü iletişimde yetersiz kaldıkları ve başarıların ortaya konulmasında performans standartlarının tam işletilemediği tespit edilmiştir.
- Okul müdürlerinin ödül sisteminin anlamlı ve tutarlı olmasına dikkat etmesi gerektiği, bireysel farklılıklara önem vermesi, çalışanların sorunlarıyla birebir ilgilenmesi gerektiği ve ekip çalışmalarının desteklenmesi gerektiği bulunmuştur.

Korkmaz (2002) **“Kamuya Bağlı Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerinin, Çalıştıkları Okul Tipinin ve Yöneticileriyle Olan İlişkilerinin Okul Kültürü Algılarına Etkisi”** isimli araştırma sonucunda şu sonuçlar ortaya konulmuştur: Okullar yenileşme ve gelişme için var olan durumlarını gözden geçirmekte, okul yönetimleri yönetim anlayışlarını yeniden gözden geçirerek,

öğretmenlerin hangi kültürde mutlu olabileceklerini ortaya çıkarmaktadır. Bunun yanında yatay iletişime kapalı bir örgüt yapısının var olduğu, kararların tek merkezden alındığı, örgüt içinde bilgi paylaşımının olmadığı bulunmuştur. Okuldaki bürokratik kurallar kişilerin yaratıcılık duygularını engellemektedir. Okul kültürlerinin acilen yaratıcı kültür özelliklerinin arttırılması gerekmektedir.

Şimşek (2003) “**Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki**” isimli araştırmasında öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına yönelik okulda görev yapan öğretmen görüşlerinin belirlenmesi ve böyle bir ilişki olması durumunda bu ilişkinin öğretmenlerin cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve buldukları okuldaki görev sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlemeyi amaçlamıştır. Elde edilen bulgulara göre, araştırma kapsamındaki okulların % 19'nun üst düzeyde güçlü kültüre, % 75'nin güçlü fakat geliştirilmesi gereken kültüre ve % 6'sının vasat kültüre sahip oldukları, okul müdürlerinin % 25'nin üst düzeyde etkili iletişim becerilerine ve % 75'nin ise etkili fakat geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip oldukları belirlenmiştir. Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı fakat eğitim düzeyi, öğretmenlik kıdemi, buldukları okullardaki sürelerine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çınar (2004) “**Bilgi Yönetiminde Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri: Malatya Örneği**” isimli araştırmasında örgütte bilgi yönetimi kültürünün, bilginin üretilmesi, paylaşılması, kullanılması ve depolanması olarak dört boyutta açıklanmış, Malatya ili genelinde Milli Eğitim yöneticilerinin bilgi yönetimindeki yeterlik düzeyleri araştırılmıştır. Yeterlik düzeylerinin belirlenmesi için araştırmacı tarafından geliştirilen Bilgi Yönetimi Yeterlik Ölçeği il ve ilçe eğitim yöneticilerine, okul müdürleri ve ilköğretim müfettişlerine uygulanarak onların kendi algılarına göre yeterlik düzeyleri belirlenmiştir. Okul müdürleri ve ilköğretim müfettişlerinin iletişim kurmada bazı sorunlar ortaya koyduklarını ancak kabul etmediklerini belirtmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı ve il milli eğitim müdürlüklerinin yeni bilgi teknolojisi yatırımlarına önem verdikleri kadar, bu teknolojiyi kullanan yöneticilerin eğitim ihtiyaçlarını karşılamaya

da önem vermesi gerektiğini vurgulamıştır. Araştırmacı, yönetilenler, yeterliğe duyulan güvene dayalı bir kültürün oluşmaması ile sevgi ve samimiyetten uzak daha çok yasal olarak itaat etme yolunu tercih edebileceklerine vurgu yapmıştır. Bu ise çalışanların en az edimle çalışmaları sonucuna, dolayısıyla örgütün etkisizliğine yol açabilir. Öğrenmeyi, öğrendiklerini paylaşmayı, teknoloji kullanımını destekleyen bir örgütsel kültürün, başarılı bilgi yönetiminde anahtar görevi üstlendiği ortaya konulmuştur. Bilgi kültürünün anahtarının açıklık olduğu belirtilmiş ve güven iklimi, tutarlı öğrenme ve başarının yüksek biçimde takdir edilip desteklendiği bir çevre bu açıklığı sağlar denilmektedir.

Özdemir (2006) **“Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar”** isimli araştırmasında Bakanlık Merkez Teşkilatında görev yapan 162 müfettişin katıldığı araştırmada okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışların neler olduğunu, onlardan beklenen ve gözlenen davranışlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Analiz sonuçları, müfettişlerin, okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasıyla ilgili olarak okul müdürlerinden bekledikleri davranışların, onlarda gözledikleri davranışlardan daha yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir. Müfettişlerin, okul müdürlerinden bekledikleri davranışlar “çok” kategorisinde, aynı davranışların onlarda gözlenme düzeyi ise “orta” ve “az” kategorisinde toplanmıştır. Okul müdürlerinden beklenen, "sözüne bağlı olma" davranışı kültürün oluşturulmasında birinci derecede önemli görülmüştür.

İra (2004) **“Dokuz Eylül Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Örgütsel Kültüre İlişkin Algıları”**nı belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada, Dokuz Eylül Üniversitesine ait Fakülteler, Yüksekokullar, Meslek Yüksek Okulları, Enstitüler ve Rektörlük kadrosunda çalışan 2946 öğretim elemanına anket uygulamış ve örgütsel kültürün, törenler-toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerine ilişkin olarak kadın öğretim elemanlarının algılamaları üst düzeyde iken erkek öğretim elemanlarının katılma derecelerini orta düzeyde bulmuştur. Yönetim görevinde bulunan öğretim elemanlarının katılma dereceleri, yönetim görevinde bulunmayan öğretim elemanlarına

göre daha üst düzeydedir. Araştırmacı bu durumu yöneticilerin kendi yetki ve sorumluluklarında bulunan birimler ve diğer yöneticiler hakkında, olumsuz dönüt vermek istememelerinden kaynaklanıyor olabilir şeklinde açıklamaktadır. Öğretim elemanlarının örgütsel kültürün işbirliği-iletişim alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri, yönetim görevinin olması ve yönetim görevinin olmamasına göre önemli farklılık görülmektedir. Bu durum yöneticilerin iletişim kanallarının açık olması, üstlerle ve astlarla daha etkili, hızlı bir iletişim kurmaları ve bunun yanında işbirliğini bölümlerde istedikleri gibi düzenleyebilmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Yönetim görevi olan öğretim elemanlarının örgütsel kültürün, çalışma ortamı-değişikliklere uyum alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri, yönetim görevi olmayanlara oranla daha yüksek çıkmıştır. Bu durum yönetim görevi olan öğretim elemanlarının, sahip oldukları yetki ile çalışma ortamlarında kendilerine uygun bir kültür oluşturabilecek uygulamalar yaptıkları ve üst yönetimle iletişim kurma imkânlarının daha fazla olmasından dolayı çeşitli sorunları rahatlıkla dile getirebildikleri ve çözüm üretebildikleri söylenebilir. Araştırmacı, yüksekokulda çalışan öğretim elemanlarının katılma derecelerinin, örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin daha fazla çıkması, yüksekokullarda bulunan öğretim elemanı sayısının az olmasından dolayı güçlü ilişkiler ve güçlü bir örgüt kültürünün oluşması şeklinde yorumlamıştır.

Alamur (2005) **“Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde Bir Uygulama”** isimli yüksek lisans tezi yapmıştır. Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü ile örgüte bağlılık kavramlarının varlıklarını ve aralarındaki ilişkiyi bir organizasyonda ortaya koymaktır. Araştırma ile temel değerlere önem verildiğini, öğretim elemanlarının hem kendi aralarında hem de yöneticilerle iyi ilişkiler içerisinde olduklarını, paylaşım kültürünün varlığını ortaya çıkarmıştır. Buradan hareketle Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde güçlü bir kültür ve bağlılık sonucu vardır demektedir. Bunun yanında iki kavram arasında ilişki olduğunu belirlemiştir.

Sarı (2005) **“Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Mersin Defterdarlığı Örneği”** konulu yüksek lisans tezi yapmıştır. Bu çalışmanın amacı, kamu örgütlerinde varsayımlar, inançlar, değerler, normlar, semboller ve uygulamalardan oluşan örgüt

kültürünün önemini vurgulamak ve bir kamu örgütünde alt kültür grubu olan personelin, örgütsel yaşama yönelik algılamalarını belirlemektir. Mersin Defterdarlığı personelinin kapsayan anket çalışmasının sonuçlarına göre çalışanlar, aidiyet, semboller ve üst yönetim ile olan iletişim boyutunda olumsuz algılamalara sahiptirler. Örgütsel yapı-ışleyiş boyutunda da olumsuz algılamalar belirlenirken, örgüt kültürü konusunda ise ortak algılamaların oluşmadığı görülmektedir. Bu sonuç, kurumun eski bir kültüre sahip olmasına rağmen ortak anlamlar üretmediğini ancak, örgütsel performansı yakından etkileyen örgüt yapısının işleyişinin ve iletişim sisteminin geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Yörük (2006) “**İlköğretim Okullarının Örgütsel Zekâ Özelliklerini Yansıtma Düzeyleri**” isimli doktora tez çalışmasında ilköğretim okullarının örgütsel zekâ özelliklerini yansıtma düzeylerini belirlemiş ve çalışmasında ilköğretim okullarının örgütsel zekâlarını ne düzeyde kullanabildiklerine dair bulgular ortaya koymuştur. Araştırma, Elazığ il merkezinde bulunan 62 ilköğretim okulunda görev yapan 81 yönetici ve 1096 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, değişimlere uyumda problemler bulunduğu, stratejik vizyon boyutuyla ilgili olarak okulların bir vizyona sahip olmadığı, geleceğe dönük insan kaynaklarını etki bir şekilde planlamadıkları belirlenmiştir. Okulda kararlara bayan öğretmenlerin pek katılmadığı, okulda alınan kararların sonuçlarının pek değerlendirilmediği, karar verme sürecinde kararı etkileyebilecek etkenlerin önemli bölümünün dikkate alınmadığı, sürekli öğrenme boyutuyla ilgili evli ve kadın deneklerin eleştirilere kapalı olduğu ve etkili bir öğrenme kültürünün olmadığı belirlenmiştir. Takım çalışmasıyla ilgili olarak tüm değişkenler açısından okulda takım çalışmalarına yatkınlık bulunduğu ancak takım çalışması uygulamalarında problemler olduğu belirlenmiştir.

Erdem ve Günlü (2006) “**İletişim Eğilimlerinin Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam Ayırımı ile İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği**” isimli çalışmada hastane çalışanlarının iletişim eğilimlerini incelemişlerdir. Çalışmada Türkiye'deki üç farklı ilden (Bolu, Elazığ, Ağrı) 421 hastane çalışanına ulaşılmıştır. Araştırmada, hastane çalışanlarının yüksek bağlamlı iletişim eğilimleri, düşük bağlamlı iletişim eğilimlerinden yüksek çıkmıştır. Yüksek bağlamlı bir iletişimde, bilginin çoğu kişide özümsemiş fiziksel göstergelerdedir ve çok azı mesaja yüklenmiştir. Düşük bağlamlı

bir iletişimde ise bunun tam tersine bilginin hepsi mesajın kendisinde yüklüdür. Çalışmada iletişim eğilimleri ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiler açısından; eğitim düzeyi dışında yaş, görev/meslek, cinsiyet, gelir düzeyi gibi değişkenlerin iletişim eğilimlerinde anlamlı farklılıklar oluşturmadığı bulunmuştur. Bununla birlikte, eğitim düzeyi yüksek hastane çalışanlarının daha çok yüksek bağlamlı iletişimi tercih ettiği görülmüştür. Araştırma kapsamındaki hastanelerde imalı, kapalı ve dolaylı bir iletişimin baskın olduğu, etkili bir iletişim kurabilmek için sadece mesaja bakmanın yeterli olmadığı, diğer ortamsal faktörlere de (söylenme biçimi, jest ve mimikler, vurgular vb.) dikkat etmek gerektiğini vurgulamışlardır. Çalışanlar arasında yüksek bağlamlı iletişimin baskın çıkmasının örgüt kültürü, örgütsel süreçler ile ilgisine değinilmiştir. Grubun kendilerine uyum göstermeyen kişileri dışlayacağı düşünüldüğünden, bireyler iletişim kurarken gruptaki diğer insanların durumlarını dikkate alarak mesajlarını törpülemektedirler. Grubun baskısı, kişileri dolaylı ve örtülü mesajlar vermeye zorlamaktadır. Yüksek bağlamlı iletişimin güç mesafesinin yüksek olduğu, düşük bağlamlı iletişimin de güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde görüleceği belirtilerek belirtilen hastanelerde güç mesafesinin yüksek olduğu belirtilmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında, araştırma kapsamındaki hastaneler gibi, yüksek bağlamlı iletişimin tercih edildiği bir ortamda astlardan amirlerini açıkça eleştirmelerini, amirlerin yanında onların bakış açılarına ters düşünceler ileri sürmelerini beklemek yanlış olur. Araştırma kapsamındaki hastaneler gibi, yüksek bağlamlı iletişimin baskın olduğu kültürel ortamlarda formal yön sadece iletişimin göstermelik ve törpülenmiş yüzünü oluşturur. Gerçek anlamda insanları anlayabilmek için informal kanallara inilmesi gereği vardır. Yüksek bağlamlı kültürlerde örgütsel analizler için fısıltı gazetesi, özel sohbetler, dedikodular gibi informal iletişim kanallarındaki bilgi akışını öğrenmek önemlidir. Formal-informal farklılaşmasının düşük bağlamlı kültürlerde daha az olacağı söylenebilir.

Baytok (2006) “**Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü**” konulu araştırmasında teorik ve ampirik olarak hizmet işletmeleri düzeyinde liderliğin kültür oluşumundaki rolünün belirlenmesini incelemektedir. Çalışma kapsamında liderin örgüt kültürünün oluşturulmasını etkileme modeli geliştirilmiştir. Modelin oluşturulmasında ilk olarak liderin kişilik özellikleri ve yönetsel fonksiyonları belirlenmiş ve bu fonksiyonlara bağlı olarak liderin oluşturduğu

örgüt sistemi yapısı içinde ortaya konan örgüt kültürü yapısı incelenmiş ve işletme işgörenlerine anketler uygulanarak liderlerin kültür oluşumdaki rolü ortaya konmaya çalışılmıştır. Model kapsamında yapılan araştırmada niteliksel ve niceliksel yöntemler bir arada kullanılmıştır. Araştırma örgüt kültürünün doğası gereği hizmet sektörleri arasında yer alan turizm sektörü kapsamında bir otel işletmesinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda hizmet işletmelerinde örgüt kültürünün müşteri odaklılık, yüksek hizmet standardı, takım halinde çalışma ve işgöreni güçlendirme özelliklerini taşıdığı ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan hizmet yapısına bağlı olarak işletmelerde işgörenlerin mutlaka güçlendirilmeyi beklediği tespit edilmiştir.

Sarıkamış (2006) **“Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş.'de Bir Uygulama”** konulu araştırması Başarı Teknik Servis A.Ş.'de örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık ve iş tatminine etkisini incelemek amacıyla Basan Teknik Servis A.Ş. personelinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, Başarı Teknik A.Ş.'de çalışanlarına uygulanan anket ile çalışanların örgüt kültürünün benimsenme düzeyi, örgütsel iletişim sisteminin etkinliği, iş tatmini ve örgüte bağlılık hakkındaki görüşleri belirlenmiştir.

Cansu (2006) **“Örgüt Kültürü ile Örgütsel İletişim İlişkisi ve Bir Şirket Uygulaması”** isimli yüksek lisans tezi yapmıştır. Araştırmada işletmeleri başarıya götürecek güçlü örgüt kültürünü oluşturmada örgüt içi iletişimin rolüne dikkat çekmiş, sağlıklı bir iletişimin varlığı, işletmelerde örgüt kültürünün varlığını ve devamını sağlayan en önemli etkenlerden biri olduğunu vurgulamıştır. İşletme ve diğer örgütlerin örgütsel iletişimde daha iyi noktalara gelebilmesi için, kültürel sosyalizasyon, liderlik, hikâye ve kahramanlar, tören-semboller gibi örgüt kültürünü işgörelere iletmede kullanılan yöntemlere daha fazla önem verilmesini önermektedir. Yönetim tarafından alınan kararlarda, işgörelerin görüşlerini ifade etmesine imkân tanıyan katılımcı, demokratik bir anlayış, alınan karaların uygulanma ve kabul görme şansını da artırmaktadır demektir.

Yıldız (2006) **“Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama”** isimli yaptıkları araştırmada, örgüt çalışanları

tarafından paylaşılan temel değerler, kurallar, inançlar, simgeler, alışkanlıklar ve benzeri öğelerin neler olduğunu, örgütlerde örgüt kültürünün oluşum sürecini ve örgütsel iletişimin etkilerini incelemişlerdir. Bu çalışmada, örgüt kültürünün Gaziantep Büyükşehir Belediyesi'nde çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, örgüt kültürü oluşumunda örgütsel iletişimin etkileri incelenmiştir.

Murat ve Açıköz (2007) **“Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”** isimli bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'nin örgüt kültürü incelenmiştir. Kurumun pozitif kültüre ve rekabetçi değerler yaklaşımı uyarınca geliştirilen tipolojiler açısından da sağlıklı bir örgüt kültürüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'nde pozitif kültürün varlığı sorgulandığında, pozitif kültürel değerlerin örgütte yaygın biçimde benimsendiği bulgusuna ulaşılmıştır. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'nde rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde geliştirilmiş olan klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi tipi kültürel özellikler görülmektedir ve söz konusu tipolojilerden herhangi birisi örgütün bütününe tek başına egemen değildir.

Kavak ve Vatansever (2007) **“Hizmet Sektöründe Örgüt İçi İletişim Bileşenleri ve İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkileri”** konulu araştırmasında etkili bir örgütsel iletişimdeki önemli boyutları ve bu boyutların verimlilik üzerindeki etkilerini çalışanların düşünceleri açısından belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu amaçla, Ankara'daki beş (5) yıldızlı otellerde çalışan 151 kişiye anket uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, otel çalışanları üstlerle iletişimi, yöneticilerin uyguladığı iletişim stratejilerini ve yatay iletişimi etkili örgütsel iletişim için gerekli görmektedirler. Bunun yanı sıra, üstlerle iletişim ve yöneticilerin uyguladığı iletişim stratejilerinin verimlilik artışı sağladığını düşünmektedirler. Elde edilen sonuçlara göre, otel çalışanlarının verimli çalışabilmeleri için örgüt içi iletişimin sağlıklı olması gerektiğini düşündükleri görülmektedir. Böylece araştırmanın sonuçları çerçevesinde, otel içerisinde uygulanacak biçimsel iletişim sisteminin biçimsel olmayan bir iletişim sistemine göre çok daha faydalı olabileceği söylenebilir. Otel personelinin, iletişim olduğu dilek, istek ve şikayetlerin dikkate alınması, bölüm müdürlerinin sorunlarıyla ilgilenmesi, başarılı olduklarında yöneticilerinden olumlu geribildirim almaları, kendilerini iyi ve önemli hissetmelerini sağlayarak, verimli çalışmalarını teşvik

edebilecektir. Çalışanlar her türlü değişiklikten ve yenilikten anında haberdar edilerek, bu değişiklik karşısında daha sağlıklı çalışmalarını sağlayabilir. Yöneticilerin çalışanları için uygulayacağı, sosyal faaliyetler düzenlemek ya da etkili örgüt içi iletişim için eğitim desteği almak, gibi stratejileri daha koordineli ve değişik şekillerde sunmaları sağlanabilir. Bunun yanı sıra, otel yöneticileri telefonla iletişim, sohbet, çalışanların ailelerine yönelik toplantılar gibi iletişim araçlarını kullanmaları önerilebilir. Hatta tüm bu işleri yerine getirebilmek için otellerde ayrı bir birim kurulabilir.

Demirel ve Karadal (2007) “**Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi**” üzerine yaptıkları araştırma otomotiv yan sanayisinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın ana kitlesini Türk Otomotiv Sektöründe ve yan sanayisinde faaliyet gösteren A Firmasının Aksaray fabrikası çalışanları ile B firmasının Adana Fabrikasındaki çalışanları oluşturmuştur. Çalışmada, örgüt kültürü, yönetim stratejileri ve politikaları, tam katılım ve problem çözme, sorumluluk ve inisiyatif olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Bireysel beceriler ise bireye yönelik beceriler, işe yönelik beceriler ve yeniliğe açık olma boyutuyla ele alınmıştır. Makalede, örgüt kültürü ile bireysel becerilerin kullanımı arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu bağlamda örgüt kültürünün bireysel becerilerin kullanımına etkisi ortaya konularak, bireysel becerilerin çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre ve işletme yönetim biçimlerine göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ile örgüt içi bireysel becerilerin kullanımı arasındaki ilişki görülmektedir. Araştırma bulgularına göre, yönetim stratejileri/politikaları ve tam katılım/problem çözme ile bireye yönelik yetenekler, işe yönelik yetenekler ve bireylerin yeniliğe açık olmaları arasında pozitif bir ilişki tespit edilirken sorumluluk ve inisiyatif ile bireye yönelik yetenekler, işe yönelik yetenekler ve yeniliğe açık olma arasında ise negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt içi yönetim stratejileri/politikaları ve tam katılım/problem çözme kültürü iyileştikçe çalışanların bireysel becerilerinin kullanımı da gelişmektedir.

2.3.2. Yurt Dışında Yapılan Bazı Araştırmalar

Peters ve Waterman (1987) tarafından **Yönetme ve Yükselme Sanatı, Mükemmeli Arayış** (In Search of Excellence) isimli bir araştırma yapılmıştır. Bu

kitap örgüt kültürünün temel kaynak kitapları arasında yerini almıştır. Araştırma kapsamında Amerika’da faaliyet gösteren 62 şirket üzerinde 1961-1980 yılları arasındaki faaliyetleri incelenerek yapılmış ve kusursuz olarak adlandırılan bu şirketlerin diğer şirketlere göre farklı bir dizi kültürel özelliklerinin olduğu ve şirketlerin, büyük liderlerin değerlerini ve uygulamalarını içeren kültürler geliştirdikleri ve paylaşılan bu değerlerin ilk yol göstericiden bu yana etkinliklerini sürdürdükleri sonucuna varılmıştır.

Coeling ve Wilcox (1988) tarafından yapılan **“Understanding Organizational Culture: A Key to Management Decision-Making”** adlı çalışmada, çalışılan bölüm bir değişken olarak incelenmiş ve personelin örgütsel kültür ile ilgili değerlendirmelerinin çalıştıkları bölüme göre farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Leithwood (1992) **Dönüşümcü Liderliğe Yönelik Hareket (The Move Toward Transformational Leadership)** konulu çalışmasında, okullarda şu bulguları elde etmiştir: Okul liderleri, aktif bir biçimde, okulun kültürel değerlerini, günümüz kişisel iletişim biçimleri içinde diğerleriyle güç ve sorumluluk paylaşmaktadırlar. Sık sık ve doğrudan iletişim için çalışır. Bütün olanaklar kullanılarak okulun amaçları ve vizyonunu çevreye anlatır. Güç ve sorumluluğu diğerleriyle paylaşarak; yöneticiler ve öğretmenler ve okuldaki diğer gruplar arasındaki sınırı çıkarmak için çalışır. Sosyal fırsatların sağlanmasında personelin büyük bölümünün katılımıyla, törensel kültürel değerlerin açıklanması ve semboller kullanılır.

Desphane, Farley, Webster (1993) **“Japon Şirketlerinde Örgüt Kültürü, Müşteri Odaklılık ve Yenilikçilik Üzerine Kategorik Bir Çalışma”** isimli araştırmalarında müşteriye yönelim ile örgüt kültürünün önemli bir boyutu olan örgütsel yenilikçilik konusunu ilişkilendirmişlerdir. Araştırmacılar bu çalışmada örgüt kültürünü örgütün tipi, liderlik tarzı, örgütü bir arada tutan özellik ve örgütte neyin önemli olduğu boyutları ile ölçmüşlerdir.

Hussey (1998) **“Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi”** isimli çalışmasında örgüt kültürü ve Örgütsel İletişim ilgili olarak yaptığı çalışmada gizlilik gösteren özel

durumların dışında yöneticilerin çalışanları değişim sürecine dâhil etmemelerini, örgütte demokratik bir kültürün hakim olmamasından, katılımcılığın örgütsel değer olarak kabul edilmemiş olmasından kaynaklanabileceğini ve bu durumun da örgütün başarıya ulaşmasının önünde ciddi bir engel olduğunu belirlemiştir. Ayrıca araştırmacı örgütsel iletişim açısından katılımcılığın yararlarından bahsederken en önemli yararları olarak kişiler açısından bir tartışma ortamı yaratarak dedikoduyu azaltmasını, endişe ve bilinmezliklerin tartışılması için ortam hazırlamasını, istenilen tarzda davranış değişikliği sağlayabilmesini belirlemiştir.

Brand (1998) **“Knowledge Management and Innovation at 3M”** örgüt içinde paylaşımına açık bir örgüt kültürünün varlığı ile çalışanlar arasında bilgi transferi ve dağıtımının oluşması mümkün olabilmekte ve bunun için de değişik ilgi alanlarına sahip ve öğrenmeye açık insanların varlığı gereklidir demektedir.

Gold ve diğerleri (2001) **“Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective”** isimli yaptıkları çalışmada destekleyici kültüre sahip olmayan örgütlerde bilginin gizlendiğini ve açık iletişim uygulaması bulunmadığını belirlemişlerdir. Ayrıca daha paylaşımcı, açık ve hoşgörüye dayanan bir çalışma ortamının, paylaşımcı kültürü geliştireceğini ve iletişimi etkili hale getireceğini bulgularla ortaya koymuşlardır.

DeTienne ve Jackson (2001) **“Knowledge Management: Understanding Theory and Developing Strategy”** isimli çalışmalarında paylaşımcı örgüt kültürünün çalışma felsefesinde bir değişim meydana getirdiğini ve bu da sadece insanların nasıl çalıştığını değil, birbirleriyle nasıl çalıştıklarını da etkilemekte olduğunu belirlemişlerdir.

Wagner ve Masden (2002) **“Assessing The School's Culture For Sustained Improvement”** isimli yaptıkları çalışmada okulda çalışanlar arasında işbirlikçi kültürün çalışanların verimini arttırdığını, okulda paylaşımın üst düzeye çıkmasına yol açtığını belirlemişlerdir. Ayrıca öğrenmeye olan isteğin artmasıyla okulun yenilikçi kültüre sahip olduğunu ve kurumun güçlü hale geldiğini belirlemişlerdir.

Bass (2004) **“The Impact of School Culture on School Safety”** isimli çalışmasında okul kültürü ile güven ortamı arasında yüksek ilişki bulunduğu gibi kültür ve şiddet arasında da yüksek ilişki bulunduğunu, yönetimde tutarlılık olmayan örgütlerde güvensizlik ve çatışmanın genel atmosferi olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur.

Brown (2005) **“An Examination of The Relationship Between School Culture and Student Achievement On Ohio Sixth-Grade Proficiency Tests”** isimli yaptığı doktora tez çalışmasında okul kültürünün öğrenci performansına etkisini araştırmıştır. Çalışma, okul kültürünü çalışanlara aktarmada örgüt içi iletişimin etkisini ortaya koymuştur. Okulda açık iletişim uygulamasının çalışanları birbirine yakınlaştırdığını, yöneticilerin çalışanlara yeterli bilgilendirme yaparak sorumluluklarını tamamlamasını sağladıklarını, politika ve prosedürlerin çalışanlar tarafından benimsenmesiyle okulun devamlı gelişim içerisinde olduğunu ve bu durumun okulda hizmetlerin kalitesini yükselttiğini, okulu aktif hale getirdiğini belirlemiştir. için çıkışların özgür tartışmasını terfi ettirir.

Barent (2005) **“Principals’ Levels of Emotional Intelligence as an Influence an School Culture”** isimli çalışmasında duygusal zekânın iletişime etkisini incelemiş, duygusal zekasını etkili kullanabilen yöneticilerin örgütte iletişim kalitesini arttırdığını, duygusal zekada önemli bir yeri olan empatik yaklaşımın olumlu kültürün oluşmasına çok büyük etkide bulunduğunu ortaya koymuştur.

Özdemir (2008) **“Bir Polis Kuruluşu (Müdürlüğü) Örgütsel Öğrenmeyi Kullanarak Örgütsel Kapasitesini Artırabilir mi? Arlington (Teksas, A.B.D.) Polis Müdürlüğü Manager Yönetim Modelinin İncelenmesi”** isimli doktora tezinde Arlington (Teksas, A.B.D.) Polis Müdürlüğü’nün Coğrafik İnceleme doğrultusunda Yönetim ve Hesap Verebilirlik Yönetim Modeli (MANAGER) programı oluşturarak örgüt kültürünü incelemiştir. Bu çalışması sonucunda, takım çalışmasının hem bireysel hem de örgütsel başarıyı arttırdığını belirlemiş ve öğrenen örgüt unsurlarını Arlington Polis Müdürlüğünde tesis etmede başarılı olmuştur. Bu çalışması sonucunda bir Polis Müdürlüğünde öğrenen örgüt kültürü oluşturulabileceğini belirtmektedir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması ele alınmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, Türkiye genelinde bulunan Polis Meslek Yüksek Okullarında görev yapan polis memuru ve yöneticilerinin örgüt kültürü oluşumunda örgüt içi iletişimin rolü ve önemi hakkındaki görüşlerinin anket aracılığıyla elde edilmesine dayalı betimsel bir çalışmadır.

3.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini Türkiye genelinde bulunan yirmi üç Polis Meslek Yüksek Okulu oluşturmaktadır. Araştırma evreninin tamamına ulaşılabileceği göz önüne alınarak, araştırma için örneklem seçilmemiş ve evrenin tamamı üzerinde araştırma yapılmıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturmak için, konu ile ilgili yerli ve yabancı kaynaklar taranmış, internet taraması yapılmış, içerik bakımından çalışma konusuna yakın olan araştırmalar ve bunların veri toplama araçları incelenmiştir. Araştırmada, polis memuru ve yöneticilerinin belirtilen ifadelerle ait katılma düzeyleri “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kısmen Katılıyorum”, “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” olmak üzere beşli Likert tipi dereceleme ölçeği kullanılarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Anket formu, iki bölüm olarak (Örgüt Kültürü ve Örgütsel iletişim) önceden geliştirilmiştir. Geliştirilen anket, uzman görüşlerine de sunularak gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Uygulanan ölçeğin güvenilirlik çalışması için Cronbach Alpha istatistiksel işlemi yapılmış ve uygulanan ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .98, Bartlett testi 66283,797 ve geçerlik katsayısı KMO= .98 bulunmuştur. Alpha değeri 0 ile 1 arası değerler almakta ve kabul edilebilir bir Alpha katsayısının 0,7'den büyük olması arzulanmaktadır (Altunışık ve diğerleri, 2005: 116). Toplanan verilerin analizinde SPSS 15.0 for Windows paket programından yararlanılmıştır. Çalışmanın değişkenleri incelendiğinde, anketin 1-6 sorularının, katılımcıların kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik olduğu görülecektir. 7-79. sorular ile katılımcıların örgüt kültürü ve örgütsel iletişim ile ilgili düşüncelerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

Anketlerin Polis Meslek Yüksek Okullarında uygulanabilmesi için gerekli izinler alınmış ve alınan izin belgeleriyle birlikte anket formları çoğaltılarak Polis Meslek Yüksek Okullarına dağıtılmış ve tekrar araştırmacı tarafından geri toplanmıştır. Gönderilen 1300 anketten 1220 tanesi geri gelmiş, 40 tanesi hatalı doldurulduğundan değerlendirilmeye alınmamıştır. Toplam 1180 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

Araştırmanın veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu temelde iki ayrı bölümden oluşmuştur. İlk altı sorunun yer aldığı bölümde, katılımcılara cinsiyet, eğitim durumu, kurumdaki rütbesi, kurumdaki çalışma süresi, şu an okulda herhangi bir derse girip girmediği ve çalıştıkları birim sorulmuş, daha sonraki 79 soruda ise örgüt kültürü ve örgütsel iletişim temel alınarak katılımcıların verilen ifadelere katılma oranlarını belirtmeleri istenmiştir.

3.4.Verilerin Çözümlemesi

Anketin uygulanması sonucunda toplanan veriler, sayısallaştırılarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Araştırmada, polis memuru ve yöneticilerinin belirtilen ifadelere ait katılma düzeyleri “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kısmen Katılıyorum” “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneklerine göre, sırasıyla olumlu maddeler 5,4,3,2,1 puan; olumsuz maddeler ise 1,2,3,4,5 puan şeklinde değerlendirmeye tabi tutulan veriler bilgisayar ortamında çözümlenmiştir.

Cinsiyet ve derse girip girmeme değişkenleri açısından katılımcıların ölçekteki sorulara verdikleri cevaplar arasında bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla Bağımsız Örneklem t sınavası (Independent Samples t testi) uygulanmıştır. Uygulanan test sonucunda dağılımı homojen olup olmadığını test eden Levene'nin Değişkenlerin Eşitliği Sınavası (Levene's Test for Equality of Variances) yapılmış, anlamlı bulunan maddelerde ($P < .05$) parametrik olmayan (Nonparametrik) t sınavası uygulanmıştır. Eğitim durumu, rütbe, Görev yılı ve çalıştığı birim değişkenleri açısından ankete katılanların sorulara verdikleri cevaplar arasında bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Uygulanan varyans analizi sonucunda F değeri anlamlı ise hangi gruplar arasında anlamlılık olduğunu ortaya koymak amacıyla En Az Anlamlı Fark (AF-Least Significance Degree) sınavası uygulanmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizinde farklılığın homojenliği (homogeneity of variance) anlamlı olanlara ($p < .05$) Parametrik Olmayan (Nonparametrik) Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Kruskal-Wallis testi sonucunda anlamlı olanlara hangi gruplar arasında anlamlı olup olmadığını belirlemek için değişkenlerin alt bölümlerini ikili gruplayarak Meann Whitney U testi uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görüş düzeylerini belirlemede oluşturulan puan aralıkları ve katılma düzeyi aşağıda (tablo 3) verilmiştir. Yönetici ve Öğretmenlerin sorulara verdikleri yanıtlar .05 manidarlık düzeylerine göre değerlendirilmiştir. Ayrıca ankette 17 ve 20. madde olumsuz olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 3: Katılma Derecelerine Göre Belirlenen Düzeyler

Puan	Katılma Düzeyi	Sınırlar
5	Kesinlikle Katılıyorum	4.21-5.00
4	Katılıyorum	3.41-4.20
3	Kısmen Katılıyorum	2.61-3.40
2	Katılmıyorum	1.81-2.60
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1.00-1.80

Kaynak: Balcı. A. (1997). Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Kavram ve İlkeler.

Örgüt kültürü oluşumu ile örgütsel iletişimin rolü arasında ilişki olup olmadığı, kanonik korelasyon analizi (canonical correlation analysis) ile test edilmiştir. SPSS for Windows programı kanonik korelasyonun yapılabilmesi için bir komuta sahip değildir. Bu nedenle, kanonik korelasyona ihtiyaç duyulan bölümlerde, SPSS programının syntax birimi yardımıyla analizler yapılmıştır.

Kanonik Korelasyon Analizi:

Basit korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ikili ilişkiyi "r" korelasyon katsayısı aracılığı ile değerlendiren bir yöntemdir. Çoklu regresyon analizi ise bir bağımlı değişken ile iki ya da daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkileri değerlendiren bir yöntemdir. Kanonik korelasyon analizi (setler arası korelasyon analizi) ise, iki ya da daha fazla değişken içeren değişkenler seti arasındaki ilişkiyi doğrusal bileşenler aracılığı ile değerlendiren çok değişkenli bir yöntemdir (Özdamar, 1999: 405).

Araştırmada örgüt kültürü oluşumu ile örgüt içi iletişimin rolü arasındaki ilişki kanonik korelasyon analizi ile belirlenmiştir. Öncelikle, örgüt kültürüne ilişkin veriler birinci veri seti, örgütsel iletişime ilişkin veriler ise ikinci veri seti olarak düşünülmüş ve hesaplama yapılmıştır. Daha sonra, örgüt kültürü boyutları ile örgütsel iletişim arasındaki kanonik korelasyonlar ayrı ayrı hesaplanarak, örgüt kültürü üzerinde en büyük etkiye sahip örgütsel iletişim boyutları analiz edilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR ve YORUMLAR

Bu bölümde araştırma kapsamında, Polis Meslek Yüksek Okullarında görev yapan personele yönelik düzenlenen ankete katılan kişilerle ilgili veriler aşağıdaki amaçlar doğrultusunda ele alınmış ve sunulmuştur.

4.1. PMYO Personelinin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde araştırma kapsamında, Polis Meslek Yüksek Okullarında görev yapan personelin kişisel özelliklerinin değerlendirilmesi ile ilgili veriler aşağıdaki amaçlar doğrultusunda ele alınmış ve sunulmuştur:

- Cinsiyetlerine Göre Sayısal Dağılımı Nasıldır?
- Eğitim Durumlarına Göre Sayısal Dağılımı Nasıldır?
- Rütbelere Göre Sayısal Dağılımı Nasıldır?
- Görev Süresi Durumlarına Göre Sayısal Dağılımı Nasıldır?
- Derse Girme Durumlarına Göre Sayısal Dağılımı Nasıldır?
- Birim Durumlarına Göre Sayısal Dağılımı Nasıldır?

4.1.1. PMYO Personelinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Cinsiyet değişkenine göre elde edilen bulgular, maddeler ve boyutlar temelinde verilmektedir.

4.1.1.1. PMYO Personelinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılımcıların cinsiyetleri açısından dağılımına bakıldığında (Tablo 4) erkek katılımcıların, kadın katılımcılardan katılım sayısı olarak daha fazla olduğu görülmektedir. Bulgular kadın katılımcıların sayısının 170, dağılım içindeki yüzdelerinin % 14.8, erkek katılımcıların sayısının 980, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 85.2 olduğunu göstermektedir.

Tablo 4: Polislerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Bayan	170	14,8
Bay	980	85,2
	1150	100.0

4.1.1.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Anket Maddelerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Cinsiyet değişkenine göre anket maddelerine ilişkin verilere bakıldığında (Ek-2, Tablo 5) 9, 10, 23, 24, 33, 44, 66 maddelerde katılımcı görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir. ($p < .05$). Diğer maddelerde anlamlı farklılık belirlenmemiştir. Burada anlamlı farklılık oluşturan ve oluşturmayan tüm maddelerin sırasıyla üzerinde durulacaktır:

“Çalışma arkadaşlarımızla hizmet ve görevlere ilişkin bilgi alışverişinde bulunuruz” (md.1) önermesine kadın ($\bar{x} = 3.88$) ve erkek ($\bar{x} = 3.94$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($t = .679$; $p = .497$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde onayladığı görülmektedir.

“Okulumuzda her hangi bir konuyla ilgili, yetkili kişiye ulaşmada sorun yaşamıyorum” (md.2) önermesine kadın ($\bar{x} = 3.69$) ve erkek ($\bar{x} = 3.85$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($t = 1.622$; $p = .105$). Erkek katılımcı grubu kadın katılımcı grubuna göre okulda herhangi bir konuyla ilgili, yetkili kişiye ulaşmada sorun yaşamadıklarını daha yüksek düzeyde katılımıla belirtmişlerdir.

“Mesleğimizin amacı ve önemi tüm çalışanlara aktarılır” (md.3) önermesine kadın ($\bar{x} = 3,72$) ve erkek ($\bar{x} = 3,69$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t sınavası sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t=.344$; $p=.731$). Mesleğin amaç ve öneminin tüm çalışanlara aktarıldığına ilişkin önermeyi kadın katılımcılar, erkek katılımcılara oranla daha yüksek düzeyde onaylamışlardır.

“Okulumuzda kendimle ilgili kararlarda görüşlerime önem veriliyor” (md.4) önermesine kadın ($\bar{x} = 3,23$) ve erkek ($\bar{x} = 3,26$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi ile katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. ($t=.322$; $p=.747$). Erkek katılımcı grubu ve kadın katılımcı grubu, okulda kendileriyle ilgili kararlarda görüşlerine önem verildiğine kısmen katılımıla inanmaktadırlar.

“Okulumuzda farklı birimlerdeki ast ve üstler rahatlıkla birbirleriyle iletişim kuruyorlar” (md.5) önermesine kadın ($\bar{x} = 3,66$) ve erkek ($\bar{x} = 3,73$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t sınavası sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($t=.720$; $p=.472$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzda görev ve hizmetlerin sonuçlarıyla ilgili geribildirimler düzenli olarak yapılmaktadır” (md.6) önermesine kadın ($\bar{x} = 3,56$) ve erkek ($\bar{x} = 3,52$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($t=.424$; $p=.672$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuz personelinin birbirleriyle olan ilişkileri uyumludur” (md.7) önermesine kadın ($\bar{x} = 3,46$) ve erkek ($\bar{x} = 3,46$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t sınavası sonucunda katılımcı görüşleri

arasında anlamlı farklılık yoktur ($t=.107$; $p=.915$). Bu önermeyi kadın katılımcı grubu ile erkek katılımcı grubu aynı düzeyde onaylamaktadır.

“Okulumuz çalışanları daha çok informal iletişim kanallarını (söylentiler, doğal arkadaş grupları gibi) kullanırlar” (md.8) önermesine kadın ($\bar{x}=4,03$) ve erkek ($\bar{x}=4,03$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($t=.044$; $p=.965$). Bu önermeyi kadın katılımcı grubu ile erkek katılımcı grubu aynı düzeyde onaylamaktadır.

“Okulumuzda kişiler arası sorunlar, çoğunlukla arkadaşlar aracılığıyla çözümleniyor” (md.9) önermesine kadın ($\bar{x}=3,14$) ve erkek ($\bar{x}=3,33$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t sınaması sonucunda ile katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir ($t=2,265$; $p=.024$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durum erkek katılımcıların sorun çözme konusunda birbirlerine daha yardımcı olduklarını göstermektedir.

“Okulumuzda farklı değerlere (*sosyo-ekonomik, kültürel, yaşam biçimi vb.*) sahip kişiler arasında uyum olduğunu söyleyebilirim” (md.10) önermesine yönelik olarak yapılan t testi sonucuna göre, kadın katılımcı grubu ($\bar{x}=3,18$) “kısmen katılıyorum” ve erkek katılımcı grubu ($\bar{x}=3,44$) “katılıyorum” düzeyinde katılım göstermekte, katılım oranları açısından anlamlı düzeyde farklılık göstermektedirler ($t=2,954$; $P=.003$). Erkek katılımcı grubu bu önermeyi anlamlı bir farklılık oluşturacak şekilde daha fazla düzeyde onaylamaktadır.

“Yapılan göreve ilişkin yönetmelikler, genelgeler, duyurular vb. zamanında elimize ulaşıyor” (md.11) önermesine kadın ($\bar{x}=3,84$) ve erkek ($\bar{x}=3,86$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. ($t=.251$; $p=.802$).

“Okulumuzdaki mevcut iletişim sistemi, birimler arasındaki iletişimin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlar” (md.12) önermesine kadın ($\bar{x} = 3,84$) ve erkek ($\bar{x} = 3,86$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($t = .554$; $p = .580$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzda göreve başladığımda çalışma arkadaşlarım işe ve/veya birime uyum sağlamamda bana yardımcı oldular” (md.13) önermesine kadın ($\bar{x} = 3,55$) ve erkek ($\bar{x} = 3,72$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur ($t = 1,746$; $p = .081$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzda moral geceleri, çeşitli yemekler, yaş günleri, terfi ve emeklilik törenleri gibi etkinlikler gerçekleştirilir” (md.14) önermesine kadın ($\bar{x} = 3,28$) ve erkek ($\bar{x} = 3,33$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($t = .488$; $p = .626$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzun geçmişi tüm çalışanlar tarafından bilinir” (md.15) önermesine kadın ($\bar{x} = 3,39$) ve erkek ($\bar{x} = 3,28$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t = 1,200$; $p = .230$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında kadın katılımcı grubunun erkek katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzda yaşanan olaylar ve kahramanlıklar sürekli anlatılır ve yüceltilir” (md.16) önermesine kadın ($\bar{x} = 3,03$) ve erkek ($\bar{x} = 3,05$) katılımcı grupları “kısmen

katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($t=199$; $p=.84$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Genelge, yönetmelik ve duyurular gibi yazılı iletişim araçlarında kullanılan resmi dili anlamakta zorluk çekmiyorum” (md.17) önermesine kadın ($\bar{x}=3,87$) ve erkek ($\bar{x}=3,80$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur ($t=823$; $p=.411$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında kadın katılımcı grubunun katılım düzeyinin erkek katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzda yeterli düzeyde pano, bülten, dergi, şikâyet kutuları vb. uygulamalar vardır” (md.18) önermesine kadın ($\bar{x}=3,56$) ve erkek ($\bar{x}=3,62$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($t=.647$; $p=.518$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzda Emniyet Teşkilatının ortak bilgi ve verilere sahip olduğunu gösteren Pol-Net sisteminden yararlanılır” (md.19) önermesine kadın ($\bar{x}=3,72$) ve erkek ($\bar{x}=3,73$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t sınaması sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($t=.073$; $p=.942$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuza dedikodu ve söylentiler hâkim değildir” (md.20) önermesine kadın ($\bar{x}=2,99$) ve erkek ($\bar{x}=3,18$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş

belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t=1,838$; $p=.066$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzda otoriter bir anlayıştan ziyade katılımcı bir anlayış mevcuttur” (md.21) önermesine kadın ($\bar{x}=3,24$) ve erkek ($\bar{x}=3,38$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber yapılan t sınaması ile katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. ($t=1,402$; $p=.161$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okul yönetimi hata kabul etmeyen mükemmeliyetçi bir tavır içerisindedir” (md.22) önermesine kadın ($\bar{x}=2,92$) ve erkek ($\bar{x}=3,01$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t sınaması sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t=841$; $p=.401$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzda çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kurallar ve yönetmelikler belirlemektedir” (md.23) önermesine yönelik olarak yapılan t testi sonucuna göre, kadın katılımcı grubu ($\bar{x}=3,32$) “kısmen katılıyorum” ve erkek katılımcı grubu ($\bar{x}=3,57$) “katılıyorum” düzeyinde katılım göstermekte, katılım oranları açısından anlamlı düzeyde farklılık göstermektedirler ($t=-2,806$; $p=.005$). Erkek katılımcı grubu bu ifadeyi anlamlı farklılık oluşturacak şekilde daha fazla düzeyde onaylamaktadır. Erkek katılımcı grupları çalışanların davranışlarının belirlenmesine katkısının yazılı kural ve yönetmelikleri daha fazla olduğunu belirtmektedirler.

“Okulumuzda yöneticiler ve personel arasında sürekli bir görüş alışverişi vardır” (md.24) önermesine kadın katılımcı grubu ($\bar{x}=3,15$) ve erkek katılımcı grubu

($\bar{x} = 3.38$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım göstermekte ve yapılan t testi sonucunda iki katılımcı grubu arasında anlamlı farklılık olduğu ($t = -2.496$; $p = .013$) belirlenmiştir. Erkek katılımcı grubu bu ifadeyi anlamlı bir farklılık oluşturacak şekilde daha fazla düzeyde onaylamaktadır. Bayan personelin birbirleriyle daha fazla görüş-alışverişinde bulunmak istemeleri bu yönde görüş açıklamalarına neden olmuş olabilir.

“Okulumuzda görevin en iyi şekilde yapılabilmesi için bilgilendirme ve uyarılar zamanında yapılır” (md.25) önermesine kadın ($\bar{x} = 3.69$) ve erkek ($\bar{x} = 3.65$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($t = .509$; $p = .611$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında kadın katılımcı grubunun katılım düzeyinin erkek katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzda mevcut iletişim sistemlerinin işleyişinde mesleki gizlilik söz konusudur” (md.26) önermesine kadın ($\bar{x} = 3.83$) ve erkek ($\bar{x} = 3.76$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. ($t = .834$; $p = .404$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında kadın katılımcı grubunun katılım düzeyinin erkek katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzda ekip çalışması bireysel çalışmaya tercih edilir” (md.27) önermesine kadın ($\bar{x} = 3.29$) ve erkek ($\bar{x} = 3.39$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. ($t = 1.140$; $p = .254$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“İşle ilgili bilgi ve emirler verildiğinde, konuyu açıklayıcı soruları rahatlıkla sorabilirim” (md.28) önermesine kadın ($\bar{x} = 3.71$) ve erkek ($\bar{x} = 3.73$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı

görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t=.283$; $p=.777$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Çalışma arkadaş(lar)ımla ilgili yaşadığım sorunların çözümünde yöneticilere rahatlıkla başvurabilirim” (md.29) önermesine kadın ($\bar{x}=3,43$) ve erkek ($\bar{x}=3,58$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($t=1,608$; $p=.108$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzu ilgilendiren kanun, tüzük ve yönetmeliklerin getirdiği kurallar hakkında bilgi sahibiyim” (md.30) önermesine kadın ($\bar{x}=3,69$) ve erkek ($\bar{x}=3,84$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. ($t=1,716$; $p=.058$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzda empatik iletişim (kendini karşısındakinin yerine koyarak yapılan iletişim) oldukça yaygındır” (md.31) önermesine kadın ($\bar{x}=2,84$) ve erkek ($\bar{x}=2,98$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t=1,508$; $p=.132$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzda birim değişikliklerinde, işe ve/veya birime uyum sağlamada çalışanlara yardımcı olunur” (md.32) önermesine kadın ($\bar{x}=3,41$) ve erkek ($\bar{x}=3,45$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığını ortaya koymuştur

($t=.894$; $p=.372$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuz çalışanları birbirleriyle önyargısız bir şekilde iletişim kurmaktadırlar” (md.33) önermesine yönelik olarak yapılan t testi sonucuna göre anlamlı farklılık belirlenmiştir. Kadın katılımcı grubu ($\bar{x}=3.09$) ve erkek katılımcı grubu ($\bar{x}=3.34$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım göstermektedirler. Ancak aritmetik değerleri bakımından katılımcı grupları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($t=2,635$; $p=.009$). Erkek katılımcı grubu bu ifadeyi anlamlı bir farklılık oluşturacak şekilde daha fazla düzeyde onaylamaktadır. Önyargısız iletişim kurulmasıyla ilgili önermeye katılımcı grupları düşük katılım göstermişlerdir. Bayan personel, iletişimin kurulmasında önyargıyı daha fazla bulmaktadır.

“Okulumuzda, öğrencilere yönelik yararlı bilgileri elde etmek amacıyla mesleki elektronik ağlardan (İnternet, Polis-Web sayfaları) yararlanılır” (md.34) önermesine kadın ($\bar{x}=4,01$) ve erkek ($\bar{x}=3,97$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t sınavası sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. ($t=.457$; $p=.648$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında kadın katılımcı grubunun katılım düzeyinin erkek katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okul içinde bütün birimler birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktadır” (md.35) önermesine kadın ($\bar{x}=3,65$) ve erkek ($\bar{x}=3,63$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. ($t=1,419$; $p=.156$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında kadın katılımcı grubunun katılım düzeyinin erkek katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzda herkes tarafından hissedilen biz bilinci mevcuttur” (md.36) önermesine kadın ($\bar{x}=3,19$) ve erkek ($\bar{x}=3,30$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t sınavası sonucunda katılımcı

görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t=1,158$; $p=.247$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzda telafisi mümkün hatalar hoşgörüle karşılanmaktadır” (md.37) önermesine kadın ($\bar{x}=3,16$) ve erkek ($\bar{x}=3,33$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($t=1,686$; $p=.092$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzda çalışanlar arası ilişkiler saygıya dayalı ve ölçülüdür” (md.38) önermesine kadın ($\bar{x}=3,52$) ve erkek ($\bar{x}=3,64$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t sınavası sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmemektedir ($t=1,381$; $p=.168$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzda çalışanlar hangi davranışlarının ödüllendirileceğini veya cezalandırılacağını bilirler” (md.39) önermesine kadın ($\bar{x}=3,51$) ve erkek ($\bar{x}=3,65$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur ($t=1,448$; $p=.149$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzda çalışanlar üstlerin emirlerine uymayı ve itaat etmeyi bir görev olarak algırlar” (md.40) önermesine kadın ($\bar{x}=3,80$) ve erkek ($\bar{x}=3,81$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t sınavası sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. ($t=141$; $p=.888$).

Anlamli farklilik olmamasina karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görölmektedir.

“Okulumuzun temel değerleri ve prensipleri eğitim-öğretim faaliyetleriyle öğrencilere aktarılmaktadır” (md.41) önermesine kadın ($\bar{x} = 3,94$) ve erkek ($\bar{x} = 3,80$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklilik belirlenmemiştir ($t=1,772$; $p=.077$). Anlamli farklilik olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında kadın katılımcı grubunun katılım düzeyinin erkek katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görölmektedir.

“Okulumuz bayrak törenlerine oldukça önem vermektedir” (md.42) önermesine kadın ($\bar{x} = 4,13$) ve erkek ($\bar{x} = 4,14$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklilik olmadığı görölmektedir. ($t=.136$; $p=.892$). Anlamli farklilik olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görölmektedir.

“Okulda yöneticiler çalışanların fikirlerine değer verir” (md.43) önermesine kadın katılımcı grupları ($\bar{x} = 3,38$) “kısmen katılıyorum”, erkek ($\bar{x} = 3,48$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklilik yoktur ($t=1,038$; $p=.299$). Anlamli farklilik olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görölmektedir.

“Okulumuzda çalışanlar birbirlerine güvenirler” (md.44) maddesine ilişkin olarak yapılan t testi sonucunda iki katılımcı grubu arasında anlamlı farklilik oluştuğu ($t=-2,717$; $p=.007$) anlaşılmaktadır. Kadın katılımcıların ($\bar{x} = 3,22$) “kısmen katılıyorum”, erkek katılımcıların ($\bar{x} = 3,48$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gösterdikleri görölmekte ve kadın katılımcılar, erkek katılımcılara göre daha düşük oranda bu ifadeyi desteklemektedir. Çalışanların birbirlerine güvenmelerinin orta düzeyde olması düşündürücüdür. Özellikle de bayan katılımcılar güven sorusuna

kısmen düzeyinde katılım göstermeleri okulda güven duygusuna daha fazla önem verilmesini istemelerinden kaynaklanmış olabilir.

“Okulumuz çalışanları okulun misyonunu desteklerler” (md.45) önermesine kadın ($\bar{x} = 3,56$) ve erkek ($\bar{x} = 3,61$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınavası sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t = .621$; $p = .534$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Bu okulun çalışanları eğitim-öğretimle ilgili birlikte plan yapabilirler” (md.46) önermesine kadın ($\bar{x} = 3,34$) ve erkek ($\bar{x} = 3,37$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($t = 356$; $p = .722$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzun yöneticileri, çalışanların mesleki değerlendirilmesinde adil davranırlar” (md.47) önermesine kadın ($\bar{x} = 3,34$) ve erkek ($\bar{x} = 3,39$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınavası sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. ($t = 608$; $p = .543$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzda çalışanlar çeşitli kaynaklardan (seminerler, konferanslar, meslektaşlar vb.) bilgi elde etmenin yollarını ararlar” (md.48) önermesine kadın ($\bar{x} = 3,56$) ve erkek ($\bar{x} = 3,49$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t sınavası sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmemektedir ($t = 740$; $p = .459$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın

katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında kadın katılımcı grubunun katılım düzeyinin erkek katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuz çalışanları her hangi bir sorun olduğunda yardım etmek için isteklidirler” (md.49) önermesine kadın ($\bar{x}=3,44$) ve erkek ($\bar{x}=3,53$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($t=1,084$; $p=.280$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzda yöneticiler görevlerini iyi bir şekilde yerine getiren çalışanları takdir etmek için zaman ayırırlar” (md.50) önermesine kadın ($\bar{x}=3,16$) ve erkek ($\bar{x}=3,20$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t=.467$; $p=.641$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzun misyonu çalışanlar için bir güdüleme (motivasyon) aracıdır” (md.51) önermesine kadın ($\bar{x}=3,48$) ve erkek ($\bar{x}=3,52$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. ($t=429$; $p=.668$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzda çalışanlar karar verme sürecine katılırlar” (md.52) önermesine kadın ($\bar{x}=2,99$) ve erkek ($\bar{x}=3,06$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. ($t=692$; $p=.489$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin öğretim etkinliklerini gözlemlemek için zaman ayırırlar” (md.53) önermesine kadın ($\bar{x} = 3,08$) ve erkek ($\bar{x} = 3,16$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmemektedir ($t=804$; $p=.422$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuz çalışanlarının mesleki gelişimi okul yönetimi tarafından değerli görülür” (md.54) önermesine kadın katılımcı grupları ($\bar{x} = 3,41$) “katılıyorum” ve erkek ($\bar{x} = 3,37$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur ($t=424$; $p=.672$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında kadın katılımcı grubunun katılım düzeyinin erkek katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzda yöneticiler zamanlarının önemli bir bölümünü faaliyet planı yaparak geçirirler” (md.55) önermesine kadın ($\bar{x} = 3,21$) ve erkek ($\bar{x} = 3,29$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t sınaması sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($t=897$; $p=.370$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin düşüncelerine önem verirler” (md.56) önermesine kadın ($\bar{x} = 3,22$) ve erkek ($\bar{x} = 3,24$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t=220$; $p=.826$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzdaki yöneticiler, çalışanların birlikte çalışmalarını kolaylaştırır” (md.57) önermesine kadın ($\bar{x} = 3,34$) “kısmen katılıyorum”, erkek ($\bar{x} = 3,45$) katılımcı grupları ise “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t sınaması sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmemektedir ($t=1,322$; $p=.187$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuz öğretime başlama ve mezuniyet törenlerine oldukça önem vermektedir” (md.58) önermesine kadın ($\bar{x} = 4,09$) ve erkek ($\bar{x} = 4,06$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber yapılan t testi ile katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. ($t=366$; $p=.714$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında kadın katılımcı grubunun katılım düzeyinin erkek katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzun çalışanları okulun misyonunu anlarlar” (md.59) önermesine kadın ($\bar{x} = 3,55$) ve erkek ($\bar{x} = 3,56$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t sınaması sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. ($t=.098$; $p=.922$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Bu okulda öğretmenler genellikle diğer öğretmenlerin ne öğrettiğinin farkındadır” (md.60) önermesine kadın ($\bar{x} = 3,53$) ve erkek ($\bar{x} = 3,45$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t sınaması sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur ($t=.938$; $p=.348$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında kadın katılımcı grubunun katılım düzeyinin erkek katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Bu okulda çalışanlar diğer çalışanların duygu ve düşüncelerinin farkındadır” (md.61) önermesine kadın ($\bar{x} = 3,23$) ve erkek ($\bar{x} = 3,31$) katılımcı grupları “kısmen

katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık oluşmamıştır ($t=.883$; $p=.377$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzda çalışanlar öğrenim süreçleri hakkında bilgilerini güncellerler” (md.62) önermesine kadın ($\bar{x}=3,55$) ve erkek ($\bar{x}=3,49$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınavı sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($t=.789$; $p=.430$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında kadın katılımcı grubunun katılım düzeyinin erkek katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Bu okulda çalışanlar ekip olarak işbirliği içinde çalışırlar” (md.63) önermesine kadın ($\bar{x}=3,31$) ve erkek ($\bar{x}=3,39$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t=.909$; $p=.364$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuz çalışanları yeni fikir ve teknikler denedikleri için ödüllendirilirler” (md.64) önermesine kadın ($\bar{x}=2,94$) ve erkek ($\bar{x}=3,13$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınavı sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur ($t=1,863$; $p=.063$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Bu okulun misyonu toplumun değerlerini yansıtır” (md.65) önermesine kadın ($\bar{x}=3,96$) ve erkek ($\bar{x}=3,96$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık

olmadığı görülmektedir. ($t=.121$; $p=.904$). Kadın ve erkek katılımcı grupları bu önermeyi aynı düzeyde onaylamaktadır.

“Bu okulda yöneticiler yeni öğretim metotları geliştirmede risk üstlenebilirler” (md.66) önermesine kadın katılımcı grubu ($\bar{x}=3.03$) ve erkek katılımcı grubu da ($\bar{x}=3.25$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmekte ancak katılım oranları açısından ($t=2,323$; $p=.020$) katılımcı grupları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

“Bu okulda yöneticiler öğretimde yenilikleri desteklerler” (md.67) önermesine kadın ($\bar{x}=3,53$) ve erkek ($\bar{x}=3,60$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınavı sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir ($t=.799$; $p=.425$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Bu okulda çalışanlar, proje ve programları değerlendirip geliştirmek için birlikte çalışırlar” (md.68) önermesine kadın ($\bar{x}=3,28$) ve erkek ($\bar{x}=3,35$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t=.788$; $p=.431$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Bu okuldaki öğretim performansı okulun misyonunu yansıtır” (md.69) önermesine kadın ($\bar{x}=3,58$) ve erkek ($\bar{x}=3,71$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t sınavı sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. ($t=1,551$; $p=.121$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzun değerleri okulu geliştirici niteliktedir” (md.70) önermesine kadın ($\bar{x} = 3,56$) ve erkek ($\bar{x} = 3,63$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($t = 0,820$; $p = 0,413$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Bu okulun misyonu toplumun değerlerini yansıtır” (md.71) önermesine kadın ($\bar{x} = 3,71$) ve erkek ($\bar{x} = 3,72$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur ($t = 0,039$; $p = 0,969$).

“Okulumuzda öğretim uygulamaları üzerindeki anlaşmazlıklar açıkça seslendirilip tartışılır” (md.72) önermesine kadın ($\bar{x} = 3,39$) ve erkek ($\bar{x} = 3,37$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir ($t = 0,157$; $p = 0,876$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında kadın katılımcı grubunun katılım düzeyinin erkek katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Bu okulda çalışanlar fikirlerini paylaşmak için cesaretlendirilir” (md.73) önermesine kadın ($\bar{x} = 3,03$) ve erkek ($\bar{x} = 3,19$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t = 1,733$; $p = 0,083$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuz çağdaş gelişmelere, teknolojik yeniliklere ve değişimlere açıktır” (md.74) önermesine kadın ($\bar{x} = 3,55$) ve erkek ($\bar{x} = 3,67$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur ($t = 1,359$; $p = 0,174$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı

grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuz çalışanları gerektiğinde inisiyatif kullanabilirler” (md.75) önermesine kadın ($\bar{x}=3,14$) ve erkek ($\bar{x}=3,26$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t sınaması sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t=1275$; $p=.203$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Okulumuzun amaçları, kuralları, değerleri ve inançları tüm çalışanlar tarafından benimsenir” (md.76) önermesine kadın ($\bar{x}=3,58$) ve erkek ($\bar{x}=3,63$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($t=.601$; $p=.548$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcı grubunun katılım düzeyinin kadın katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Bu okulun çalışanları, öğrencilerin eğitim-öğretimleri için sorumluluklarını kabul ederler” (md.77) önermesine kadın ($\bar{x}=3,76$) ve erkek ($\bar{x}=3,74$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. ($t=.315$; $p=.753$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında kadın katılımcı grubunun katılım düzeyinin erkek katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Bu okulda öğretmenler birbirini tamamlayıcı nitelikte eğitim-öğretim verirler” (md.78) önermesine kadın ($\bar{x}=3,70$) ve erkek ($\bar{x}=3,61$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t sınaması sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur ($t=.976$; $p=.329$). Anlamlı farklılık olmamasına karşın katılımcıların katılım ortalamalarına bakıldığında kadın katılımcı

grubunun katılım düzeyinin erkek katılımcı grubuna göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

“Bu okulda öğretmenler öğrenci merkezli eğitime önem verirler” (md.79) önermesine kadın ($\bar{x}=3,53$) ve erkek ($\bar{x}=3,54$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. ($t=.166$; $p=.869$).

4.1.1.3.Cinsiyet Değişkenine Göre Anket Maddelerine İlişkin Genel Değerlendirme

Cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösteren maddelere bakıldığında, “Okulumuzda yöneticiler ve personel arasında sürekli bir görüş alışverişi vardır” (md.24), “Okulumuz çalışanları birbirleriyle önyargısız bir şekilde iletişim kurmaktadır” (md.33), “Bu okulda yöneticiler yeni öğretim metotları geliştirmede risk üstlenebilirler” (md.66) önermelerine katılımcıların tümü “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir ve bu önermelerin genelinde erkek katılımcıların katılım ortalaması, kadın katılımcıların katılım ortalamasından daha yüksek bulunmuştur.

Diğer anlamlı farklılık gösteren “Okulumuzda farklı değerlere (sosyo-ekonomik, kültürel, yaşam biçimi vb.) sahip kişiler arasında uyum olduğunu söyleyebilirim” (md.10), “Okulumuzda çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kurallar ve yönetmelikler belirlemektedir” (md. 23), “Yapılan göreve ilişkin yönetmelikler, genelgeler, duyurular vb. zamanında elimize ulaşıyor (md. 24), “Okulumuzda çalışanlar birbirlerine güvenirlir” (md. 44) önermelerinde kadın katılımcılar “kısmen katılıyorum” erkek katılımcılar ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Anlamlı farklılık gösteren maddelere genel olarak bakıldığında, önermelerin genelinde erkek katılımcıların katılım ortalaması kadın katılımcılardan daha fazla orandadır.

4.1.1.4. Cinsiyet Değişkenine Göre Boyutlara İlişkin Bulgular ve Yorumu

Örgütsel kültür ve örgütsel iletişim özellikleri ile ilgili olarak belirlenen boyutlara ilişkin elde edilen veriler tabloda sunulmaktadır (Tablo 6). Her bir boyutla ilgili olarak

uygulanan t sınaması sonuçları, anlamlı farklılık durumlarına göre aşağıda yorumlanmıştır.

Tablo 6: Cinsiyet Değişkenine Göre Boyutlara İlişkin t-Testi Sonuçları

BOYUTLAR	Cinsiyet	N	\bar{x}	SD	SE	t	P
ÖRGÜTSEL KÜLTÜR	Kadın	170	3.40	.816	.06	-.95	.34
	Erkek	980	3.46	.738	.02		
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	Kadın	170	3.50	.692	.05	-1.13	.25
	Erkek	980	3.56	.681	.02		
			1150				

$p < .05$

“Örgüt Kültürü” boyutunda kadın katılımcılar ($\bar{x} = 3.40$) ve erkek katılımcılar ($\bar{x} = 3.46$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Aralarında anlamlı farklılık oluşturmamışlardır ($t = -.95$; $p = .34$). Ancak erkek katılımcıların, kadın katılımcılara göre anketin bu bölümündeki sorulara katılım ortalamalarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

“Örgüt İçi İletişim” boyutunda kadın katılımcılar ($\bar{x} = 3.50$) ve erkek katılımcılar ($\bar{x} = 3.56$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Aralarında farklılık olup olmadığına ilişkin olarak yapılan t sınaması sonucunda iki katılımcı grubu arasında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir ($t = -1.13$; $p = .25$). Her iki katılımcı grubu “örgütsel iletişim” boyutunda “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Erkek katılımcıların, kadın katılımcılara göre anketin bu bölümüne katılım ortalamalarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

4.1.1.5. Cinsiyet Değişkenine Göre Belirlenen Boyutlara İlişkin Bulguların Genel Değerlendirmesi

Örgütsel kültür ve örgütsel iletişim özellikleriyle ilgili olarak belirlenen boyutlardaki genel değerlendirme şu hususları ortaya koymaktadır: Örgütsel kültür ve örgüt içi iletişim boyutlarında kadın ve erkek katılımcı grupları arasında anlamlı

farklılık olmadığı görülmektedir. Ancak erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre ankete katılım ortalamalarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

4.1.2. PMYO Personelinin Eğitim Değişkenine İlişkin Bulguları

Eğitim değişkenine göre elde edilen bulgular, maddeler ve boyutlar temelinde verilmektedir.

4.1.2.1. PMYO Personelinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan polislerin eğitim düzeylerine göre dağılım içerisindeki yüzdelik oranlarına baktığımızda, lise mezunu olanların 235 kişiyle % 20,4'ü, ön lisans mezunu olanların 456 kişiyle % 39,7'si, lisans mezunu olanların 414 kişiyle % 36,0'yı ve yüksek lisans mezunu olanların 40 kişiyle % 3,5'i, doktora mezunu 5 kişiyle % 0,4'ü oluşturduğu görülmektedir. Bu sonucun ortaya çıkması polisin eğitim durumunun yükseldiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 7: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim	f	%
Lise	456	20,4
Ön Lisans	980	39,7
Lisans	414	36,0
Yüksek Lisans	40	3,5
Doktora	5	0,4
	1150	100,0

4.1.2.2. Eğitim Değişkenine Göre Anket Maddelerine İlişkin Bulgular ve Yorumu

Eğitim durumu değişkenine göre anket maddelerine ilişkin verilere bakıldığında (Ek-2, Tablo 8) “Çalışma arkadaşlarımızla hizmet ve görevlere ilişkin bilgi alışverişinde bulunuruz” (md.1) ifadesine lise (\bar{x} =3,65), ön lisans (\bar{x} =3,86), lisans (\bar{x} =4,16) ve yüksek lisans (\bar{x} =4,18) mezunları “katılıyorum” düzeyinde, doktora mezunları (\bar{x} =4,40) ise “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Lise mezunları ile ön lisans, lisans, yüksek lisans mezunları arasında; ön lisans mezunları ile lisans mezunları görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır (F=9,566; p=.00;

AF=1-2,3,4\2-3). Lise mezunları bu önermeye en düşük katılımı, doktora mezunları ise en yüksek katılımı gerçekleştirmişlerdir. Eğitim düzeyi yüksek grupların bu önermeye katılım düzeylerinin de arttığı görülmektedir. Örgütte etkin iletişimi sağlayan önemli bir öge olarak bilgi alışverişinde bulunma ve birbirlerine danışarak görev yapma kültürünün varlığı, okuldaki tüm gruplar tarafından kabul edilmektedir denebilir.

“Okulumuzda her hangi bir konuyla ilgili, yetkili kişiye ulaşmada sorun yaşamıyorum” (md.2) ifadesine lise ($\bar{x} = 3,48$), ön lisans ($\bar{x} = 3,76$), lisans ($\bar{x} = 4,06$), yüksek lisans ($\bar{x} = 4,00$) mezunları “katılıyorum” düzeyinde, doktora mezunları ($\bar{x} = 4,23$) ise “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu lise mezunu katılımcı grubu ile ön lisans, lisans, yüksek lisans mezunu katılımcı grupları arasında; Ayrıca, ön lisans mezunu katılımcı grupları ile lisans mezunu, yüksek lisans katılımcı grupları arasında anlamlı farklılık görülmektedir (F=11,196; p=.00; AF=1-2,3,4\2-3,4). Lise mezunları bu önermeye en düşük katılımı, doktora mezunları ise en yüksek katılımı göstermişlerdir. Eğitimli kişiler yetkili kişilere ulaşma konusunda daha az sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu durum eğitim düzeyi yüksek kişilerin yetkililere ulaşma yollarını daha iyi bildiklerini düşündürmektedir.

“Mesleğimizin amacı ve önemi tüm çalışanlara aktarılır” (md.3) ifadesine lise ($\bar{x} = 3,57$), ön lisans ($\bar{x} = 3,66$), lisans ($\bar{x} = 3,78$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,75$) ve doktora mezunları ($\bar{x} = 3,80$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F=1,541; p=.188). Lise mezunları bu önermeye en düşük katılımı, doktora mezunları ise en yüksek katılımı göstermişlerdir. Okul kültürünün oluşturulması ve yaşatılabilmesi bakımından mesleğin amacının ve öneminin tüm çalışanlara aktarılması önemlidir. Bu önermeye tüm grupların yüksek katılım göstermesi kültürün çalışanlara aktarıldığını düşündürmektedir.

“Okulumuzda kendimle ilgili kararlarda görüşlerime önem veriliyor” (md.4) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 2,96$) ve ön lisans mezunları ($\bar{x} = 3,19$) “kısmen katılıyorum”, lisans ($\bar{x} = 3,45$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,68$) ve doktora mezunları ($\bar{x} = 3,80$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik

çözümlemesi sonucu lise mezunu katılımcı grubu ile ön lisans, lisans, yüksek lisans mezunları arasında; ön lisans mezunları ile lisans, yüksek lisans mezunları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($F=8,115$; $p=.00$; $AF=1-2,3,4\setminus 2-3,4$). Lise mezunları bu önermeye en düşük katılımı, doktora mezunları ise en yüksek katılımı göstermişlerdir. Lise ve ön lisans mezunları okulda kendileriyle ilgili alınan kararlarda görüşlerine önem verildiğine yönelik önermeye kısmen katılarak bir anlamda rahatsızlıklarını ortaya koymuşlardır.

“Okulumuzda farklı birimlerdeki ast ve üstler rahatlıkla birbirleriyle iletişim kuruyorlar” (md.5) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x}=3,53$) ve ön lisans mezunları ($\bar{x}=3,68$), lisans ($\bar{x}=3,80$), yüksek lisans ($\bar{x}=3,84$) ve doktora mezunları ($\bar{x}=4,03$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu lise mezunu katılımcı grubu ile ön lisans, lisans, yüksek lisans mezunu katılımcı grupları arasında, ayrıca ön lisans mezunu katılımcı grupları ile lisans, yüksek lisans mezunu katılımcı grupları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=3,973$; $p=.003$; $AF=1-3,4\setminus 2-3$). Lise mezunları bu önermeye en düşük katılımı, doktora mezunları ise en yüksek katılımı göstermişlerdir. Bu durum eğitim düzeyleri yüksek katılımcıların birbirleriyle daha rahat iletişim kurduklarını düşündürmektedir. Eğitim durumu yükseldikçe iletişim kurma becerilerinin arttığını söyleyebiliriz.

“Okulumuzda görev ve hizmetlerin sonuçlarıyla ilgili geribildirimler düzenli olarak yapılmaktadır” (md.6) ifadesine görüş bildiren lise mezunları ($\bar{x}=3,39$) “kısmen katılıyorum”, ön lisans ($\bar{x}=3,53$) lisans ($\bar{x}=3,61$), yüksek lisans ($\bar{x}=3,60$) ve doktora mezunlarının ($\bar{x}=3,40$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri görülmüş ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($F=1,761$; $p=.134$). Lise mezunları bu önermeye en düşük katılımı, yüksek lisans mezunları ise en yüksek katılımı göstermişlerdir. Lise mezunlarının okulda görev ve hizmetlerin sonuçlarıyla ilgili geribildirimlerin düzenli olarak yapıldığına dair düşüncelerinin çok olumlu olduğu söylenemez. Diğer katılımcı grupların bu önermeye verdikleri cevapla ilgili olarak lise mezunlarından daha iyimser olduklarını görmekteyiz. Okulda geribildirimlerin düzenli olarak yapıldığını lise mezunları ve doktora mezunları kısmen katılarak kabul etmişler, diğer gruplar ise katılıyorum düzeyinde kabul etmişlerdir.

“Okulumuz personelinin birbirleriyle olan ilişkileri uyumludur” (md.7) ifadesine görüş bildiren lise mezunları ($\bar{x} = 3,29$) “kısmen katılıyorum”, ön lisans ($\bar{x} = 3,47$), lisans ($\bar{x} = 3,54$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,40$) ve doktora mezunlarının ($\bar{x} = 3,40$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri görülmekte ve gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=2,194$; $p=.068$). Lise mezunları bu önermeye en düşük katılımı, lisans mezunları ise en yüksek katılımı göstermişlerdir. Lise mezunlarının katılımlarına baktığımızda, çok iyimser oldukları söylenemez. Diğer katılımcı grupların lise mezunlarından daha iyimser olduklarını görmekteyiz. Okulda personelin birbirleriyle olan ilişkilerinin uyumlu olduğu, dolayısıyla uyum kültürünün var olduğu söylenebilir.

“Okulumuz çalışanları daha çok informal iletişim kanallarını (*söylentiler, doğal arkadaş grupları gibi*) kullanırlar” (md.8) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,93$) ön lisans ($\bar{x} = 3,97$) lisans ($\bar{x} = 3,93$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,90$) ve doktora mezunlarının ($\bar{x} = 3,90$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri görülmekte ve gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=827$; $p=.508$). Bu önermeye tüm katılımcı gruplar “katılıyorum” düzeyinde katılımında bulunmuşlardır. Eğitim değişkenine göre bu önermeye verilen cevaplar doğrultusunda, grupların okulda informal iletişim kanallarını fazla kullandıkları söylenebilir.

“Okulumuzda kişiler arası sorunlar, çoğunlukla arkadaşlar aracılığıyla çözümleniyor” (md. 9) önermesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,27$) ön lisans ($\bar{x} = 3,35$) lisans ($\bar{x} = 3,27$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,25$) ve doktora mezunlarının ($\bar{x} = 3,30$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri görülmekte ve gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=527$; $p=.716$). Bu önermeye tüm katılımcı gruplar “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılımında bulunmuşlardır. Eğitim değişkenine göre bu önermeye verilen cevaplar doğrultusunda sorunların çözümünde arkadaşların aracılığı önemli görülmekte ise de sadece bu yolla sorunların çözülebileceğini düşündükleri de söylenemez.

“Okulumuzda farklı değerlere (*sosyo-ekonomik, kültürel, yaşam biçimi vb.*) sahip kişiler arasında uyum olduğunu söyleyebilirim” (md.10) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,23$) ve ön lisans ($\bar{x} = 3,39$) “kısmen katılıyorum”, lisans ($\bar{x} = 3,49$), yüksek

lisans ($\bar{x} = 3,63$) ve doktora mezunları ($\bar{x} = 3,80$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu lise mezunları ile lisans, yüksek lisans mezunları arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($F=2,750$; $p=.027$; $AF=1-3,4$). Lise mezunları bu önermeye en düşük katılımı, doktora mezunları ise en yüksek katılımı göstermişlerdir. Eğitim düzeyleri yüksek olan katılımcıların önermeye katılım düzeylerinin de yüksek olduğu görülmektedir. Bu önermeye verilen cevaplardan okulda uyum kültürünün var olduğu düşünülmektedir.

“Yapılan göreve ilişkin yönetmelikler, genelgeler, duyurular vb. zamanında elimize ulaşıyor” (md.11) önermesine lise ($\bar{x} = 3,71$), ön lisans ($\bar{x} = 3,81$), lisans ($\bar{x} = 3,98$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,88$) ve doktora mezunları ($\bar{x} = 4,00$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Lisans mezunları ile lise mezunu ve ön lisans mezunları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($F=2,713$; $p=.029$; $AF=3-1,2$). Lise mezunları bu önermeye en düşük katılımı, doktora mezunları ise en yüksek katılımı bulunmuşlardır. Bu önermeye tüm grupların yüksek katılımı bulunması, okulda görevle ilgili yönetmelik, genelge, duyuruların kendilerine zamanında ulaştığını düşünmektedirler. Yönetmelik, genelge, duyuruların zamanında ilgililere ulaştırılması okulda görev bilincinin oluşmasını etkilemesi açısından önemlidir ve okulda başarıyı arttıracığı düşünülmektedir.

“Okulumuzdaki mevcut iletişim sistemi, birimler arasındaki iletişimin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlar” (md.12) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,60$), ön lisans ($\bar{x} = 3,68$), lisans ($\bar{x} = 3,85$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,93$) ve doktora mezunları ($\bar{x} = 4,00$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu lisans mezunları ile lise mezunu ve ön lisans mezunları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($F=3,034$; $p=.017$; $AF=3-1,2$). Bu maddeye grupların tamamı “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Gruplar, okuldaki mevcut iletişim sisteminin birimler arasında etkili iletişimi sağladığını düşünmektedirler. Madde 5’e (okulumuzda farklı birimlerdeki ast ve üstler rahatlıkla birbirleriyle iletişim kuruyorlar) verilen cevaplarla paralellik arz etmesi dikkat çeken ayrı bir durumdur.

“Okulumuzda göreve başladığımda çalışma arkadaşlarım işe ve/veya birime uyum sağlamamda bana yardımcı oldular” (md.13) ifadesine görüş bildiren lise

($\bar{x} = 3,60$), ön lisans ($\bar{x} = 3,68$), lisans ($\bar{x} = 3,85$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,93$) ve doktora mezunlarının ($\bar{x} = 4,00$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri görülmekte ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu lisans grubu ile lise mezunu, ön lisans mezunu grupları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($F=1,648$; $p=.160$). Bu önermeye tüm katılımcı gruplarının katılıyorum düzeyinde katılım gösterdiklerini görüyoruz. Okulumuzda göreve başladığımda çalışma arkadaşlarım işe ve/veya birime uyum sağlamada bana yardımcı oldular önermesine verilen cevaplardan yeni göreve başlayan çalışanlara uyum konusunda yardımcı olduğu düşüncesi oluşmaktadır. Lisans ve lisansüstü mezunlarının, lise ve ön lisans mezunlarına göre uyum konusunda çalışanların birbirlerine daha çok yardımcı olduklarını düşünmektedirler.

“Okulumuzda moral geceleri, çeşitli yemekler, yaş günleri, terfi ve emeklilik törenleri gibi etkinlikler gerçekleştirilir” (md.14) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,12$) ve ön lisans ($\bar{x} = 3,21$) mezunları “kısmen katılıyorum” düzeyinde, lisans ($\bar{x} = 3,52$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,68$) ve doktora mezunları ($\bar{x} = 3,80$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu lise mezunları ile ön lisans, lisans, yüksek lisans mezunları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. ($F=6,069$; $p=.00$; $AF=1,2-3,4$). Lise ve ön lisans mezunları okulda moral geceleri, çeşitli yemekler, yaş günleri, terfi ve emeklilik törenleri gibi etkinliklerin gerçekleştirilmesini, lisans ve yüksek lisans mezunları kadar yeterli bulmadıkları söylenebilir. Eğitim durumu yüksek kişiler, kültürün önemli bir ögesi olan iş dışı etkinliklerin okulda gerçekleştirilme durumunu yeterli görmektedir.

“Okulumuzun geçmişi tüm çalışanlar tarafından bilinir” (md.15) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,18$) ön lisans ($\bar{x} = 3,33$) lisans ($\bar{x} = 3,32$), doktora mezunlarının ($\bar{x} = 2,60$) “kısmen katılıyorum”, yüksek lisans mezunlarının ($\bar{x} = 3,45$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri görülmekte ve gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=1,511$; $p=.197$). Bu önermeye yüksek lisans mezunları dışındaki tüm grupların “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gösterdiklerini görüyoruz. Tüm grupların önermeyi tasdik etmesiyle paylaşımcı iletişimin okulda var olduğu ancak yeterli düzeyde olmadığı söylenebilir. Özellikle doktora mezunlarının okulun geçmişinin tüm çalışanlar tarafından bilindiğine inandıklarını söylemek zordur.

“Okulumuzda yaşanan olaylar ve kahramanlıklar sürekli anlatılır ve yüceltilir” (md.16) önermesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 2,94$) ön lisans ($\bar{x} = 3,08$) lisans ($\bar{x} = 3,07$), yüksek lisans mezunlarının ($\bar{x} = 3,08$) ve doktora mezunlarının ($\bar{x} = 2,40$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri görülmekte ve gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=1,041$; $p=.385$). Bu önermeye tüm gruplar düşük düzeyde katılmışlardır. Okulumuzda yaşanan olaylar ve kahramanlıklar okulun geçmişinin bilinmesi kurum tarihinin bilinmesi ve okul kültürünün oluşturulması açısından önemli olduğu dikkate alındığında önermeye verilen cevaplar düşündürücüdür.

“Genelge, yönetmelik ve duyurular gibi yazılı iletişim araçlarında kullanılan resmi dili anlamakta zorluk çekmiyorum” (md.17) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,70$) ve ön lisans ($\bar{x} = 3,72$), lisans ($\bar{x} = 3,85$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,96$) ve doktora katılımcı grupları ($\bar{x} = 4,20$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve lisans ile lise mezunu, ön lisans mezunu grupları arasında anlamlı farklılık vardır ($F=3,869$; $p=.004$; $AF=3-1,2$). Tüm katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Ortak kültürel dilin çalışanlar tarafından içselleştirilmesi paylaşılan misyonu olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir.

“Okulumuzda yeterli düzeyde pano, bülten, dergi, şikâyet kutuları vb. uygulamalar vardır” (md.18) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,44$) ve ön lisans ($\bar{x} = 3,74$), lisans ($\bar{x} = 3,76$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,78$) ve doktora mezunları ($\bar{x} = 3,80$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve lisans mezunları ile lise ve ön lisans mezunu katılımcı grupları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=2,851$; $p=.023$; $AF=3-1,2$). Lisans mezunları önermede verilen uygulamaların varlığını kabul etme oranları lise ve ön lisans mezunlarından daha fazladır. Lise mezunları diğer gruplara göre pano, bülten, dergi, şikâyet kutuları vb. uygulamaların varlığına daha az katılmışlardır. Okulda yazılı iletişimin önemli bir ögesi olan pano, bülten, dergi, şikâyet kutuları vb. uygulamaların varlığı tüm gruplar tarafından kabul edilmektedir.

“Okulumuzda Emniyet Teşkilatının ortak bilgi ve verilere sahip olduğunu gösteren Pol-Net sisteminden yararlanılır” (md.19) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,44$) ve ön lisans ($\bar{x} = 3,76$), lisans ($\bar{x} = 3,80$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,86$) ve

doktora katılımcı grupları ($\bar{x} = 4,00$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu lisans mezunları ile lise mezunu, ön lisans mezunları arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($F=5,047$; $p=.00$; $AF=3-1,2$). Eğitim düzeyi artan katılımcıların Pol-Net sisteminden yararlanma durumunun da arttığını söyleyebiliriz. Pol-Net projesi Emniyet Genel Müdürlüğü’ne ait veri tabanı özelliğine sahip bir projedir. Emniyet personeli arasında lisansüstü eğitim yapanlar, tez yazarlar tezlerini Pol-Nette yayımlayabiliyorlar. Bu projeyi, hem görevle ilgili kendini geliştirmek isteyenler hem de görev harici konularla ilgili bilgilere ulaşmak isteyenler kullanmaktadırlar. Ayrıca Pol-Net sayesinde telefon görüşmeleri ve fax kullanımı azalmış, maliyetin düşmesiyle bu konuda tasarruf edilmiştir. Pol-Net projesi rantabl kullanılması durumunda örgütsel iletişim daha nitelikli yürütülebilir.

“Okulumuza dedikodu ve söylentiler hakim *değildir*” (md.20) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,01$) ön lisans ($\bar{x} = 3,08$), lisans ($\bar{x} = 3,30$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,38$) ve doktora ($\bar{x} = 3,20$) mezunları “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu lisans katılımcı grubu ile lise mezunu, ön lisans mezunu katılımcı grupları arasında anlamlı farklılık vardır ($F=2,719$; $p=.029$; $AF=3-1,2$). Bu önermeye katılımcı gruplarının tamamının “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmiş olması dikkate alınması gereken bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Grupların katılımlarına baktığımızda okulda dedikodu ve söylentilerin var olduğunu düşündürmektedir.

“Okulumuzda otoriter bir anlayıştan ziyade katılımcı bir anlayış mevcuttur” (md.21) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,24$) ve ön lisans ($\bar{x} = 3,28$) mezunları “kısmen katılıyorum”; lisans ($\bar{x} = 3,50$) yüksek lisans ($\bar{x} = 3,63$) ve doktora katılımcı grupları ($\bar{x} = 3,64$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu lisans katılımcı grubu ile lise mezunu ve ön lisans mezunları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=3,000$; $p=.018$; $AF=3-1,2$). Okulda lise mezunu ve ön lisans mezunları otoriter bir anlayışın var olduğuna inanmaktadır. Okulda yönetilen kısım olan bu grupların yöneticilerin yönetim anlayışlarından yeterli düzeyde memnun olmadıkları söylenebilir. 20. maddede okulda dedikodu ve söylentilerin kısmen de olsa varlığı, katılımcı anlayışın istenen düzeyde olmamasından kaynaklandığını düşündürmektedir.

“Okul yönetimi hata kabul etmeyen mükemmeliyetçi bir tavır içerisindedir” (md.22) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,10$) ön lisans ($\bar{x} = 2,92$) lisans ($\bar{x} = 3,02$), yüksek lisans mezunlarının ($\bar{x} = 2,98$) “kısmen katılıyorum”, doktora mezunlarının ($\bar{x} = 3,60$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri görülmekte ve gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=1,285$; $p=.274$). Bu önermeye doktora mezunları dışındaki tüm katılımcı gruplarının “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gösterdiklerini görüyoruz. Okul yönetiminin mükemmeliyetçi tavır içerisinde olmadığı tüm grupların kabulüyle ortaya konulmuştur denilebilir.

“Okulumuzda çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kurallar ve yönetmelikler belirlemektedir” (md.23) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,48$) ön lisans ($\bar{x} = 3,49$) lisans ($\bar{x} = 3,60$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,70$) ve doktora mezunlarının ($\bar{x} = 3,60$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri görülmekte ve gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=1,285$; $p=.274$). Bu önermeye tüm katılımcı gruplarının katılıyorum düzeyinde katılım gösterdiklerini görüyoruz. Okulda grupların da tasdik etmesiyle yazılı kural ve yönetmeliklerin çalışanların davranışlarının belirlenmesine katkısının fazla olduğu düşünülmektedir.

“Okulumuzda yöneticiler ve personel arasında sürekli bir görüş alışverişi vardır” (md.24) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,14$) ve ön lisans ($\bar{x} = 3,23$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum”, lisans ($\bar{x} = 3,58$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,50$) ve doktora katılımcı grupları ($\bar{x} = 3,60$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Lisans katılımcı grubu ile lise mezunu, ön lisans mezunu katılımcı grupları arasında anlamlı farklılık görülmektedir ($F=3,000$; $p=.018$; $AF=3-1,2$). “Okulumuzda yöneticiler ve personel arasında sürekli bir görüş alışverişi vardır” önermesine lise ve ön lisans mezunlarının, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarına göre düşük katılım göstermişlerdir.

“Okulumuzda görevin en iyi şekilde yapılabilmesi için bilgilendirme ve uyarılar zamanında yapılır” (md.25) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,48$) ön lisans ($\bar{x} = 3,49$) lisans ($\bar{x} = 3,60$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,70$) ve doktora mezunlarının ($\bar{x} = 3,60$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri görülmekte ve gruplar

arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=1,850$; $p=.117$). Okulumuzda görevin en iyi şekilde yapılabilmesi için bilgilendirme ve uyarılar zamanında yapılır önermesine katılımcı grupları yüksek katılım göstermişlerdir. Bu önermeye tüm katılımcı gruplarının katılıyorum düzeyinde katılım göstermesi okulda bilgilendirme ve uyarıların zamanında yapıldığını düşündürmektedir.

“Okulumuzda mevcut iletişim sistemlerinin işleyişinde mesleki gizlilik söz konusudur” (md.26) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x}=3,66$) ön lisans ($\bar{x}=3,76$) lisans ($\bar{x}=3,85$), yüksek lisans ($\bar{x}=3,80$) ve doktora mezunlarının ($\bar{x}=3,60$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri görülmekte ve gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=1,370$; $p=.242$). Bu önermeye tüm katılımcı grupları katılıyorum düzeyinde katılım göstermişlerdir. Okulumuzda mevcut iletişim sistemlerinin işleyişinde mesleki gizliliğin söz konusu olduğu grupların tasdikinden anlaşılmaktadır.

“Okulumuzda ekip çalışması bireysel çalışmaya tercih edilir” (md.27) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x}=3,37$) ön lisans ($\bar{x}=3,31$) lisans ($\bar{x}=3,34$), doktora mezunlarının ($\bar{x}=3,28$), yüksek lisans ($\bar{x}=3,38$) mezunlarının “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri görülmekte ve gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=1,400$; $p=.232$). Bu önermeye tüm katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım göstermişlerdir. Okulumuzda ekip çalışması bireysel çalışmaya tercih edilir önermesine verilen katılım oranlarına bakıldığında okulda ekip çalışmasının bireysel çalışmaya tercih edildiği ancak yeterli düzeyde olmadığı düşünülmektedir.

“İşle ilgili bilgi ve emirler verildiğinde, konuyu açıklayıcı soruları rahatlıkla sorabilirim” (md.28) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x}=3,48$), ön lisans ($\bar{x}=3,72$), lisans ($\bar{x}=3,85$), yüksek lisans katılımcı grupları ($\bar{x}=3,90$) “katılıyorum” düzeyinde, doktora katılımcı grubu ise ($\bar{x}=4,21$) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu lise mezunlarını görüşleri ile ön lisans, lisans, yüksek lisans mezunlarının görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir. ($F=4,819$; $p=.001$; $AF=1-2,3,4$). Lise mezunları dışındaki diğer gruplar bu önermeye yüksek katılımında bulunmuşlardır.

“Çalışma arkadaş(lar)ımla ilgili yaşadığım sorunların çözümünde yöneticilere rahatlıkla başvurabilirim” (md.29) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,45$) ön lisans ($\bar{x} = 3,50$) lisans ($\bar{x} = 3,67$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,65$) ve doktora mezunlarının ($\bar{x} = 3,80$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($F=2,026$; $p=.089$). Bu önermeye tüm katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Çalışma arkadaş(lar)ımla ilgili yaşadığım sorunların çözümünde yöneticilere rahatlıkla başvurabilirim önermesine katılımcıların katılımlarının olumlu olması, okulda arkadaşlar arası sorunların çözümünde yöneticilere rahatça başvurulabildiğini düşündürmektedir.

“Okulumuzu ilgilendiren kanun, tüzük ve yönetmeliklerin getirdiği kurallar hakkında bilgi sahibiyim” (md.30) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,67$) ön lisans ($\bar{x} = 3,77$), lisans ($\bar{x} = 3,93$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,98$) ve doktora katılımcı grupları ($\bar{x} = 3,80$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu lise mezunu katılımcı grubu ile ön lisans, lisans, yüksek lisans mezunu katılımcı grupları arasında anlamlı farklılık görülmektedir ($F=3,826$; $p=.004$; $AF=3,1-2$). Bu önermeye verilen cevaplar doğrultusunda, tüm katılımcı gruplarının okulla ilgili mevzuat hakkında yeterli bilgi sahibi olduklarını göstermektedir. Okul kültürünün oluşmasında ve paylaşılmasında önemli bir faktör olarak bilinen mevzuatın tüm katılımcı grupları tarafından biliniyor olması okul kültürünü etkili hale getirmektedir. Yazılı kurallar ve politikalar örgütü bir arada tutar.

“Okulumuzda empatik iletişim (kendini karşısındakinin yerine koyarak yapılan iletişim) oldukça yaygındır” (md.31) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 2,80$) ve ön lisans ($\bar{x} = 2,93$) lisans ($\bar{x} = 3,08$), yüksek lisans ($\bar{x} = 2,86$) grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde, doktora ($\bar{x} = 3,40$) grubu ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu lise mezunu katılımcı grubu ile lisans mezunu katılımcı grupları arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($F=2,577$; $p=.036$; $AF=1-3$). Bu önermeye katılımcı gruplarının tamamının “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmiş olması empatik iletişimin okulda var olduğunu ancak istenen düzeyde olmadığını düşündürmektedir.

“Okulumuzda birim değişikliklerinde, işe ve/veya birime uyum sağlamada çalışanlara yardımcı olunur” (md.32) ifadesine görüş bildiren lise mezunları ($\bar{x} = 3,19$) “kısmen katılıyorum”, ön lisans ($\bar{x} = 3,43$), lisans ($\bar{x} = 3,60$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,43$) ve doktora mezunları ($\bar{x} = 4,00$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu lise mezunları ile ön lisans, lisans mezunları arasında; Ön lisans mezunları ile lisans mezunları arasında anlamlı farklılık görülmektedir ($F=5,290$; $p=.00$; $AF=1-2,3$). Lise mezunları bu önermeye en düşük katılımı, doktora mezunları ise en yüksek katılımı göstermişlerdir. İşe ve/veya birime uyum sağlamada çalışanlara yardımcı olunur önermesine tüm katılımcı gruplarının olumlu katılımları, uyum için yardımın varlığını göstermektedir.

“Okulumuz çalışanları birbirleriyle önyargısız bir şekilde iletişim kurmaktadır” (md.33) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,15$) ön lisans ($\bar{x} = 3,30$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,25$), doktora mezunları ($\bar{x} = 3,20$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde, lisans mezunları ($\bar{x} = 3,42$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($F=2,026$; $p=.089$). Bu önermeye tüm katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir.

“Okulumuzda, öğrencilere yönelik yararlı bilgileri elde etmek amacıyla mesleki elektronik ağlardan (*İnternet, Polis-Web sayfaları*) yararlanılır” (md.34) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,89$) ön lisans ($\bar{x} = 4,00$) lisans ($\bar{x} = 3,99$), yüksek lisans ($\bar{x} = 4,03$) ve doktora mezunları ($\bar{x} = 4,00$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Gruplar arasında anlamlı farklılık mevcut değildir ($F=,585$; $p=.674$). Bu önermeye tüm katılımcı grupları katılıyorum düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Okulda mesleki elektronik ağların kullanılma düzeyinin tüm gruplar tarafından yeterli düzeyde görüldüğü sonucu çıkarılabilir.

“Okul içinde bütün birimler birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktadır” (md.35) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,42$) ön lisans ($\bar{x} = 3,56$) lisans ($\bar{x} = 3,58$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,73$) ve doktora mezunlarının ($\bar{x} = 3,60$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($F=1,276$;

$p=.278$). Bu önermeye tüm katılımcı gruplarının katılıyorum düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri görülmektedir. Tüm grupların onayıyla okulda bütün birimlerin birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışmakta olduklarını düşünmek mümkündür.

“Okulumuzda herkes tarafından hissedilen biz bilinci mevcuttur” (md.36) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x}=3,29$) ve ön lisans ($\bar{x}=3,17$), lisans ($\bar{x}=3,39$), yüksek lisans ($\bar{x}=3,33$) ve doktora katılımcı grupları ($\bar{x}=3,00$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu ön lisans mezunları ile lisans mezunları arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($F=2,443$; $p=.045$; $AF=2-3$). Bu maddeye verilen cevaplara baktığımızda okulda biz bilincinin istenen düzeyde oluştuğunu söylemek mümkündür. Biz bilincinin örgüt kültürü üzerinde önemli rolü bulunmaktadır. Biz bilincinin polis okullarında başarıyı arttıran önemli kültürel bir faktör olarak öneminin anlaşıldığını düşündürmektedir.

“Okulumuzda telafisi mümkün hatalar hoşgörüyle karşılanmaktadır” (md.37) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x}=3,28$), ön lisans ($\bar{x}=3,19$) ve yüksek lisans ($\bar{x}=3,38$) mezunları “kısmen katılıyorum”, lisans ($\bar{x}=3,43$) ve doktora mezunları ($\bar{x}=3,60$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu ön lisans mezunları ile lisans mezunları arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($F=2,537$; $p=.039$; $AF=2-3$). Bu durum grupların da tasdik etmesiyle okulumuzda hoşgörü kültürünün var olduğunu düşündürmektedir.

“Okulumuzda çalışanlar arası ilişkiler saygıya dayalı ve ölçülüdür” (md.38) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x}=3,48$) ve ön lisans ($\bar{x}=3,61$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum”, lisans ($\bar{x}=3,73$), yüksek lisans ($\bar{x}=3,48$) ve doktora mezunları ($\bar{x}=4,00$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu lise mezunları ile lisans mezunlarının görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($F=2,662$; $p=.031$; $AF=1-3$). Lise mezunları bu önermeye en düşük katılımda, doktora mezunları ise en yüksek katılımda bulunmuşlardır. Okulda ilişkilerin saygıya dayalı ve ölçülü olduğu konusyla ilgili düşünceler genel olarak olumludur. Bu durum okulda saygı kültürünün var olduğunu düşündürmektedir.

“Okulumuzda çalışanlar hangi davranışlarının ödüllendirileceğini veya cezalandırılacağını bilirler” (md.39) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,80$), ön lisans ($\bar{x} = 3,72$), lisans ($\bar{x} = 3,60$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,55$) ve doktora mezunlarının ($\bar{x} = 3,40$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri görülmektedir. Yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=1,053$; $p=.379$). Bu önermeye tüm katılımcı gruplarının katılıyorum düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bu önermeye yüksek lisans ve doktora mezunlarının en düşük katılımı gerçekleştirmiş olmaları eğitim düzeyi yüksek katılımcı gruplarının ödül ve ceza getirecek davranışların bilinmesinin yeterli olması konusunda diğer katılımcı gruplarına göre iyimser olmadıkları söylenebilir.

“Okulumuzda çalışanlar üstlerin emirlerine uymayı ve itaat etmeyi bir görev olarak algırlarlar” (md.40) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,74$), ön lisans ($\bar{x} = 3,86$), lisans ($\bar{x} = 3,82$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,65$) ve doktora mezunlarının ($\bar{x} = 3,60$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri görülmektedir. Gruplar arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($F=.952$; $p=.433$). Bu önermeye tüm katılımcı gruplarının katılıyorum düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bu önermeye yüksek lisans ve doktora mezunlarının en düşük katılımı gerçekleştirmiş olmaları anlamlıdır. Eğitim düzeyi yüksek katılımcı gruplarının emirlere uyma ve itaat etmenin görev olarak algılanmasını istememeleri etken olmuş olabilir. Kuru itaatın egemen olduğu korku kültürü yerine, sevgi ve saygı kültürünün egemen olmasını istiyor olabilirler.

“Okulumuzun temel değerleri ve prensipleri eğitim-öğretim faaliyetleriyle öğrencilere aktarılmaktadır” (md.41) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,86$) ön lisans ($\bar{x} = 3,85$) lisans ($\bar{x} = 3,82$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,81$) ve doktora mezunlarının ($\bar{x} = 3,40$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri görülmektedir. Yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=1,445$; $p=.217$). Bu önermeye tüm katılımcı gruplarının katılıyorum düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri görülmektedir. Doktora mezunlarının en düşük katılımı gerçekleştirmiş olmaları, okulun temel değerlerinin ve prensiplerinin eğitim-öğretim faaliyetleri ile öğrencilere aktarılmasını diğer gruplardan daha az yeterli gördüklerini düşündürmektedir. Genel olarak baktığımızda ise okulun temel değerlerinin ve

prensiplerinin eğitim-öğretim faaliyetleriyle öğrencilere aktarıldığı bir ortam okulda bulunmaktadır demek mümkündür.

“Okulumuz bayrak törenlerine oldukça önem vermektedir” (md.42) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x}=4,04$) ön lisans ($\bar{x}=4,15$) lisans ($\bar{x}=4,19$), yüksek lisans ($\bar{x}=4,05$) ve doktora mezunlarının ($\bar{x}=4,19$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri görülmektedir. Yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=,934$; $p=.443$). Tüm katılımcı gruplarının bu önermeye katılıyorum düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri görülmektedir. Tüm grupların tasdik etmesiyle okul kültürünün sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görülebilecek olan bayrak törenlerine oldukça önem verildiğini söyleyebiliriz.

“Okulda yöneticiler çalışanların fikirlerine değer verir” (md.43) ifadesine görüş bildiren lise katılımcı grupları ($\bar{x}=3,24$) “kısmen katılıyorum”, ön lisans ($\bar{x}=3,42$) lisans ($\bar{x}=3,62$), yüksek lisans ($\bar{x}=3,55$) ve doktora katılımcı grupları ($\bar{x}=3,80$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve lise mezunları ile ön lisans mezunları ve lisans mezunları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($F=4,409$; $p=.002$; $AF=1-2,3$). Tüm gruplar bu önermeye olumlu katılım göstermişlerdir. Lise ve ön lisans mezunları bu önermeye en düşük katılımı göstermişlerdir. Bu durum yönetilen personelin alt kademesinde bulunan lise ve ön lisans mezunlarının, yöneticilerden fikirlerine daha fazla değer verilmesini istemekte olduklarını düşündürmektedir.

“Okulumuzda çalışanlar birbirlerine güvenirler” (md.44) ifadesine görüş bildiren lise mezunu katılımcı grubu ($\bar{x}=3,28$) “kısmen katılıyorum”, ön lisans ($\bar{x}=3,42$) lisans ($\bar{x}=3,56$), yüksek lisans ($\bar{x}=3,48$) ve doktora katılımcı grupları ($\bar{x}=3,60$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu lise mezunu katılımcı grupları ile lisans mezunu katılımcı grupları arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($F=2,678$; $p=.031$; $AF=1-3$). Örgütsel güven ile ilgili olan bu önermeye lise mezunları düşük düzeyde katılmışlardır. Katılımcı gruplarının görüşlerinden okulda bulunan personelin birbirlerine güvendikleri söylenebilir. Bu önermeye yapılan katılım oranları, eğitim düzeyi yükseldikçe güven duygusunun geliştiğini düşündürmektedir.

“Okulumuz çalışanları okulun misyonunu desteklerler” (md.45) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,56$), ön lisans ($\bar{x} = 3,62$), lisans ($\bar{x} = 3,64$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,45$) ve doktora mezunlarının ($\bar{x} = 3,60$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri, gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmadığı görülmektedir ($F=,897$; $p=.465$). Tüm katılımcı gruplarının bu önermeye katılıyorum düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri görülmektedir. Okul misyonunun çalışanlar tarafından desteklendiği söylenebilir.

“Bu okulun çalışanları eğitim-öğretimle ilgili birlikte plan yapabilirler” (md.46) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,20$) ve ön lisans ($\bar{x} = 3,35$) “kısmen katılıyorum”, lisans ($\bar{x} = 3,46$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,40$) ve doktora mezunlarının ($\bar{x} = 3,40$) “katılıyorum”, mezunlarının düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri görülmektedir. Yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=,897$; $p=.465$). Lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarının bu önermeye lise ve ön lisans mezunlarına göre daha fazla katılımda buldukları görülmektedir. Eğitim düzeyi yüksek gruplara mensup katılımcılar okulda eğitim-öğretimle ilgili birlikte plan yapabildikleri verdikleri cevaptan anlaşılmaktadır.

“Okulumuzun yöneticileri, çalışanların mesleki değerlendirilmesinde adil davranırlar” (md.47) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,21$), ön lisans ($\bar{x} = 3,33$) ve yüksek lisans ($\bar{x} = 3,35$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum”, lisans ($\bar{x} = 3,55$) ve doktora katılımcı grupları ($\bar{x} = 3,80$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu lisans katılımcı grubu ile lise mezunu ve ön lisans mezunu katılımcı grupları arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($F=3,882$; $p=.004$; $AF=3-1,2$). 44. maddede bahsettiğimiz örgütsel adalet konusu ile ilgili bu madde de bize bazı ipuçları vermektedir. Katılımcı gruplarının önemli bölümünün mesleki değerlendirilmelerinde yöneticilerin daha adaletli olmalarını istemekte oldukları söylenebilir. Mesleki değerlendirme, çalışanların ödül ve sicil değerlendirilmeleri olarak ele alınabileceği gibi çalışanların kendini yetiştirdiği, geliştirdiği konularla ilgili birimlerde çalışabilmesi olarak da düşünülmelidir.

“Okulumuzda çalışanlar çeşitli kaynaklardan (*seminerler, konferanslar, mesleктаşlar vb.*) bilgi elde etmenin yollarını ararlar” (md.48) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,41$) ve ön lisans ($\bar{x} = 3,46$), lisans ($\bar{x} = 3,61$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,45$) ve doktora mezunlarının ($\bar{x} = 3,60$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri görülmekte ve gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=1,666$; $p=.156$). Lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarının bu önermeye lise ve ön lisans mezunlarına göre daha fazla katılımında buldukları görülmektedir. Eğitim durumu yüksek katılımcılar bilgiye ulaşma konusunda daha istekli olmaları dikkat çeken bir sonuçtur. Okulumuzda çalışanlar çeşitli kaynaklardan (*seminerler, konferanslar, mesleктаşlar vb.*) bilgi elde etmenin yollarını aradıkları söylenebilir.

“Okulumuz çalışanları her hangi bir sorun olduğunda yardım etmek için isteklidirler” (md.49) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,38$) mezunlarının “kısmen katılıyorum”, ön lisans ($\bar{x} = 3,51$), lisans ($\bar{x} = 3,56$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,55$) ve doktora mezunlarının ($\bar{x} = 4,00$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri görülmektedir. Yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=2,042$; $p=.086$). Lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarının bu önermeye lise ve ön lisans mezunlarına göre daha fazla katılımında buldukları görülmektedir. Çalışanlar arasında yardımlaşma kültürünün var olduğu söylenebilir.

“Okulumuzda yöneticiler görevlerini iyi bir şekilde yerine getiren çalışanları takdir etmek için zaman ayırırlar” (md.50) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,10$), ön lisans ($\bar{x} = 3,07$), lisans mezunları ($\bar{x} = 3,35$) “kısmen katılıyorum”, yüksek lisans ($\bar{x} = 3,48$) ve doktora mezunları ($\bar{x} = 3,80$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu lise mezunları ile lisans mezunları arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($F=4,446$; $p=.001$; $AF=1-3$). Lise mezunları bu önermeye en düşük katılımında, doktora mezunları ise en yüksek katılımında bulunmuşlardır. Bu durum okulda çalışanların görevlerini iyi bir şekilde yerine getirdiklerinde yöneticiler tarafından takdir edildiğini düşündürmektedir.

“Okulumuzun misyonu çalışanlar için bir güdüleme (*motivasyon*) aracıdır” (md.51) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,18$) mezunları ve ön lisans ($\bar{x} = 3,27$)

mezunlarının “kısmen katılıyorum”, lisans ($\bar{x} = 3,42$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,45$) ve doktora mezunlarının ($\bar{x} = 3,40$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri görülmektedir. Gruplar arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($F=,897$; $p=.465$). Lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarının bu önermeye lise ve ön lisans mezunlarına göre daha fazla katılımında buldukları görülmektedir. Lise mezunlarının misyon ifadesini tam anlamadıkları düşünülebilir. Okulun misyonunu çalışanlar bir güdüleme (*motivasyon*) aracı olarak görmektedir.

“Okulumuzda çalışanlar karar verme sürecine katılırlar” (md.52) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 2,94$), ön lisans ($\bar{x} = 2,92$) ve lisans ($\bar{x} = 3,20$) mezunları “kısmen katılıyorum”, yüksek lisans ($\bar{x} = 3,40$) ve doktora ($\bar{x} = 3,40$) mezunları “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu lise mezunları ile lisans, yüksek lisans mezunları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Ayrıca ön lisans mezunları ile lisans ve yüksek lisans mezunları arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir ($F=4,777$; $p=.001$; $AF=1,2-3,4$). Tüm katılımcı gruplarının düşük katılım gösterdikleri görülmektedir. Çalışanlar karar verme sürecine katılırlarsa okulda dedikodu ve söylentiler yoğun olarak görülmez. Örgüte bağlılık (aidiyet) artacağından başarı artar. Burada gördüğümüz çalışanların karar verme sürecine katılımın az olduğudur. Okulda ar-ge gruplarının olmaması, işlerin rutine dayalı yürütülmesi kararlara katılımı azaltmaktadır. Karar verme sürecine katılım arttığında güçlü kültürden bahsedilebilir. 4, 20, 21. maddelerle paralellik arz eden bir sonuç ortaya çıkmıştır.

“Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin öğretim etkinliklerini gözlemlemek için zaman ayırırlar” (md.53) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,10$), ön lisans ($\bar{x} = 3,12$), lisans ($\bar{x} = 3,19$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,18$) ve doktora mezunlarının ($\bar{x} = 3,00$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri görülmektedir. Sonuçlar gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmadığını göstermektedir ($F=,380$; $p=.823$). Lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarının bu önermeye lise ve ön lisans mezunlarına göre daha fazla katılımında buldukları görülmektedir. Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin öğretim etkinliklerini gözlemlemek için zaman ayırırlar önermesine katılımın orta düzeyde olması, yeterli düzeyde gözleme olmadığını düşündürmektedir.

“Okulumuz çalışanlarının mesleki gelişimi okul yönetimi tarafından değerli görülür” (md.54) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,29$) mezunlarının ön lisans ($\bar{x} = 3,36$) “kısmen katılıyorum”, lisans ($\bar{x} = 3,44$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,55$) ve doktora mezunları ($\bar{x} = 3,40$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($F=,947$; $p=.436$). Lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarının bu önermeye lise ve ön lisans mezunlarına göre daha fazla katılımında buldukları görülmektedir. Okul yönetimi okul çalışanlarının mesleki gelişimini değerli gördüğü cevaplardan anlaşılmaktadır.

“Okulumuzda yöneticiler zamanlarının önemli bir bölümünü faaliyet planı yaparak geçirirler” (md.55) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,18$), ön lisans ($\bar{x} = 3,28$), lisans ($\bar{x} = 3,31$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,32$) ve doktora mezunlarının ($\bar{x} = 3,34$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri görülmektedir. Yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=,679$; $p=.606$). Lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarının bu önermeye lise ve ön lisans mezunlarına göre daha fazla katılımında buldukları görülmektedir. Bu önermeye verilen cevaplardan eğitim düzeyleri yüksek grupların faaliyet planları yapıldığına dair görüşe daha fazla katıldıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda yönetici grup olan bu grupların katılımlarının yüksek olması, zamanlarının önemli bir bölümünü faaliyet planı yaparak geçirdiklerine inandıkları, yönetilen kısım olan lise ve ön lisans mezunlarının katılımlarının ise düşük olması yöneticilerin faaliyet planı yapmaya daha az zaman ayırdıklarını düşündükleri söylenebilir.

“Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin düşüncelerine önem verirler” (md.56) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,12$), ön lisans ($\bar{x} = 3,16$), lisans ($\bar{x} = 3,36$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum”, yüksek lisans ($\bar{x} = 3,43$) ve doktora ($\bar{x} = 3,60$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu lisans mezunları ile lise mezunu, ön lisans mezunları arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($F=3,032$; $p=.017$; $AF=3-1,2$). Lise ve ön lisans mezunları bu önermeye diğer gruplara göre daha düşük katılımında bulunmuşlardır. Bu önermeye verilen cevaplarla çalışanların birbirlerinin düşüncelerine önem verdikleri ortaya

konmuştur. Ancak lise ve ön lisans mezunları katılımı düşük tutarak düşüncelerine daha fazla önem verilmesini istediklerini ortaya koydukları düşünülebilir.

“Okulumuzdaki yöneticiler, çalışanların birlikte çalışmalarını kolaylaştırır” (md.57) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,30$) ve ön lisans ($\bar{x} = 3,39$) mezunları “kısmen katılıyorum”, lisans ($\bar{x} = 3,56$) yüksek lisans ($\bar{x} = 3,57$) ve doktora ($\bar{x} = 3,60$) mezunları “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu lisans katılımcı grubu ile lise mezunu, ön lisans mezunu katılımcı grupları arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($F=2,662$; $p=.031$; $AF=3-1,2$). Lisans, yüksek lisans ve doktora mezunları bu önermeye lise ve ön lisans mezunlarına göre daha yüksek düzeyde katılmışlardır. Lisans ve lisansüstü mezunları yönetici grubu oluşturan gruptur ve çalışanların birlikte çalışmalarını kolaylaştırdıklarına inanmaktadırlar. Ancak yönetilen grup olan lise ve ön lisans mezunları yöneticilerin çalışanların birlikte çalışmalarını kolaylaştırdıklarına onlar kadar inanmamaktadır ve yetersiz görmektedirler.

“Okulumuz öğretime başlama ve mezuniyet törenlerine oldukça önem vermektedir” (md.58) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,92$), ön lisans ($\bar{x} = 4,07$), lisans ($\bar{x} = 4,12$), yüksek lisans ($\bar{x} = 4,15$) ve doktora mezunları ($\bar{x} = 4,16$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($F=1,690$; $p=.150$). Lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarının bu önermeye lise ve ön lisans mezunlarına göre daha fazla katılımında buldukları görülmektedir. Önermeye tüm gruplar tarafından yüksek katılımında bulunulması, okulda öğretime başlama ve mezuniyet törenlerine oldukça önem verilmekte olduğunu ortaya koymaktadır. Kültürün önemli bir ögesi olan törenlere, okulda yeterli düzeyde önem veriliyor olması okul kültürünün yaşatılması açısından önemlidir.

Okulumuzun çalışanları okulun misyonunu anlarlar” (md.59) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,51$), ön lisans ($\bar{x} = 3,58$), lisans ($\bar{x} = 3,59$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,59$) ve doktora ($\bar{x} = 3,60$) mezunları “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($F=.827$; $p=.508$). Lise ve ön lisans mezunları bu önermeye lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarına göre daha

düşük katılımında bulunmuşlardır. Okulun misyonunu anlamaya yönelik verilen cevaplardan gruplar arası fark oluşmadığı, ancak eğitim düzeyi yüksek olan grupların bu önermeye daha yüksek aritmetik ortalamalarla katıldıkları görülmektedir.

“Bu okulda öğretmenler genellikle diğer öğretmenlerin ne öğrettiğinin farkındadır” (md.60) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x}=3,42$), ön lisans ($\bar{x}=3,47$), lisans ($\bar{x}=3,48$), yüksek lisans ($\bar{x}=3,49$) ve doktora ($\bar{x}=3,50$) mezunları “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($F=,332$; $p=.857$). Bu önermeye verilen cevaplardan okulda öğretmenlerin öğrencilere neler öğretildiği konusunda birbirlerinden haberdar oldukları düşünülebilir ancak yeterli olmadığı söylenebilir.

“Bu okulda çalışanlar diğer çalışanların duygu ve düşüncelerinin farkındadır” (md.61) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x}=3,21$), ön lisans ($\bar{x}=3,28$), lisans ($\bar{x}=3,37$), yüksek lisans ($\bar{x}=3,25$) ve doktora mezunları ($\bar{x}=3,20$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($F=,920$; $p=.451$). Bu önermeye tüm katılımcı grupları tarafından düşük düzeyde katılım gerçekleştirmiş olmaları, birbirlerinin duygu ve düşüncelerinin farkındalık düzeylerini yetersiz gördüklerini düşündürmektedir.

“Okulumuzda çalışanlar öğrenim süreçleri hakkında bilgilerini güncellerler” (md.62) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x}=3,37$) mezunları “kısmen katılıyorum”, ön lisans ($\bar{x}=3,52$) lisans ($\bar{x}=3,55$), yüksek lisans ($\bar{x}=3,40$) ve doktora ($\bar{x}=3,60$) mezunları “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=1,595$; $p=.173$). Lise ve ön lisans mezunlarının bu önermeye diğer gruplara göre düşük katılım göstermiş olmaları derse girmemelerinden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca eğitim-öğretim toplantılarına (sekreteryaya görevi hariç) katılmıyor olmaları kendilerini güncellememelerinde etken bir durum olarak görülebilir. Diğer çalışanlar derslere girdiklerinden kendilerini güncelliyorlar denilebilir.

“Bu okulda çalışanlar ekip olarak işbirliği içinde çalışırlar” (md.63) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,33$), ön lisans ($\bar{x} = 3,33$), lisans ($\bar{x} = 3,37$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,33$) ve doktora ($\bar{x} = 3,20$) mezunları “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($F=1,159$; $p=.327$). Bu önermeye tüm katılımcı gruplarının düşük düzeyde katılım gösterdikleri görülmektedir. Buradan hareketle okulda ekip çalışmasının var olduğunu ancak yeterli düzeyde olmadığını söyleyebiliriz.

“Okulumuz çalışanları yeni fikir ve teknikler denedikleri için ödüllendirilirler” (md.64) önermesine lise ($\bar{x} = 3,08$), ön lisans ($\bar{x} = 3,03$), lisans ($\bar{x} = 3,19$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,08$) ve doktora ($\bar{x} = 3,20$) mezunları “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($F=.979$; $p=.418$). Katılımcı gruplarının tamamı düşük katılım göstermişlerdir. Okulda çalışanların yeni fikir ve teknikler denedikleri için ödüllendirildiğini, ancak bu ödüllendirmenin çalışanlar tarafından yeterli düzeyde görülmediğini söyleyebiliriz.

“Bu okulun misyonu toplumun değerlerini yansıtır” (md.65) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,51$), ön lisans ($\bar{x} = 3,56$), lisans ($\bar{x} = 3,60$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,58$) ve doktora ($\bar{x} = 3,60$) mezunları “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($F=.277$; $p=.893$). Katılımcılar okul misyonunun, toplumun değerlerini yansıttığını düşünmektedirler. Toplumun değerlerini yansıtan okul misyonunun okulu toplumla kucaklaştıracağını ve başarıya ulaştıracağını söyleyebiliriz.

“Bu okulda yöneticiler yeni öğretim metotları geliştirmede risk üstlenebilirler” (md.66) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,19$), ön lisans ($\bar{x} = 3,12$), lisans ($\bar{x} = 3,34$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,20$) ve doktora ($\bar{x} = 3,40$) mezunlarının “katılıyorum” düzeyinde katılım gösterdiklerini görüyoruz. Grupların görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmemektedir ($F=2,125$; $p=.076$). Yöneticilerin yeni öğretim metotları geliştirmede

risk üstlenebildiklerine gruplar tarafından inanılmaktadır ancak yeterli düzeyde olmadığı söylenebilir. Açıklık kültürünü yoklayan bu önerme yeniliklere açık olma durumunu ölçmektedir ve okulda açıklık kültürünün olduğu söylenebilir.

“Bu okulda yöneticiler öğretimde yenilikleri desteklerler” (md.67) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,52$), ön lisans ($\bar{x} = 3,57$), lisans ($\bar{x} = 3,66$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,48$) ve doktora ($\bar{x} = 3,40$) mezunları “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Yapılan değişkenlik çözümlemesiyle gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($F=,967$; $p=.424$). Bu önermeye verilen cevaplar bize yöneticilerin öğretimde yenilikleri desteklediklerini düşündürmektedir.

“Bu okulda çalışanlar, proje ve programları değerlendirip geliştirmek için birlikte çalışırlar” (md.68) önermesine lise ($\bar{x} = 3,37$), ön lisans ($\bar{x} = 3,27$) ve lisans ($\bar{x} = 3,38$), mezunlarının “kısmen katılıyorum”, yüksek lisans ($\bar{x} = 3,48$) ve doktora ($\bar{x} = 3,40$) mezunlarının “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri görülmektedir. Yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($F=,857$; $p=.489$). Okulda çalışanların proje ve programları değerlendirip geliştirmek için birlikte çalıştıkları verdikleri cevaplardan anlaşılmaktadır. Ancak grupların bu tür çalışmaları yeterli düzeyde bulmadıkları söylenebilir.

“Bu okuldaki öğretim performansı okulun misyonunu yansıtır” (md.69) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,63$), ön lisans ($\bar{x} = 3,66$), lisans ($\bar{x} = 3,74$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,83$) ve doktora mezunları ($\bar{x} = 3,80$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($F=,857$; $p=.489$). Lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarının bu önermeye lise ve ön lisans mezunlarına göre daha fazla katılımında buldukları görülmektedir. Polis yetiştiren okullarda okulun misyonu dürüst, çalışkan fedakâr ve topluma yararlı polisler yetiştirmektir. Okulda öğretim performansının bu amaca uygun olarak okulun misyonunu sürdürmesi önemlidir. Tüm grupların tasdik etmesiyle öğretim performansının okulun misyonunu yansıttığı söylenebilir.

“Okulumuzun değerleri okulu geliştirici niteliktedir” (md.70) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,57$) n lisans ($\bar{x} = 3,57$), lisans ($\bar{x} = 3,71$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,68$) ve doktora mezunları ($\bar{x} = 4,00$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Yapılan değişkenlik zmlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($F=1,450$; $p=.215$). Lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarının bu önermeye lise ve n lisans mezunlarına göre daha fazla katılımı buldukları görülmektedir. Tüm gruplar okulun değerlerinin okulu geliştirici nitelikte olduğuna inanmaktadırlar.

“Bu okulun yöneticileri planlama ve ğretim zamanını önemserler” (md.71) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,60$), n lisans ($\bar{x} = 3,70$), lisans ($\bar{x} = 3,78$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,80$) ve doktora ($\bar{x} = 3,60$) mezunları “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Yapılan değişkenlik zmlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($F=1,292$; $p=.271$). Okulun yöneticilerinin planlama ve ğretim planını destekledikleri cevaplardan anlaşılmaktadır.

“Okulumuzda ğretim uygulamaları üzerindeki anlaşmazlıklar açıkça seslendirilip tartışılır” (md.72) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,21$) ve n lisans mezunları ($\bar{x} = 3,32$) “kısmen katılıyorum”, doktora ($\bar{x} = 3,40$), lisans ($\bar{x} = 3,50$) ve yüksek lisans ($\bar{x} = 3,65$) mezunları ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik zmlemesi sonucu lisans mezunları ile lise mezunu, ön lisans mezunları arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Ayrıca lise mezunları ile yüksek lisans mezunları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($F=3,251$; $p=.012$; $AF=3-1,2\1-4$). Açıklık kültürünü yoklayan bu önermeye lise ve n lisans mezunları (polis memurları) diğer gruplara göre düşük katılım göstermişlerdir. Ancak genel olarak cevaplar bize okulda ideal düzeyde olmasa da açıklık kültürünün var olduğunu düşündürmektedir.

“Bu okulda çalışanlar fikirlerini paylaşmak için cesaretlendirilir” (md.73) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 2,99$), n lisans ($\bar{x} = 3,09$) lisans ($\bar{x} = 3,35$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,28$) mezunları “kısmen katılıyorum”, doktora katılımcı grubu ise ($\bar{x} = 3,60$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve lisans mezunları ile

lise mezunu, ön lisans mezunları arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($F=4,885$; $p=.001$; $AF=3-1,2$). Okulda sevgi kültürü yerine korku kültürü hâkim olursa cesarettten bahsetmek zor olacaktır. Korku kültürü kısa vadede başarı getirebilir ancak uzun vadede çalışanların örgütü terk etmesi ya da neme lazımcılığı getireceğinden başarısızlık hakim olacaktır. Okulda lise ve ön lisans mezunlarının fikirlerini paylaşmak için daha az cesaretlendirildiklerine inandıkları söylenebilir.

“Okulumuz çağdaş gelişmelere, teknolojik yeniliklere ve değişimlere açıktır” (md.74) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x}=3,54$), ön lisans ($\bar{x}=3,63$), lisans ($\bar{x}=3,73$), yüksek lisans ($\bar{x}=3,65$) ve doktora mezunları ($\bar{x}=3,80$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($F=1,287$; $p=.273$). Lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarının bu önermeye lise ve ön lisans mezunlarına göre daha fazla katılımında buldukları görülmektedir. Tüm grupların tasdik etmesi, okulun çağdaş gelişmelere, teknolojik yeniliklere ve değişimlere açık olduğunu düşündürmektedir.

“Okulumuz çalışanları gerektiğinde inisiyatif kullanabilirler” (md.75) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x}=3,11$), ön lisans ($\bar{x}=3,24$) lisans ($\bar{x}=3,32$), yüksek lisans ($\bar{x}=3,28$) mezunları “kısmen katılıyorum”, doktora mezunları ($\bar{x}=3,40$) ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($F=1,242$; $p=.291$). Lisans, yüksek lisans ve doktora mezunlarının bu önermeye lise ve ön lisans mezunlarına göre daha fazla katılımında buldukları görülmektedir. Eğitim durumu yüksek grupların gerektiğinde daha rahat ve yüksek oranda inisiyatif kullanabildiklerini düşündükleri söylenebilir.

“Okulumuzun amaçları, kuralları, değerleri ve inançları tüm çalışanlar tarafından benimsenir” (md.76) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x}=3,56$), ön lisans ($\bar{x}=3,66$), lisans ($\bar{x}=3,63$), yüksek lisans ($\bar{x}=3,58$) ve doktora mezunları ($\bar{x}=3,60$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Gruplar arasında anlamlı farklılık oluşmadığı görülmektedir ($F=,369$; $p=.831$). Okulun amaçları, kuralları, değerleri ve inançlarının tüm çalışanlar tarafından benimsendiğini söyleyebiliriz.

“Bu okulun çalışanları, öğrencilerin eğitim-öğretimleri için sorumluluklarını kabul ederler” (md.77) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,70$), ön lisans ($\bar{x} = 3,77$), lisans ($\bar{x} = 3,74$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,60$) ve doktora mezunları ($\bar{x} = 3,80$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Gruplar arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($F=,414$; $p=.799$). Okul çalışanları, öğrencilerin eğitim-öğretimleri için sorumluluklarını kabul ederler önermesine grupların yüksek katılımında bulunması, okul çalışanlarında polis yetiştirme konusunda sorumluluk hissini varlığını ortaya koyar.

“Bu okulda öğretmenler birbirini tamamlayıcı nitelikte eğitim-öğretim verirler” (md.78) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,50$), ön lisans ($\bar{x} = 3,67$), lisans ($\bar{x} = 3,64$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,80$) ve doktora ($\bar{x} = 3,40$) mezunları “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Grupların anlamlı farklılık oluşturmayacak şekilde görüş belirttikleri görülmektedir ($F=1,337$; $p=.254$). Okulda eğitim-öğretim faaliyetleri Polis Akademisi tarafından hazırlanmakta ve bunun dışına çıkılmamaktadır. Hazırlanan plan ve programların emir gereği eksiksiz uygulanması, öğretim görevlilerinin birbirlerini tamamlaması gibi bir durumu oluşturmamaktadır.

“Bu okulda öğretmenler öğrenci merkezli eğitime önem verirler” (md.79) ifadesine görüş bildiren lise ($\bar{x} = 3,46$), ön lisans ($\bar{x} = 3,58$), lisans ($\bar{x} = 3,54$), yüksek lisans ($\bar{x} = 3,58$) ve doktora ($\bar{x} = 3,60$) mezunları “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($F=,463$; $p=.763$). Alınan aritmetik ortalamalar okulda öğrenci merkezli eğitime önem verildiğini düşündürmektedir. Ancak katılımlar orta düzeyde kalmıştır.

4.1.2.3. Eğitim Değişkenine Göre Anket Maddelerine İlişkin Genel Değerlendirme

Eğitim değişkenine göre anlamlı farklılık gösteren maddelere bakıldığında, lise ve ön lisans mezunları, yüksek lisans ve doktora mezunları kadar örgüt kültürünü anlama hissetme, paylaşma konusunda rahat olmadıkları görülmektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe iletişimi etkili olarak kullandıkları ortaya konulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre örgüt kültürü oluşmasında ve sürdürülmesinde iletişimi etkili olarak

kullanabilen eğitim düzeyi yüksek katılımcılar paylaşım kültürünü, yardımlaşma kültürünü ve empati kültürünü, gelişimci kültürü etkili duruma getirmekte gönüllü ve isteklidirler. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek katılımcıların uyum konusunda iyimser yaklaşım içinde oldukları, katılımcı anlayış ile demokrasi kültürünü daha iyi benimsedikleri ortaya çıkmıştır.

4.1.2.4. Eğitim Değişkenine Göre Boyutlara İlişkin Bulgular ve Yorumu

Örgütsel kültür ve örgütsel iletişim özellikleri ile ilgili olarak belirlenen boyutlara ilişkin elde edilen veriler tabloda sunulmaktadır (Tablo 9). Her bir boyutla ilgili olarak uygulanan t sınaması sonuçları, anlamlı farklılık durumlarına göre aşağıda yorumlanmıştır.

Tablo 9: Eğitim Değişkenine Göre Boyutlara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

BOYUTLAR	Eğitim	N	\bar{x}	SD	SE	F	P	LSD
ÖRGÜTSEL KÜLTÜR	Lise mezunu	235	3.35	.77	.05	2.480	.42	-
	Ön lisans	456	3.42	.73	.03			
	Lisans	414	3.53	.74	.03			
	Yüksek lisans	40	3.49	.79	.13			
	Doktora	5	3.55	.86	.39			
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	Lise mezunu	235	3.41	.73	.05	6.431	.00*	1-3
	Ön lisans	456	3.53	.67	.03			
	Lisans	414	3.67	.65	.03			
	Yüksek lisans	40	3.67	.64	.10			
	Doktora	5	3.69	.73	.32			

p<.05

4.1.2.5. Eğitim Değişkenine Göre Boyutlara İlişkin Bulguların Genel Değerlendirilmesi

“Örgütsel Kültür” boyutunda lise mezunları (\bar{x} =3.35) “kısmen katılıyorum” düzeyinde, ön lisans (\bar{x} =3.42), lisans (\bar{x} =3.53), yüksek lisans (\bar{x} =3.49), doktora (\bar{x} =3.55) mezunları ise “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Grupların görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F=2.480; p=.42). Lise mezunları en düşük düzeyde katılım göstermiştir. Doktora mezunları ise diğer gruplara göre daha yüksek oranda katılım gerçekleştirmişlerdir.

“Örgütsel İletişim” boyutunda lise ($\bar{x}=3.41$), ön lisans ($\bar{x}=3.53$), lisans ($\bar{x}=3.67$), yüksek lisans ($\bar{x}=3.67$) ve doktora ($\bar{x}=3.69$) mezunları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Lise mezunları ile lisans mezunları arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir ($F=6.431$; $p=.00$; $AF=1-3$). Örgütsel iletişim boyutunda görüş belirten eğitim gruplarının tamamı “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Lise mezunlarının katılımlarının en düşük düzeyde, doktora mezunlarının katılımlarının ise en yüksek düzeyde katılım gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Eğitim değişkenine göre “Örgütsel Kültür” boyutunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Lise mezunları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmelerine karşın ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Eğitim durumu değişkenine göre katılımcı gruplarının örgüt kültüründen aynı derecede etkilendikleri söylenebilir.

Eğitim değişkenine göre “Örgütsel İletişim” boyutunda yapılan analiz sonucu ankete katılan lise mezunları ile lisans mezunları arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumu değişkenine göre katılımcı gruplarının örgütsel iletişimden aynı derecede etkilendikleri söylenememektedir. Lise mezunları ile lisans mezunları arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Lisans mezunları örgütsel iletişim boyutuna verdikleri cevaplarla lise mezunlarına göre daha yüksek katılımı buldukları belirlenmiştir.

4.1.3. PMYO Personelinin Rütbe Değişkenine İlişkin Bulgular

Rütbe değişkenine göre elde edilen bulgular, maddeler ve boyutlar temelinde verilmektedir. Araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan katılımcıların rütbe değişkenine göre dağılımı, rütbe değişkenine göre anket maddelerine ilişkin bulgular ve yorumu ve “Örgütsel Kültür” ve “Örgütsel İletişim” özelliklerine yönelik belirlenen boyutlara ilişkin bulgular ve yorumu aşağıda verilmektedir.

4.1.3.1. PMYO Personelinin Rütbelere Göre Dağılımı

Ankete katılanların 818 kişiyle % 71,1'i Polis Memurlarından, 169 kişiyle % 14,7'si Orta Düzey Yöneticiler (Komiser Yardımcısı, Komiser, Başkomiser)'den, 163 kişiyle % 14,2'si Üst Düzey Yöneticiler (Emniyet Amiri, Şube Md., Emniyet Md. Yrd.)'den oluşmaktadır.

Tablo 10: Katılımcıların Rütbelere Göre Dağılımı

Rütbe	f	%
Polis Memuru	818	71,1
Orta Düzey Yöneticiler	169	14,7
Üst Düzey Yöneticiler	163	14,2
	1150	100,0

4.1.3.2. Rütbe Değişkenine Göre Anket Maddelerine İlişkin Bulgular ve Yorumu

Rütbe değişkenine göre maddelere ilişkin verilere bakıldığında (Ek-2, Tablo 11) “Çalışma arkadaşlarımızla hizmet ve görevlere ilişkin bilgi alışverişinde bulunuruz” (md.1) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,84$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 4,15$), Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 4,15$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları ile Orta Düzey Yöneticiler ve Üst Düzey Yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık göstermişlerdir ($F=8,901$; $p=.00$; $AF=1-2,3$). Polis memurları bu önermeye yöneticilere oranla daha düşük katılımında bulunmuşlardır. Bu önermeye yöneticiler, polis memurlarına oranla daha yüksek düzeyde katılmaktadırlar. Sonuçlar, polis memurlarına oranla yöneticilerin bilgi alışverişinde daha çok bulduklarını düşündürmektedir.

“Okulumuzda herhangi bir konuyla ilgili, yetkili kişiye ulaşmada sorun yaşamıyorum” (md.2) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,71$) ve Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 4,06$) “katılıyorum”, Üst Düzey Yöneticiler ise ($\bar{x} = 4,25$) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu polis memurları ile diğer gruplara göre anlamlı farklılık göstermişlerdir ($F=16,334$; $p=.00$; $AF=1-2,3$). Polis memurları bu önermeye Orta Düzey

Yöneticiler ve Üst Düzey Yöneticilere oranla daha az derecede katılım göstermişlerdir. Bir diğer göze çarpan sonuç ise Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 4,25$) en yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Buradan hareketle yöneticilerin-özellikle de üst düzey yöneticilerin- yetkililere ulaşma konusunda sorun yaşama konusunda polis memurlarından daha az sorun görmekte olduğunu söyleyebiliriz.

“Mesleğimizin amacı ve önemi tüm çalışanlara aktarılır” (md.3) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,66$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,65$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,91$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Polis Memurları ve Orta Düzey Yöneticiler görüşleri ile Üst Düzey Yöneticiler görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir ($F=3,837$; $p=.022$; $AF=1,2-3$). Okulda mesleğimizin amacı ve önemi tüm çalışanlara aktarıldığına üst düzey yöneticiler daha çok inanmaktadır denebilir. Örgüt kültürü oluşumunda ve sürdürülmesinde önemli rol oynayan yöneticilerin bu maddeye katılıyorum düzeyinde katılım göstermeleri kendi sorumluluklarının farkında olduğunu göstermektedir.

“Okulumuzda kendimle ilgili kararlarda görüşlerime önem veriliyor” (md.4) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,13$) “kısmen katılıyorum”, Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,42$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,71$) ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve Polis Memurları diğer gruplara göre anlamlı farklılık göstermişlerdir ($F=17,343$; $p=.00$; $AF=1-2\setminus 1,2-3$). Üst düzey yöneticiler kendileriyle ilgili alınan kararlarda görüşlerine önem verildiğine daha çok inanmaktadırlar. Polis memurları görüşlerine önem verildiği konusuna pek olumlu bakmadıkları söylenebilir.

“Okulumuzda farklı birimlerdeki ast ve üstler rahatlıkla birbirleriyle iletişim kuruyorlar” (md.5) ifadesine görüş bildiren polis memurları ($\bar{x} = 3,66$) “kısmen katılıyorum”, orta düzey yöneticiler ($\bar{x} = 3,74$) ve üst düzey yöneticiler ($\bar{x} = 4,02$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Polis Memurlarının görüşleri ile Orta Düzey Yöneticiler ve Üst Düzey Yöneticiler görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir ($F=7,687$; $p=.00$; $AF=1-3$). 4. Maddeyi destekleyen bir önerme olduğu görülmektedir. Polis memurları bu önermeye verdikleri cevaplarla yöneticiler ile aynı

görüŖte olmadığını göstermiŖlerdir. Yöneticiler, okulda farklı birimlerdeki ast ve üstlerin birbirleriyle iletiŖim kurma konusunda rahat olduklarına inanmaktadır. Polis memurları onlar kadar rahat olmadıklarını düşündüren katılımlarda bulunmuşlardır.

“Okulumuzda görev ve hizmetlerin sonuçlarıyla ilgili geribildirimler düzenli olarak yapılmaktadır” (md.6) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,49$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,54$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,68$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleŖtirmişlerdir. Gruplar arasında anlamlı farklılık görülmemektedir ($F=2,262$; $p=.105$).

“Okulumuz personelinin birbirleriyle olan ilişkileri uyumludur” (md.7) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,42$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,41$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,68$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleŖtirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Polis Memurları ve Orta Düzey Yöneticiler, Üst Düzey Yöneticilerle göre anlamlı farklılık oluşturacak şekilde katılım göstermişlerdir ($F=3,837$; $p=.022$; $AF=1,2-3$). Bu önermeye üst düzey yöneticilerin diğerlerine göre yüksek katılım göstermesi, personel arasındaki ilişkileri daha uyumlu görme eğiliminden, iyimser olmalarından kaynaklanmakta olabilir.

“Okulumuz çalışanları daha çok informal iletiŖim kanallarını (*söylentiler, doğal arkadaş gibi*) kullanırlar” (md.8) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,94$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,90$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,90$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleŖtirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=.335$; $p=.715$).

“Okulumuzda kişiler arası sorunlar, çoğunlukla arkadaşlar aracılığıyla çözümleniyor” (md.9) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,33$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,27$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,21$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleŖtirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=.885$; $p=.413$).

“Okulumuzda farklı değerlere (sosyo-ekonomik, kültürel, yaşam biçimi vb.) sahip kişiler arasında uyum olduğunu söyleyebilirim” (md.10) ifadesine görüş bildiren polis memurları ($\bar{x} = 3,35$) “kısmen katılıyorum”, orta düzey yöneticiler ($\bar{x} = 3,43$) ve üst düzey yöneticiler ($\bar{x} = 3,61$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları ve Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık göstermişlerdir ($F=3,965$; $p=.019$; $AF=1-3$). Okulda farklı değerlere sahip kişiler arasında uyum olduğu konusunda polis memurları katılımcı yöneticilere göre daha az katılım göstermişlerdir. Polis memurlarının uyum konusunda, yöneticiler kadar iyimser olmadıkları görülmektedir.

“Yapılan göreve ilişkin yönetmelikler, genelgeler, duyurular vb. zamanında elimize ulaşıyor” (md.11) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,83$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,84$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 4,05$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları ve Orta Düzey Yöneticiler ile Üst Düzey Yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir ($F=3,511$; $p=.030$; $AF=1,2-3$). “Yapılan göreve ilişkin yönetmelikler, genelgeler, duyurular vb. zamanında elimize ulaşıyor” önermesine Üst Düzey Yöneticilerin yüksek katılım göstermesi yönetmelik, genelge, duyuruların ilk önce üst düzey yöneticilere sonra Orta Düzey Yöneticiler sonra da Polis Memurları grubuna ulaşmasından kaynaklanmaktadır.

“Okulumuzdaki mevcut iletişim sistemi, birimler arasındaki iletişimin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlar” (md.12) ifadesine görüş bildiren polis memurları ($\bar{x} = 3,48$), orta düzey yöneticiler ($\bar{x} = 3,78$) ve üst düzey yöneticiler ($\bar{x} = 3,94$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları ve orta düzey yöneticiler ile üst düzey yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=4,453$; $p=.012$; $AF=1-3$). Orta düzey ve üst düzey yöneticiler bu önermeye polis memurlarına oranla daha olumlu katılım göstermişlerdir. Polis memurlarının iletişim sistemini yöneticiler kadar etkin bulmadıklarını düşündüren bir sonuç çıkmıştır.

“Okulumuzda göreve başladığımda çalışma arkadaşlarım işe ve/veya birime uyum sağlamamda bana yardımcı oldular” (md.13) ifadesine görüş bildiren Polis

Memurları ($\bar{x} = 3,67$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,80$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,71$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($F=1,105$; $p=.332$).

“Okulumuzda moral geceleri, çeşitli yemekler, yaş günleri, terfi ve emeklilik törenleri gibi etkinlikler gerçekleştirilir” (md.14) ifadesine görüş Polis Memurları ($\bar{x} = 3,20$) “kısmen katılıyorum”, Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,57$), Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,67$) katılımcı grubu ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları ile Orta Düzey Yöneticiler ve Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir ($F=14,459$; $p=.00$; $AF=1-2,3$). Bu önermeye polis memurları yöneticilere oranla daha az katılım göstermişlerdir. Çıkan sonuçlardan polis memurlarının okulda bu tür etkinliklerin az olduğuna inanmakta olduğunu söyleyebiliriz.

“Okulumuzun geçmişi tüm çalışanlar tarafından bilinir” (md.15) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,28$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,34$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,26$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=1,668$; $p=.189$). Görevlilerin bu önermeye kısmen düzeyinde katılımında bulunmaları, okulun geçmişinin yeterli düzeyde bilinmediğini düşündürmektedir.

“Okulumuzda kişiler arası sorunlar, çoğunlukla arkadaşlar aracılığıyla çözümleniyor” (md.16) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,00$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,24$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,06$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Rütbe değişkenine göre görüşler arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F=3,267$; $p=.058$).

“Genelge, yönetmelik ve duyurular gibi yazılı iletişim araçlarında kullanılan resmi dili anlamakta zorluk çekmiyorum” (md.17) ifadesine görüş bildiren polis memurları ($\bar{x} = 3,75$), orta düzey yöneticiler ($\bar{x} = 3,98$) ve üst düzey yöneticiler ($\bar{x} = 3,95$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları ile Orta Düzey Yöneticiler ve Üst Düzey

Yöneticiler arasında anlamlı farklılık göstermişlerdir ($F=5,346$; $p=.005$; $AF=1-2,3$). Yöneticiler, polis memurlarına göre resmi dili anlamakta daha az zorlandıklarını belirtmektedirler. Yöneticiler resmi dili anlamakta daha eğitilmiş olmalarından dolayı rahat olabilirler. Paylaşılan misyonu olumlu yönde etkilediği bilinen ortak kültürel dilin, çalışanlar tarafından rahatlıkla anlaşıldığı söylenebilir.

“Okulumuzda yeterli düzeyde pano, bülten, dergi, şikâyet kutuları vb. uygulamalar vardır” (md.18) ifadesine görüş bildiren polis memurları ($\bar{x}=3,53$), orta düzey yöneticiler ($\bar{x}=3,85$) ve üst düzey yöneticiler ($\bar{x}=3,79$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları ile Orta Düzey Yöneticiler ve Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık mevcuttur ($F=8,290$; $p=.00$; $AF=1-2,3$). Polis memurları bu önermeye, yöneticilere oranla daha az katılım göstermişlerdir. Örgüt kültürünün temel öğelerinden olan pano, bülten, dergi, şikâyet kutuları vb. uygulamaların varlığına ilişkin polislerin tamamının katılıyorum düzeyinde katılım göstermeleri önemlidir.

“Okulumuzda Emniyet Teşkilatının ortak bilgi ve verilere sahip olduğunu gösteren Pol-Net sisteminden yararlanılır” (md.19) ifadesine görüş bildiren polis memurları ($\bar{x}=3,67$), orta düzey yöneticiler ($\bar{x}=3,74$), üst düzey yöneticiler ($\bar{x}=4,01$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir Polis Memurları ve Orta Düzey Yöneticiler ile Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık vardır ($F=5,560$; $p=.04$; $AF=1,2-3$). Bu önermeye polis memurları, yöneticilere göre daha az katılım göstermişlerdir. Madde 18’de yapılan yoruma benzer bir yorum yapılarak açıklanabilir. Pol-Net sistemi internetten ayrı bir intranet sistemidir ve emniyet çalışanları dışında bu sisteme girme yetkisi kimsede yoktur. Dolayısıyla kuruma özgü kültürün bir parçasıdır. Pol-Net ile tüm okullar arasında iletişim sağlanmakta ve kültür paylaşılmaktadır.

“Okulumuza dedikodu ve söylentiler hakim *değildir*” (md.20) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x}=3,05$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x}=3,37$) katılımcı grubu “kısmen katılıyorum”, Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x}=3,45$) ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve Polis Memurları, Orta Düzey Yöneticiler ve Üst

Düzye Yöneticiler arasında anlamlı farklılık göstermişlerdir ($F=9,919$; $p=.00$; $AF=1-2,3$). Bu önermeye polis memurlarının yönetim kademesindekilere göre daha düşük katılım göstermiş olduklarını görmekteyiz. Orta düzey yöneticiler, polis memurları ve üst düzey yöneticiler arasında bir köprü görevi görmelerinden dolayı iletişimi etkili uygulamaları ve “Okulumuzda otoriter bir anlayıştan ziyade katılımcı bir anlayış mevcuttur” (md.21) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x}=3,26$) “kısmen katılıyorum”, Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x}=3,60$), Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x}=3,64$) katılımcı grubu ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Polis Memurları ve Orta Düzey Yöneticiler, Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık göstermişlerdir ($F=10,603$; $p=.00$; $AF=1-2,3$). Bu önermeye polis memurları yöneticilere göre daha az katılım göstermişlerdir. Polis memurlarının katılım oranları katılımcı anlayış konusunda kendilerini yöneticiler kadar rahat hissetmediklerini düşündürmektedir.

“Okul yönetimi hata kabul etmeyen mükemmeliyetçi bir tavır içerisindedir” (md.22) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x}=2,98$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x}=2,88$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x}=3,18$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık yoktur ($F=2,645$; $p=.071$).

“Okulumuzda çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kurallar ve yönetmelikler belirlemektedir” (md.23) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x}=3,49$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x}=3,60$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x}=3,67$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=2,202$; $p=.111$).

“Okulumuzda yöneticiler ve personel arasında sürekli bir görüş alışverişi vardır” (md.24) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x}=3,24$) “kısmen katılıyorum”, Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x}=3,58$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x}=3,66$) ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve Polis Memurları ve Orta Düzey Yöneticiler, Üst Düzey Yöneticilere göre anlamlı farklılık oluşturacak şekilde katılım göstermişlerdir ($F=3,807$; $p=.022$; $AF=1-2,3$). Örgütsel iletişimin etkili olarak yürütülmesini sağlayan personel arasındaki görüş alışverişi konusunda polis memurları yöneticilere göre daha

düşük katılım göstermişlerdir. Verilen cevaplar yönetici ve yönetilenler arasında görüş alış verişinin istenen düzeyde olmadığını düşündürmektedir. Bu durum örgütün güçlü kültür haline gelmesini zorlaştıran sebeplerden birisidir.

“Okulumuzda görevin en iyi şekilde yapılabilmesi için bilgilendirme ve uyarılar zamanında yapılır” (md.25) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,62$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,67$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,82$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Gruplar arasında anlamlı farklılık görülmemektedir ($F=2,638$; $p=.072$).

“Okulumuzda mevcut iletişim sistemlerinin işleyişinde mesleki gizlilik söz konusudur” (md.26) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,75$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,83$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,80$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=.468$; $p=.626$).

“Okulumuzda ekip çalışması bireysel çalışmaya tercih edilir” (md.27) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,33$) “kısmen katılıyorum”, Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,56$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,49$) ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve Polis Memurları ve Orta Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık göstermişlerdir ($F=13,778$; $p=.00$; $AF=1-2$). Güçlü kültürlerde ekip çalışmaları bireysel çalışmalara tercih edilir. Bu maddeye verilen cevaplara bakıldığında katılımlar düşük düzeydedir. Ekip çalışmasının başarıyla uygulanabilmesine ilişkin olumlu bir alt yapı yoktur denilemez ancak yeterli düzeyde olabildiğini sağlamak yönetimin görevidir.

“İşle ilgili bilgi ve emirler verildiğinde, konuyu açıklayıcı soruları rahatlıkla sorabilirim” (md.28) ifadesine görüş bildiren polis memurları ($\bar{x} = 3,66$) orta düzey yöneticiler ($\bar{x} = 3,89$), üst düzey yöneticiler ($\bar{x} = 3,94$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları ile Orta Düzey Yöneticiler ve Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık göstermişlerdir ($F=7,247$; $p=.001$; $AF=1-2,3$). Bu önermeye polis memurları grubu daha düşük katılım

göstermişlerdir. 21 ve 24. maddelerde de sonuçlar bu maddeye verilen cevaplarla paralellik arz ediyor. Dolayısıyla polis memurları, üstlerle rahat iletişim kurma konusunda çok rahat oldukları söylenemez. Bu durum iletişimde rahatsızlık oluşturacaktır ve kurum bundan rahatsızlık duyabilir.

“Çalışma arkadaşlarımla ilgili yaşadığım sorunların çözümünde yöneticilere rahatlıkla başvurabilirim” (md.29) ifadesine görüş bildiren polis memurları ($\bar{x} = 3,09$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde, orta düzey yöneticiler ($\bar{x} = 3,68$), üst düzey yöneticiler ($\bar{x} = 3,79$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları ve Orta Düzey Yöneticiler, Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık göstermişlerdir ($F=6,018$; $p=.00$; $AF=1-2,3$). Özellikle yöneticilerin bu soruya olumlu anlamda yüksek katılım göstermeleri kendi sorumluluklarını yerine getirdiklerini düşünmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Bu önermeye daha düşük katılım gösteren polis memurları böyle düşünmemektedirler.

“Okulumuzu ilgilendiren kanun, tüzük ve yönetmeliklerin getirdiği kurallar hakkında bilgi sahibiyim” (md.30) ifadesine görüş bildiren polis memurları ($\bar{x} = 3,73$), orta düzey yöneticiler ($\bar{x} = 3,99$), üst düzey yöneticiler ($\bar{x} = 4,05$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları katılımcı ile Orta Düzey Yöneticiler, Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık göstermişlerdir ($F=12,166$; $p=.003$; $AF=1-2,3$). Bu önermeye polis memurları grubu daha düşük katılım göstermişlerdir. Bu önermeye katılımın tüm katılımcılar tarafından yüksek olması kültürel öge olarak sayılabilecek bu unsurların da farkında oldukları söylenebilir.

“Okulumuzda empatik iletişim kendini karşısındakinin yerine koyarak yapılan iletişim oldukça yaygındır” (md.31) ifadesine görüş bildiren polis memurları ($\bar{x} = 2,86$), orta düzey yöneticiler ($\bar{x} = 3,20$) ve üst düzey yöneticiler katılımcı grubu ($\bar{x} = 3,21$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları, Orta Düzey Yöneticiler ile Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık göstermişlerdir ($F=10,911$; $p=.00$; $AF=1-2,3$). Bu önermeye tüm katılımcıların “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmiş

olmaları empatik iletişime bakışın tekrar gözden geçirilmesini gerektirebilir. Polis memurları tarafından katılımın en düşük düzeyde olması kendilerine empatik iletişimin uygulanmadığını hissetmeleri ve düşünmelerindedir.

“Okulumuzda birim değişikliklerinde, işe ve/veya birime uyum sağlamada çalışanlara yardımcı olunur” (md.32) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,38$) “kısmen katılıyorum”, Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,57$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,64$) ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları, Orta Düzey Yöneticiler ile Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık göstermişlerdir ($F=4,964$; $p=.07$; $AF=1-2,3$). Bu önermeye en düşük katılım, Polis Memurları tarafından gerçekleştirilmiştir. Orta Düzey Yöneticiler ve Üst Düzey Yöneticiler katılımcı grubu okulda birim değişikliklerinde, işe ve/veya birime uyum sağlamada çalışanlara yardımcı olduğuna daha fazla inanmaktadırlar. Yöneticiler arasında uyuma yardımcı olma konusunda yardımlaşma daha yüksek olabilir.

“Okulumuz çalışanları birbirleriyle önyargısız bir şekilde iletişim kurmaktadırlar” (md.33) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,23$) “kısmen katılıyorum”, Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,45$), Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,57$) katılımcı grubu ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları, Orta Düzey Yöneticiler ile Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık göstermişlerdir ($F=7,714$; $p=.00$; $AF=1-2,3$). Okulda önyargısız iletişimin olduğuna Polis Memurları katılımcı grubu yöneticilere oranla daha az inanmaktadırlar.

“Okulumuzda, öğrencilere yönelik yararlı bilgileri elde etmek amacıyla mesleki elektronik ağlardan (*İnternet, Polis-Web sayfaları*) yararlanılır” (md.34) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,75$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 4,01$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 4,06$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=1,031$; $p=.357$).

“Okul içinde bütün birimler birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktadır” (md.35) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,52$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,51$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,72$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=2,680$; $p=.069$).

“Okulumuzda herkes tarafından hissedilen biz bilinci mevcuttur” (md.36) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,22$) ve Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,34$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde, Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,52$) katılımcı grubu ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları ile Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=4,940$; $p=.007$; $AF=1-3$). “Okulumuzda herkes tarafından hissedilen biz bilinci mevcuttur” önermesine Polis Memurları ile Üst Düzey Yöneticiler aralarında farklılık oluşturacak şekilde katılım göstermişlerdir. Bir örgütte biz bilincinin olması örgütün başarısı ve güçlü olması adına istenir. Burada biz bilincinin mevcudiyetine düşük katılımlı bakışa sahip olunması bencil davranışlardan kaynaklanabilir.

“Okulumuzda telafisi mümkün hatalar hoşgörüle karşılanmaktadır” (md.37) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,24$) “kısmen katılıyorum”, Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,41$), Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,52$) katılımcı grubu ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları ile Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=4,860$; $p=.008$; $AF=1-3$). “Okulumuzda telafisi mümkün hatalar hoşgörüle karşılanmaktadır” önermesine Polis Memurları ve Orta Düzey Yöneticiler katılımcı , Üst Düzey Yöneticiler na oranla katılımları düşük olmuştur. Yöneticiler gruplardaki katılımcılara hatalarda daha toleranslı davranılıyor denebilir.

“Okulumuzda çalışanlar arası ilişkiler saygıya dayalı ve ölçülüdür” (md.38) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,58$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,62$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,82$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu polis memurları ile Üst Düzey Yöneticiler

arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=3,664$; $p=.026$; $AF=1-3$). “Okulumuzda çalışanlar arası ilişkiler saygıya dayalı ve ölçülüdür” önermesine Polis Memurları ile Üst Düzey Yöneticiler aralarında anlamlı farklılık oluşturmuşlardır. İdeal ölçüde saygı ve sevgi beklentisi polis memurlarını ve orta düzey yöneticileri bu cevaba yöneltmiş olabilir.

“Okulumuzda çalışanlar hangi davranışlarının ödüllendirileceğini veya cezalandırılacağını bilirler” (md.39) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x}=3,62$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x}=3,60$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x}=3,69$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=.386$; $p=.680$).

“Okulumuzda çalışanlar üstlerin emirlerine uymayı ve itaat etmeyi bir görev olarak algırlarlar” (md.40) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x}=3,84$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x}=3,72$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x}=3,77$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=1,316$; $p=.269$).

“Okulumuzun temel değerleri ve prensipleri eğitim-öğretim faaliyetleriyle öğrencilere aktarılmaktadır” (md.41) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x}=3,81$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x}=3,79$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x}=3,90$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=.628$; $p=.534$).

“Okulumuz bayrak törenlerine oldukça önem vermektedir” (md.42) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x}=4,12$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x}=4,15$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x}=4,22$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=.669$; $p=.512$).

“Okulda yöneticiler çalışanların fikirlerine değer verir” (md.43) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x}=3,38$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde, Orta Düzey

Yöneticiler ($\bar{x} = 3,60$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,72$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları katılımcı , Orta Düzey Yöneticiler ile Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık göstermişlerdir (F=3,664; p=.026; AF=1-2,3). “Okulda yöneticiler çalışanların fikirlerine değer verir” önermesine Polis Memurları, Orta Düzey Yöneticiler ve Üst Düzey Yöneticilerle anlamlı farklılık oluşturmuşlardır. Yöneticiler çalışanların fikirlerine değer verildiğine daha fazla inanırlarken polis memurları böyle düşünmemektedir.

“Okulumuzda çalışanlar birbirlerine güvenirler” (md.44) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,39$) “kısmen katılıyorum”, Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,56$), Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,60$) ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları ile Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur (F=3,745; p=.024; AF=1-3). “Okulumuzda çalışanlar birbirlerine güvenirler” önermesine Polis Memurları ile Üst Düzey Yöneticiler aralarında anlamlı farklılık oluşturmuşlardır. Okulda güven ortamının olduğuna yöneticiler daha fazla inanmaktadırlar.

“Okulumuz çalışanları okulun misyonunu desteklerler” (md.45) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,59$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,62$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,67$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F=.556; p=.574).

“Bu okulun çalışanları eğitim-öğretimle ilgili birlikte plan yapabilirler” (md.46) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,29$) “kısmen katılıyorum”, Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,46$), Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,61$) ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları ile Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur (F=6,581; p=.001; AF=1-3). Bu önermeye Polis Memurları ve Orta Düzey Yöneticiler Üst Düzey Yöneticilere oranla katılımları düşük olmuştur. Eğitim-öğretim planları okullarda

çalışanlara bırakılmamakta, bağlı bulunan birimden emir olarak gönderilmektedir. Bu durum kişisel veya birlikte ders planları yapmayı önlemektedir diye düşünülebilir.

“Okulumuzun yöneticileri, çalışanların mesleki değerlendirilmesinde adil davranırlar” (md.47) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,30$) “kısmen katılıyorum”, Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,46$), Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,71$) ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları ile Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=8,272$; $p=.00$; $AF=1-3$). Önermeye Polis Memurları ve Orta Düzey Yöneticilerin, Üst Düzey Yöneticilere oranla katılımları düşük olmuştur. Bir kurumda adaletin olması çalışanların o kuruma bağlılığını arttırdığı bilinmektedir. Bu maddeye katılım olarak polis memurları kısmen katılmışlardır ve rahatsızlıklarını ortaya koymuşlardır. Yöneticilerin bu maddeye verdikleri cevapta manidardır. Katılımlarının yüksek olmaması, adalet konusunda bir yetersizliğin göstergesi olabilir.

“Okulumuzda çalışanlar çeşitli kaynaklardan *seminerler, konferanslar, meslektaşlar vb.* bilgi elde etmenin yollarını ararlar” (md.48) ifadesine görüş bildiren polis memurları ($\bar{x} = 3,46$) orta düzey yöneticiler ($\bar{x} = 3,57$) ve üst düzey yöneticiler ($\bar{x} = 3,66$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları ile Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=3,664$; $p=.026$; $AF=1-3$). Önermeye Polis Memurları ve Orta Düzey Yöneticilerin, Üst Düzey Yöneticilere oranla katılımları düşük olmuştur. Bilgiye ulaşma ve paylaşma konusunda katılımcıların tamamının katılıyorum düzeyinde katılım göstermeleri okulun öğrenen örgüt olma yolunda istekli olmasını göstermektedir.

“Okulumuz çalışanları her hangi bir sorun olduğunda yardım etmek için isteklidirler” (md.49) ifadesine görüş bildiren polis memurları ($\bar{x} = 3,46$) orta düzey yöneticiler ($\bar{x} = 3,63$), üst düzey yöneticiler ($\bar{x} = 3,67$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları, Orta Düzey Yöneticiler ile Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık göstermişlerdir ($F=4,404$; $p=.012$; $AF=1-2,3$). Polis memurları ile orta düzey yöneticiler ve üst düzey yöneticiler arasında anlamlı farklılık vardır. Polis memurları sorunları çözmede

çalışanların daha az istekli olduğuna inanırlarken yöneticiler daha katılımcı olduklarını ifade etmişlerdir.

“Okulumuzda yöneticiler görevlerini iyi bir şekilde yerine getiren çalışanları takdir etmek için zaman ayırırlar” (md.50) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x}=3,08$) Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x}=3,36$) “kısmen katılıyorum”, Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x}=3,60$) ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları, Orta Düzey Yöneticiler ile Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık göstermişlerdir ($F=8,272$; $p=.00$; $AF=1-2,3$). Önermeye Polis Memurları ve Orta Düzey Yöneticiler Üst Düzey Yöneticilerden daha az katılımlarda bulunmuşlardır. Özellikle de Polis Memurları yöneticilerin görevlerini iyi bir şekilde yerine getiren çalışanları takdir etmek için zaman ayırdıklarına düşük katılım göstermişlerdir.

“Okulumuzun misyonu çalışanlar için bir güdüleme (*motivasyon*) aracıdır” (md.51) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x}=4,22$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x}=4,37$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x}=4,49$) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmiş ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları ile Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=3,048$; $p=.048$; $AF=1-3$). Önermeye tüm katılımcı gruplarının “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmeleri, okulun misyonunun ne olduğunun farkında olduklarını ve okulun misyonunun kendilerini motive edici bir özelliğinin olduğunu göstermektedir. Misyon sahibi okulların başarılı olmaları olasılığı yüksektir. Bu durumun okulda çalışanlara yansımış olması eğitimin geleceği açısından önemlidir.

“Okulumuzda çalışanlar karar verme sürecine katılırlar” (md.52) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x}=2,91$) ve Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x}=3,30$), “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirirken, Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x}=3,44$) ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmiş ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları, Orta Düzey Yöneticiler ile Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık göstermişlerdir ($F=19,138$; $p=.00$; $AF=1-2,3$). “Okulumuzda çalışanlar karar verme sürecine katılırlar” önermesine Polis Memurları ve

Orta Düzey Yöneticiler katılımcı düşük katılım göstermişlerdir. Karar verme sürecine katılım konusunda düşük katılımların çıkması okulda demokratik yönetimin zayıflığını gösterir.

“Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin öğretim etkinliklerini gözlemlemek için zaman ayırırlar” (md.53) ifadesine görüş bildiren polis memurları ($\bar{x} = 3,09$) orta düzey yöneticiler ($\bar{x} = 3,28$) ve üst düzey yöneticiler ($\bar{x} = 3,29$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurlarının görüşleri, Orta Düzey Yöneticiler ile Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık oluşturmuştur ($F=4,155$; $p=.016$; $AF=1-2,3$). Bu önermeye tüm katılımcı gruplarının kısmen katılıyorum düzeyinde katılması, öğretim etkinliklerini gözlemlemek için zaman ayrılmasına olması gereken düzeyde önem verilmediği söylenebilir.

“Okulumuz çalışanlarının mesleki gelişimi okul yönetimi tarafından değerli görülür” (md.54) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,32$) “kısmen katılıyorum”, Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,40$), Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,63$) ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları ile Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=5,054$; $p=.007$; $AF=1-3$). Önermeye Polis Memurları ve Orta Düzey Yöneticiler, Üst Düzey Yöneticilere oranla katılımları düşük olmuştur. Polis memurları bu önermeye kısmen katılıyorum düzeyinde katılmışlardır. Mesleki gelişime önem verilmesi okulu geliştirmesi bakımından önemlidir. Bu açıdan bakılacak olursa katılımcılar mesleki gelişime yönlendirilebilmesi yönetimin desteğiyle mümkün olacaktır. Bu aynı zamanda öğrenme kültürünü de okula yerleştirmeye yarayacaktır.

“Okulumuzda yöneticiler zamanlarının önemli bir bölümünü faaliyet planı yaparak geçirirler” (md.55) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,26$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,28$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,35$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=.520$; $p=.595$).

“Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin düşüncelerine önem verirler” (md.56) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,16$) ve Orta Düzey Yöneticiler katılımcı ($\bar{x} = 3,39$), “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirirken, Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,47$) ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmiş ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları, Orta Düzey Yöneticiler ile Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık göstermişlerdir ($F=7,700$; $p=.00$; $AF=1-2,3$). Ar-ge'nin olmaması, yönetimi geliştirme toplantılarının olmaması çalışanların düşüncelerinin dikkate alınmaması sonucunu doğurabileceği düşünülmektedir.

“Okulumuzdaki yöneticiler, çalışanların birlikte çalışmalarını kolaylaştırır” (md.57) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,36$) “kısmen katılıyorum”, Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,59$), Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,63$) katılımcı grubu ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları katılımcı grubu, Orta Düzey Yöneticiler ile Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık göstermişlerdir ($F=6,382$; $p=.002$; $AF=1-2,3$). Polis memurları kısmen katılarak yöneticilerin birlikte çalışma kolaylığını sağlama konusundaki yaklaşımlarını tatmin edici bulmamaktadırlar. 27 ve 63. maddelerde geçen ekip çalışmasıyla ilgili verilen cevaplarla paralellik arz etmesi ekip çalışmasının olması gereken düzeyde olmadığı sonucuna varılabilir.

“Okulumuz öğretime başlama ve mezuniyet törenlerine oldukça önem vermektedir” (md.58) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 4,02$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 4,12$) “katılıyorum” düzeyinde; Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 4,23$) ise “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=2,504$; $p=.082$).

“Okulumuzun çalışanları okulun misyonunu anlarlar” (md.59) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,57$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,59$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,60$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=.532$; $p=.587$).

“Bu okulda öğretmenler genellikle diğer öğretmenlerin ne öğrettiğinin farkındadır” (md.60) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,47$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,48$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,52$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=,853$; $p=.427$).

“Bu okulda çalışanlar diğer çalışanların duygu ve düşüncelerinin farkındadır” (md.61) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,26$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde, Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,40$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,43$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=2,048$; $p=.129$).

“Okulumuzda çalışanlar öğrenim süreçleri hakkında bilgilerini güncellerler” (md.62) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,47$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,63$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,52$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=2,104$; $p=.122$).

“Bu okulda çalışanlar ekip olarak işbirliği içinde çalışırlar” (md.63) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,35$) “kısmen katılıyorum”, Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,43$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,50$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=1,609$; $p=.201$).

“Okulumuz çalışanları yeni fikir ve teknikler denedikleri için ödüllendirilirler” (md.64) ifadesine görüş bildiren polis memurları ($\bar{x} = 3,04$), orta düzey yöneticiler ($\bar{x} = 3,21$), üst düzey yöneticiler ($\bar{x} = 3,29$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları ile Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=3,760$; $p=.024$; $AF=1-3$). Yenilikler ve değişimler belirsizlikler oluşturur. Okullar merkezi yönetimle yönetilmektedirler. Okul yönetimine gelen emirler uygulanır. Bunun dışına çıkmak merkezi yönetim tarafından uygun görülmez. Bu durum kültürel bir anlayış haline

gelmiştir. Yüksek olasılıkla da bu nedenden dolayı çalışanlar yeni fikir ve teknik denemezler denilebilir.

“Bu okulun misyonu toplumun değerlerini yansıtır” (md.65) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,56$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,56$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,62$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=2,233$; $p=.793$).

“Bu okulda yöneticiler yeni öğretim metotları geliştirmede risk üstlenebilirler” (md.66) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,15$) ve Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,31$), “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirirken, Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,46$) ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmiş ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları ile Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=5,849$; $p=.003$; $AF=1-3$). Üst Düzey Yöneticilerin bu önermeye katılımı yüksek olmuştur. Yöneticilerin riske girmekte cesaretli görünmemekte olduğu anlaşılıyor. 64. maddeyle paralellik arz etmektedir.

“Bu okulda yöneticiler öğretimde yenilikleri desteklerler” (md.67) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,56$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,60$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,72$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=1,676$; $p=.188$).

“Bu okulda çalışanlar, proje ve programları değerlendirip geliştirmek için birlikte çalışırlar” (md.68) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,28$) “kısmen katılıyorum”, Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,41$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,52$) katılımcı grubu ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları ile Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=3,701$; $p=.025$; $AF=1-3$). “Bu okulda yöneticiler yeni öğretim metotları geliştirmede risk üstlenebilirler” önermesinin sonuçlarına paralel bir sonuç ortaya çıkmıştır.

“Bu okuldaki öğretim performansı okulun misyonunu yansıtır” (md.69) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,65$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,72$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,83$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=2,517$; $p=.081$).

“Okulumuzun değerleri okulu geliştirici niteliktedir” (md.70) ifadesine görüş bildiren polis memurları ($\bar{x} = 3,80$) “katılıyorum” düzeyinde, orta düzey yöneticiler ($\bar{x} = 4,25$) ve üst düzey yöneticiler ($\bar{x} = 4,26$) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları ile Orta Düzey Yöneticiler, Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık göstermişlerdir ($F=4,209$; $p=.015$; $AF=1-2,3$). Bu önermeye tüm katılımcıların yüksek katılım gerçekleştirmeleri okulun geliştirilmesi açısından önemlidir.

“Bu okulun yöneticileri planlama ve öğretim zamanını önemserler” (md.71) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,69$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,67$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,85$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=1,750$; $p=.174$).

“Okulumuzda öğretim uygulamaları üzerindeki anlaşmazlıklar açıkça seslendirilip tartışılır” (md. 72) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,30$) “kısmen katılıyorum”, Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,51$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,61$) katılımcı grubu ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları, Orta Düzey Yöneticiler ile Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık göstermişlerdir ($F=6,521$; $p=.002$; $AF=1-2,3$). Bu önermeye yöneticiler yüksek katılım göstermişlerdir. Polis memurları öğretim uygulamaları üzerindeki anlaşmazlıklar açıkça seslendirilip tartışılır önermesine kısmen katılmışlardır. Bunun nedeni bu anlaşmazlıkların çözümüne davet edilmemeleri olabilir.

“Bu okulda çalışanlar fikirlerini paylaşmak için cesaretlendirilir” (md. 73) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,06$) “kısmen katılıyorum”, Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,41$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,47$) ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları, Orta Düzey Yöneticiler ile Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık göstermişlerdir ($F=13,450$; $p=.00$; $AF=1-2,3$). Bu önermeye polis memurları, yöneticiler gruplara göre düşük katılım göstermişlerdir. Polis memurları, fikirlerini paylaşmaları konusunda cesaretlendirildiklerine kısmen inanmakta ve istenen düzeyde olmadığını belirtmişlerdir.

“Okulumuz çağdaş gelişmelere, teknolojik yeniliklere ve değişimlere açıktır” (md.74) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,61$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,66$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,83$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=2,927$; $p=.054$).

“Okulumuz çalışanları gerektiğinde inisiyatif kullanabilirler” (md.75) ifadesine görüş bildiren polis memurları ($\bar{x} = 3,19$) orta düzey yöneticiler ($\bar{x} = 3,36$) ve üst düzey yöneticiler ($\bar{x} = 3,39$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Polis Memurları ile Üst Düzey Yöneticiler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=3,526$; $p=.030$; $AF=1-3$). Bu önermeye tüm grupların düşük katılım göstermesi inisiyatif kullanmaları konusunda sıkıntı olduğunu göstermektedir.

“Okulumuzun amaçları, kuralları, değerleri ve inançları tüm çalışanlar tarafından benimsenir” (md.76) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,63$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,56$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,69$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=.649$; $p=.523$).

“Bu okulun çalışanları, öğrencilerin eğitim-öğretimleri için sorumluluklarını kabul ederler” (md.77) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,74$), Orta Düzey

Yöneticiler ($\bar{x} = 3,69$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,80$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=435$; $p=.647$).

“Bu okulda öğretmenler birbirini tamamlayıcı nitelikte eğitim-öğretim verirler” (md.78) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,62$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,62$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,68$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=249$; $p=.780$).

“Bu okulda öğretmenler öğrenci merkezli eğitime önem verirler” (md.79) ifadesine görüş bildiren Polis Memurları ($\bar{x} = 3,52$), Orta Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,63$) ve Üst Düzey Yöneticiler ($\bar{x} = 3,56$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=879$; $p=.415$).

4.1.3.3. Rütbe Değişkenine Göre Maddelerin Genel Değerlendirmesi

Yapılan çalışma okulda farklı birimlerdeki ast ve üstlerin birbirleriyle rahatlıkla iletişim kurmakta olduklarını ortaya koymuştur. Polis memurları, yöneticilere göre geribildirimlerin düzenli yapıldığına daha az inanmaktadırlar. Bu durum, polis memurlarının yöneticilerden yerine getirdikleri emirleri doğru ya da yanlış yapıp yapmadıkları yönünde geri bildirimleri düzenli olarak istemeleri şeklinde yorumlanabilir. Okulda, çalışanlar birbirlerine güvenmektedirler. Okulda güven ortamının olduğuna yöneticiler polis memurlarından daha çok inanmaktadır. Bayan polisler erkek polisler göre, güven ortamını yetersiz bulmaktadırlar. Okul yöneticilerinin, çalışanların birlikte çalışmalarını kolaylaştırma konusunda kendilerini yeterli gördükleri ancak polis memurlarının bu şekilde düşünmedikleri ortaya çıkmıştır. Okulun yöneticileri planlama ve öğretim zamanını önemsemektedirler. Okulda empatik iletişim (kendini karşısındakinin yerine koyarak yapılan iletişim) yapılmaktadır, ancak oldukça düşük düzeydedir. Yöneticiler zamanlarının önemli bir bölümünü faaliyet planı yaparak geçirdiklerine inanırlarken, polis memurları yöneticilerin faaliyet planı yapmaya az zaman ayırdıklarına inanmaktadırlar. Okul çalışanlarının mesleki

gelişimleri okul yönetimi tarafından değerli görüldüğüne yönetici polisler yüksek düzeyde inanırlarken, yönetilen polisler, onlar kadar olumlu düşünmese de mesleki gelişime değer verildiğine inanmaktadırlar.

4.1.3.4. Rütbe Değişkenine Göre Boyutlara İlişkin Bulgular ve Yorumu

Örgütsel kültür ve örgütsel iletişim özellikleri ile ilgili olarak belirlenen boyutlara ilişkin elde edilen veriler tabloda sunulmaktadır (Tablo 12). Her bir boyutla ilgili olarak uygulanan t sınaması sonuçları, anlamlı farklılık durumlarına göre aşağıda yorumlanmıştır.

Tablo 12: Rütbe Değişkenine Göre Boyutlara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

BOYUTLAR	Rütbe	N	\bar{x}	SD	SE	F	P	LSD
ÖRGÜTSEL KÜLTÜR	Polis Memuru	818	3.40	.74	.026	6.228	.002	1-3
	Orta Düzey Yönetici	169	3.52	.77	.060			
	Üst Düzey Yönetici	163	3.61	.76	.059			
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	Polis Memuru	818	3.50	.68	.024	10.707	.00	1-2.3
	Orta Düzey Yönetici	169	3.66	.68	.052			
	Üst Düzey Yönetici	163	3.75	.67	.052			

p<.05

4.1.3.5. Rütbe Değişkenine Göre Belirlenen Boyutlara İlişkin Bulgular ve Yorumu

Polis memurları (\bar{x} =3.40), orta düzey yöneticiler (\bar{x} =3.52) ve üst düzey yöneticilerin (\bar{x} =3.61) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri “örgütsel kültür” boyutunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur (F=6.228; p=.002. 1-3). Polis memurları ve üst düzey yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır. “Örgütsel kültür” boyutunda görüş belirten grupların tamamı “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Ancak Polis memurları diğer katılımcı gruplardan daha düşük bir oranda katılım gerçekleştirmişlerdir.

Polis memurları (\bar{x} =3.50), orta düzey yöneticiler (\bar{x} =3.66), üst düzey yöneticiler (\bar{x} =3.75) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri “örgütsel iletişim”

boyutunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=10.707$; $p=.00$. 1-2.3). Örgütsel iletişim boyutunda görüş belirten grupların tamamı “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Polis memurları ile orta düzey yöneticiler, üst düzey yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır.

4.1.3.6. Rütbe Değişkenine Göre Boyutlara İlişkin Bulguların Genel Değerlendirmesi

Rütbe değişkenine göre örgütsel kültür boyutunda yapılan analiz sonucu ankete katılan iki grup arasında -polis memurlarıyla, üst düzey yöneticiler- anlamlı farklılık görülmektedir. Örgütsel iletişim boyutunda yapılan analiz sonucu ankete katılan tüm grupların görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmektedir.

4.1.4. PMYO Personelinin Görev Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular

Görev Süresi değişkenine göre elde edilen bulgular maddeler ve boyutlar temelinde verilmektedir.

4.1.4.1. PMYO Personelinin Görev Süresi Durumlarına Göre Dağılımı

Ankete katılan katılımcıların % 63,8’ine denk gelen 734 katılımcı okulda 1–5 yıl arasında çalışırken, 314 katılımcı %27,3’ü 6–10 yıl arası, 69 kişiden o % 6,0’lık dilim 11–15 yıl arası, 16 kişilik %1,4’lük kısım 16–20 yıl arası ve 17 kişiye denk gelen %1,5’lik kısım ise 21 yıldan daha uzun süredir okulda görev yapmaktadır.

Tablo 13: Katılımcıların Görev Süresi Durumlarına Göre Dağılımı

Görev Süresi	f	%
1-5 yıl	734	63,8
6-10 yıl	314	27,3
11-15 yıl	69	6,0
16-20 yıl	16	1,4
21 yıl ve üzeri	17	1,5
	1150	100,0

4.1.4.2. Görev Süresi Değişkenine Göre Anket Maddelerine İlişkin Bulgular ve Yorumu

Görev süresi değişkenine göre anket maddelerine ilişkin verilere bakıldığında (Ek-2, Tablo 14) “Çalışma arkadaşlarımızla hizmet ve görevlere ilişkin bilgi alışverişinde bulunuruz” (md.1) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl ($\bar{x} = 3,98$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3,83$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 4,15$) ve 16-20 yıl ($\bar{x} = 3,69$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde, 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3,35$) katılımcı grubu ise “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görev süresi 1–5 yıl ile 6-10 yıl katılımcı grupları arasında ve 1–5 yıl ile 21 yıl ve üzeri katılımcı grupları arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Ayrıca görev süresi 11–15 yıl katılımcı grubu ile 16–20 yıl katılımcı grubu arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($F=2,936$; $p=.020$; $AF=1,3-5\setminus 2-3$). Bu önermeye en düşük katılımı, 21 yıl ve üzeri katılımcı grubunun yaptığını görüyoruz. 11–15 yıl katılımcı grubu ise en yüksek katılımı göstermişlerdir. En kıdemli ve en tecrübeli personel durumunda olan 21 yıl ve üzeri katılımcı grubu bilgi alışverişini az bulmaktadır. Okulda etkin iletişimi sağlayan önemli bir etmen olan bilgi alışverişinde bulunma ve birbirlerine danışarak görev yapma kültürünün var olduğu söylenebilir.

“Okulumuzda herhangi bir konuyla ilgili, yetkili kişiye ulaşmada sorun yaşamıyorum” (md.2) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl ($\bar{x} = 3,85$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3,80$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 4,03$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3,59$) “katılıyorum” düzeyinde, 16-20 yıl ($\bar{x} = 2,88$) katılımcı grubu ise “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu görev süresi 1–5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl katılımcı grupları ile 16–20 yıl katılımcı grubu arasında anlamlı farklılık görülmüştür. ($F=3,498$; $p=.008$; $AF=1,2,3-4$). Bu önermeye en düşük katılımı 16-20 yıl katılımcı grubunun yaptığını görüyoruz. 11–15 yıl katılımcı grubu en yüksek katılımı göstermişlerdir. Meslek hayatının ilk yıllarında bulunan çalışanlar, yetkili kişiye ulaşma konusunda sorun yaşamadıklarını belirtirlerken, meslek hayatlarının son yıllarında bulunan çalışanlar sorun yaşadıklarını düşünmeleri, yetkililerce kendilerine daha fazla önem ve değer verilmesini istemelerinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca çalışanlar,

mesleğin ilk yıllarında daha idealist olduklarından daha sabırlıdırlar ve yetkililere ulaşma konusunda çektikleri zorlukları normal görmektedirler.

“Mesleğimizin amacı ve önemi tüm çalışanlara aktarılır” (md.3) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl ($\bar{x} = 3.71$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.61$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.86$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.63$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.59$) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık yoktur ($F = .849$; $p = .494$). Tüm gruplar, mesleğin amacı ve öneminin tüm çalışanlara aktarıldığına inanmaktadır.

“Okulumuzda kendimle ilgili kararlarda görüşlerime önem veriliyor” (md.4) önermesine görüş bildiren 1-5 yıl ($\bar{x} = 3.30$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.17$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.26$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.38$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.06$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık görülmemektedir ($F = .749$; $p = .559$). Çalışanlar, kendileriyle ilgili kararlarda görüşlerine yeterince önem verildiğini düşünmemektedirler denilebilir.

“Okulumuzda farklı birimlerdeki ast ve üstler rahatlıkla birbirleriyle iletişim kuruyorlar” (md.5) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl ($\bar{x} = 3.70$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.75$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.80$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 4.00$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 4.03$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Gruplar arasında anlamlı farklılık görülmemektedir ($F = .607$; $p = .657$). Katılımlar, kıdem durumu arttıkça, ast ve üstlerin birbirleriyle iletişimi daha rahat kurduklarını düşündürmektedir.

“Okulumuzda görev ve hizmetlerin sonuçlarıyla ilgili geribildirimler düzenli olarak yapılmaktadır” (md.6) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl ($\bar{x} = 3.54$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.49$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.55$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.44$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.71$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($F = .291$; $p = .884$). Tüm gruplar görev ve hizmetlerin sonuçlarıyla ilgili geribildirimlerin düzenli yapıldığını kabul etmektedir.

“Okulumuz personelinin birbirleriyle olan ilişkileri uyumludur” (md.7) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl ($\bar{x} = 3.49$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.40$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.40$), 16-20 yıl

($\bar{x} = 3.56$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.47$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=0.749$; $p=0.559$). Okulda çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin uyumlu olduğu söylenebilir.

“Okulumuz çalışanları daha çok informal iletişim kanallarını (*söylentiler, doğal arkadaş grupları gibi*) kullanırlar” (md.8) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl ($\bar{x} = 3.92$), 6–10 yıl ($\bar{x} = 3.98$), 11–15 yıl ($\bar{x} = 3.97$), 16–20 yıl ($\bar{x} = 3.96$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.96$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($F=0.468$; $p=0.760$). Kıdem durumu değişkenine göre informal iletişim kanalları yüksek katılımı kullanıldığı ortaya çıkmıştır.

“Okulumuzda kişiler arası sorunlar, çoğunlukla arkadaşlar aracılığıyla çözümleniyor” (md.9) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl ($\bar{x} = 3.30$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.29$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.32$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.31$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde; 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.47$) katılımcı grubu ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görev yılı değişkenine göre görüşler arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F=0.118$; $p=0.976$). Okulda kişiler arası sorunlar arkadaşlar aracılığıyla çözülebilir demek mümkün olsa da çoğunlukla demek zordur.

“Okulumuzda farklı değerlere (*sosyo-ekonomik, kültürel, yaşam biçimi vb.*) sahip kişiler arasında uyum olduğunu söyleyebilirim” (md.10) ifadesine görüş bildiren 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.00$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.36$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.36$) “kısmen katılıyorum”; 1–5 yıl ($\bar{x} = 3.43$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.65$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık yoktur ($F=1.011$; $p=0.401$). Okulda farklı değerlere sahip kişiler arasında uyumun olduğu düşük katılımı kabul edilmiştir.

“Yapılan göreve ilişkin yönetmelikler, genelgeler, duyurular vb. zamanında elimize ulaşıyor” (md.11) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl ($\bar{x} = 3.91$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.75$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.87$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.56$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.53$)

katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($F=2.154$; $p=.072$). Tüm grupların katılıyorum düzeyinde katılım göstermeleri kıdem değişkenine göre okulda tebligatların zamanında yapıldığı söylenebilir.

“Okulumuzdaki mevcut iletişim sistemi, birimler arasındaki iletişimin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlar” (md.12) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl ($\bar{x}=3.78$), 6-10 yıl ($\bar{x}=3.66$), 11-15 yıl ($\bar{x}=3.72$), 16-20 yıl ($\bar{x}=3.56$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x}=3.47$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($F=1.068$; $p=.371$). Kıdem değişkenine göre grupların tamamının okuldaki mevcut iletişim sisteminin iletişimin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır şeklinde görüş bildirmesi mevcut iletişim sisteminin etkili olduğunu düşündürmektedir.

“Okulumuzda göreve başladığımda çalışma arkadaşlarım işe ve/veya birime uyum sağlamamda bana yardımcı oldular” (md.13) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl ($\bar{x}=3.73$), 6-10 yıl ($\bar{x}=3.64$), 11-15 yıl ($\bar{x}=3.55$), 16-20 yıl ($\bar{x}=3.63$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x}=3.53$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görev yılı değişkenine göre görüşler arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F=.740$; $p=.565$). Genel olarak uyum sağlamada yardım kültürünün okulda var olduğu söylenebilir.

“Okulumuzda moral geceleri, çeşitli yemekler, yaş günleri, terfi ve emeklilik törenleri gibi etkinlikler gerçekleştirilir” (md.14) ifadesine görüş bildiren 6-10 yıl ($\bar{x}=3,45$), 11-15 yıl ($\bar{x}=3,45$), 16-20 yıl ($\bar{x}=3,50$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x}=3,94$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde, 1-5 yıl ($\bar{x}=3,23$) katılımcı grubu ise “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu 1-5 yıl ve 11-15 yıl katılımcı grubu 21 yıl ve üzeri katılımcı grubuna göre anlamlı farklılık göstermişlerdir ($F=3,211$; $p=.012$; $AF=1,2-5$). “Okulumuzda moral geceleri, çeşitli yemekler, yaş günleri, terfi ve emeklilik törenleri gibi etkinlikler gerçekleştirilir” önermesine 1-5 yıl katılımcı grubunun en düşük katılımı gösterdiğini görüyoruz. 21 yıl ve üzeri katılımcı grubu ise en yüksek katılımı

göstermişlerdir. 1-5 yıl katılımcı grubu okulun yaptığı sosyal etkinlikleri az bulmaktadırlar, sosyal etkinliklere daha fazla zaman ayırmak istiyor olmaları onları bu katılımlara yöneltmiş olabilir.

“Okulumuzun geçmişi tüm çalışanlar tarafından bilinir” (md.15) ifadesine görüş bildiren 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.25$), 1-5 yıl ($\bar{x} = 3.26$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.31$) “kısmen katılıyorum”, 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.58$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.71$) katılımcı grupları ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu katılımcı grupları arasında anlamlı farklılık görülmemektedir ($F = 1.871$; $p = .113$). 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 16-20 yıl arası görevlilerinin bu önermeye kısmen düzeyinde katılımında bulunmaları, okulun geçmişinin tüm çalışanlar tarafından yeterli düzeyde bilinmediğini düşündürmektedir. Okulumuzun geçmişinin tüm çalışanlar tarafından bilinmesinin okul kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesi açısından önemli olduğu göz önüne alındığında katılımların düşük olması önemle dikkate alınması gereken bir husustur.

“Okulumuzda yaşanan olaylar ve kahramanlıklar sürekli anlatılır ve yüceltilir” (md.16) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl ($\bar{x} = 3,00$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3,11$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3,22$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3,22$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde, 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3,65$) katılımcı grubu ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu 1-5 yıl ve 16-20 yıl katılımcı grubu, 21 yıl ve üzeri katılımcı grubuna göre anlamlı farklılık göstermişlerdir ($F = 2,603$; $p = .035$; $AF = 1-5$). “Okulumuzda yaşanan olaylar ve kahramanlıklar sürekli anlatılır ve yüceltilir” önermesine 1-5 yıl katılımcı grubunun en az düzeyde katılım gösterdiğini görüyoruz. Okul kültürünün oluşumunda önemli bir faktör olan bu maddeye 1-5 yıl katılımcı grubunun düşük katılım göstermesi önemlidir ve dikkat çekicidir. 14. maddeyi destekleyen bir sonuç olarak dikkat çekmektedir. 1-5 yıl katılımcı grubu kurum ile bütünleşebilme ve tanıyabilme açısından kurumda yaşanan olayların ve kahramanlıkların sürekli anlatılmasını ve yüceltilmesini istemektedirler. Ancak 21 yıl ve üzeri katılımcı grubu ise artık idealist yaklaşım yerine gerçekçi yaklaşıma sahipler. Bu yüzden mesleğin ilk başlarındaki katılımcı grupları yapılan başarılı işlerin daha çok anlatılıp gündemde tutulmasını isterlerken meslekte kıdemli hale geldikçe bu durumun cazibesini yitirdiğini söyleyebiliriz.

“Genelge, yönetmelik ve duyurular gibi yazılı iletişim araçlarında kullanılan resmi dili anlamakta zorluk çekmiyorum” (md.17) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl (\bar{x} =3.81), 6-10 yıl (\bar{x} =3.78), 11-15 yıl (\bar{x} =3.90), 16-20 yıl (\bar{x} =3.81), 21 yıl ve üzeri (\bar{x} =3.94) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır (F=.268; p=.899). Bilinen ortak kültürel dilin, çalışanlar tarafından rahatlıkla anlaşılması, paylaşılan misyonu olumlu yönde etkiler ve okulda paylaşım kültürü iletişim yoluyla aktarılmaktadır denilebilir.

“Okulumuzda yeterli düzeyde pano, bülten, dergi, şikâyet kutuları vb. uygulamalar vardır” (md.18) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl (\bar{x} =3.64), 6-10 yıl (\bar{x} =3.58), 11-15 yıl (\bar{x} =3.68), 16-20 yıl (\bar{x} =3.45), 21 yıl ve üzeri (\bar{x} =3.41) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Gruplar arasında anlamlı farklılık görülmemektedir (F=.789; p=.532). Gruplar, okulda pano, bülten, dergi, şikâyet kutuları vb. uygulamaları yeterli bulduğu söylenebilir.

“Okulumuzda Emniyet Teşkilatının ortak bilgi ve verilere sahip olduğunu gösteren Pol-Net sisteminden yararlanılır” (md.19) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl (\bar{x} =3.72), 6-10 yıl (\bar{x} =3.70), 11-15 yıl (\bar{x} =3.81), 16-20 yıl (\bar{x} =4.00), 21 yıl ve üzeri (\bar{x} =3.94) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık yoktur (F=.480; p=.750). Pol-Net sisteminden yararlanma konusunda grupların tamamının yüksek katılımında bulunmaları, Pol-Netin verimli olarak kullanıldığını düşündürmektedir.

“Okulumuza dedikodu ve söylentiler hakim değildir” (md.20) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl (\bar{x} =3.16), 6-10 yıl (\bar{x} =3.11), 11-15 yıl (\bar{x} =3.36), 16-20 yıl (\bar{x} =3.00), 21 yıl ve üzeri (\bar{x} =3.06) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Gruplar arasında anlamlı farklılık görülmemektedir (F=.618; p=.650). “Okulumuza dedikodu ve söylentiler hâkim değildir” önermesine grupların tamamı kısmen katılıyorum düzeyinde katılım göstermişlerdir. Bu sonuç bize okulda dedikodu ve söylentilerin varlığını düşündürmektedir.

“Okulumuzda otoriter bir anlayıştan ziyade katılımcı bir anlayış mevcuttur” (md.21) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl ($\bar{x} = 3.36$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.37$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.39$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.31$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.35$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=0.026$; $p=0.999$). Çıkan sonuçlara bakıldığında kıdem değişkenine göre katılımcıların çalıştığı kurumu tam olarak demokratik gördükleri söylenemez.

“Okul yönetimi hata kabul etmeyen mükemmeliyetçi bir tavır içerisindedir” (md.22) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl ($\bar{x} = 3.03$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 2.89$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 2.93$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.38$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.29$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görev yılı değişkenine göre görüşler arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F=1.443$; $p=0.217$). Bu önermeye tüm grupların düşük katılım göstermesi okul yönetiminin mükemmeliyetçi tavır içerisinde olmadığını ortaya koyduğu söylenebilir.

“Okulumuzda çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kurallar ve yönetmelikler belirlemektedir” (md.23) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl ($\bar{x} = 3.51$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.58$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.62$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.56$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.49$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık görülmemektedir ($F=0.543$; $p=0.704$). Okulda yazılı kural ve yönetmeliklerin çalışanların davranışlarını belirlemekte olduğunu düşündüren sonuçlara varılmıştır.

“Okulumuzda yöneticiler ve personel arasında sürekli bir görüş alışverişi vardır” (md.24) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl ($\bar{x} = 3.32$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.37$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.36$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde; 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.51$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.41$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görev yılı değişkenine göre görüşler arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F=0.814$; $p=0.516$). Katılım oranları, yönetici ve yönetilenler arasında görüş alışverişinin istenen düzeyde olmadığını düşündürmektedir.

“Okulumuzda görevin en iyi şekilde yapılabilmesi için bilgilendirme ve uyarılar zamanında yapılır” (md.25) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl (\bar{x} =3.67), 6-10 yıl (\bar{x} =3.61), 11-15 yıl (\bar{x} =3.64), 16-20 yıl (\bar{x} =3.88), 21 yıl ve üzeri (\bar{x} =3.71) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Gruplar arasında anlamlı farklılık görülmemektedir (F=.401; p=.808). Tüm katılımcı gruplarının görevin en iyi şekilde yapılabilmesi için bilgilendirme ve uyarıların zamanında yapıldığına inandıkları söylenebilir.

“Okulumuzda mevcut iletişim sistemlerinin işleyişinde mesleki gizlilik söz konusudur” (md.26) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl (\bar{x} =3,81), 6-10 yıl (\bar{x} =3,66), 11-15 yıl (\bar{x} =3,64), 16-20 yıl (\bar{x} =3,69) 21 yıl ve üzeri (\bar{x} =3,47) katılımcı grubu ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir (F=2.125; p=.076). Mesleki gizlilik ilkeleri dâhilinde işleyen bir mevcut iletişim sisteminin varlığını düşündüren sonuçlar çıkmıştır.

“Okulumuzda ekip çalışması bireysel çalışmaya tercih edilir” (md.27) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl (\bar{x} =3.39), 6-10 yıl (\bar{x} =3.34), 11-15 yıl (\bar{x} =3.38), 16-20 yıl (\bar{x} =3,19) 21 yıl ve üzeri (\bar{x} =3,24) katılımcı grubu “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F=.835; p=.503). Ekip çalışmasının varlığı kısmen katılımı kabul edilmiştir.

“İşle ilgili bilgi ve emirler verildiğinde, konuyu açıklayıcı soruları rahatlıkla sorabilirim” (md.28) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl (\bar{x} =3.70), 6-10 yıl (\bar{x} =3.73), 11-15 yıl (\bar{x} =3.88), 16-20 yıl (\bar{x} =3.94), 21 yıl ve üzeri (\bar{x} =3,94) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır (F=.752; p=.557). Kıdemi artan personelin aldıkları emirlerle ve anlaşılmayan yerlerle ilgili sorular sorma konusunda rahatladıklarını düşündüren katılımlar yapılmıştır.

“Çalışma arkadaş(lar)ımla ilgili yaşadığım sorunların çözümünde yöneticilere rahatlıkla başvurabilirim” (md.29) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl (\bar{x} =3.58), 6-10 yıl (\bar{x} =3.44), 11-15 yıl (\bar{x} =3.78), 16-20 yıl (\bar{x} =3.75), 21 yıl ve üzeri (\bar{x} =3,71)

katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görev yılı değişkenine göre görüşler arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F=1.892$; $p=.110$). Bu önermeye katılımın yüksek olması, çalışanların okulda arkadaşlarıyla sorunlar yaşadıklarında çözüm amacıyla yöneticilere başvurduklarını düşündürmektedir.

“Okulumuzu ilgilendiren kanun, tüzük ve yönetmeliklerin getirdiği kurallar hakkında bilgi sahibiyim” (md.30) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl ($\bar{x}=3.80$), 6-10 yıl ($\bar{x}=3.81$), 11-15 yıl ($\bar{x}=4.04$), 16-20 yıl ($\bar{x}=3.69$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x}=4.06$) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık yoktur ($F=1.552$; $p=.185$). Çalışanların okulu ilgilendiren kanun, tüzük ve yönetmeliklerin getirdiği kurallar hakkında bilgi sahibi oldukları söylenebilir.

“Okulumuzda empatik iletişim (kendini karşısındakinin yerine koyarak yapılan iletişim) oldukça yaygındır” (md.31) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl ($\bar{x}=2.99$), 6-10 yıl ($\bar{x}=2.87$), 11-15 yıl ($\bar{x}=3.06$), 16-20 yıl ($\bar{x}=2.88$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x}=3.18$) katılımcı grubu “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık görülmemektedir ($F=.855$; $p=.490$). Bu önermeye tüm grupların kısmen katılıyorum şeklinde görüş belirtmesi okulda empatik iletişimin yeterli düzeyde yapılmadığını düşündürmektedir.

“Okulumuzda birim değişikliklerinde, işe ve/veya birime uyum sağlamada çalışanlara yardımcı olunur” (md.32) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl ($\bar{x}=3.44$), 6-10 yıl ($\bar{x}=3.41$), 11-15 yıl ($\bar{x}=3.58$), 16-20 yıl ($\bar{x}=3.63$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x}=3.53$) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Gruplar arasında anlamlı farklılık görülmemektedir ($F=.466$; $p=.761$). Okulda birim değişikliklerinde işe ve/veya birime uyum sağlamları konusunda çalışanlara yardımcı olduğunu düşündüren sonuçlar alınmıştır.

“Okulumuz çalışanları birbirleriyle önyargısız bir şekilde iletişim kurmaktadır” (md.33) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl ($\bar{x}=3.30$), 6-10 yıl ($\bar{x}=3.29$), 11-15 yıl ($\bar{x}=3.28$) “kısmen katılıyorum”, 16-20 yıl ($\bar{x}=3.68$), 21 yıl ve üzeri

(\bar{x} =3.65) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir (F=.1.394; p=.234). Önermeye verilen yanıtlar bize okulda var olan iletişimde önyargıların olduğunu düşündürmektedir.

“Okulumuzda, öğrencilere yönelik yararlı bilgileri elde etmek amacıyla mesleki elektronik ağlardan (*İnternet, Polis-Web sayfaları*) yararlanılır” (md.34) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl (\bar{x} =4.00), 6-10 yıl (\bar{x} =3.92), 11-15 yıl (\bar{x} =4.01), 16-20 yıl (\bar{x} =3.94), 21 yıl ve üzeri (\bar{x} =3.94) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F=.372; p=.828). Okulda mesleki elektronik ağlardan yeterli düzeyde yararlanıldığı verilen cevaplardan anlaşılmaktadır.

“Okul içinde bütün birimler birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktadır” (md.35) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl (\bar{x} =3.53), 6-10 yıl (\bar{x} =3.56), 11-15 yıl (\bar{x} =3.52), 16-20 yıl (\bar{x} =3.88), 21 yıl ve üzeri (\bar{x} =3.71) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görev yılı değişkenine göre görüşler arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir (F=.527; p=.716). Çalışanlar işbirliğini kabul etmektedirler.

“Okulumuzda herkes tarafından hissedilen biz bilinci mevcuttur” (md.36) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl (\bar{x} =3.32), 6-10 yıl (\bar{x} =3.18), 11-15 yıl (\bar{x} =3.36), 21 yıl ve üzeri (\bar{x} =3.18) katılımcı grubu “kısmen katılıyorum”, 16-20 yıl (\bar{x} =3.44) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır (F=1.028; p=.392). Biz bilincinin mevcut olduğunu söyleyebilsek de yeterli olduğunu söylemek zordur.

“Okulumuzda telafisi mümkün hatalar hoşgörülle karşılanmaktadır” (md.37) önermesine görüş bildiren 1-5 yıl (\bar{x} =3.29), 6-10 yıl (\bar{x} =3.31), 11-15 yıl (\bar{x} =3.36), 16-20 yıl (\bar{x} =3.31), 21 yıl ve üzeri (\bar{x} =2.88) katılımcı grubu “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görev yılı değişkenine göre görüşler arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir (F=.90; p=.463). Çalışanların

yaptıkları telafisi mümkün hatalara daha hoşgörülü davranılmasını istemekte oldukları söylenebilir.

“Okulumuzda çalışanlar arası ilişkiler saygıya dayalı ve ölçülüdür” (md.38) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl ($\bar{x} = 3.64$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.58$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.59$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.75$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.65$) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık yoktur ($F=3.302$; $p=.876$). Bu önermeye verilen cevaplardan okulda çalışanlar arasındaki ilişkilerin saygıya dayalı ve ölçülü olduğu söylenebilir. Okulda saygı kültürünün varlığından bahsedilebilir.

“Okulumuzda çalışanlar hangi davranışlarının ödüllendirileceğini veya cezalandırılacağını bilirler” (md.39) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl ($\bar{x} = 3.62$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.64$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.62$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.88$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.89$) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık görülmemektedir ($F=.518$; $p=.722$). Okulumuzda çalışanlar hangi davranışlarının ödüllendirileceğini veya cezalandırılacağını bilirler önermesine verilen cevaplara bakıldığında tüm grupların yüksek düzeyde katılım gösterdikleri görülüyor. Kıdem durumu 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri katılımcı grupları diğer gruplara göre daha yüksek katılımde bulunmuşlardır. Ödül ve ceza konularında kıdemli çalışanlar daha bilgilidir demek mümkündür.

“Okulumuzda çalışanlar üstlerin emirlerine uymayı ve itaat etmeyi bir görev olarak algırlar” (md.40) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl ($\bar{x} = 3.79$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.84$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.90$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.75$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.65$) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Gruplar arasında anlamlı farklılık görülmemektedir ($F=.40$; $p=.809$). Bu önermeye tüm gruplar katılıyorum düzeyinde katılım göstermişlerdir. Okulda itaat kültürünün varlığından bahsedilebilir.

“Okulumuzun temel değerleri ve prensipleri eğitim-öğretim faaliyetleriyle öğrencilere aktarılmaktadır” (md.41) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl ($\bar{x} = 3.83$), 6-10

yıl ($\bar{x} = 3.80$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.90$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.75$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.76$) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($F=1.193$; $p=0.942$). Bu önermeye tüm grupların katılıyorum düzeyinde katılım göstermiş olmaları kültürün taşınması, okulda temel değerlerin ve prensiplerin eğitim-öğretim faaliyetleriyle öğrencilere aktarılması ile yapılmaktadır şeklinde düşündürmektedir.

“Okulumuz bayrak törenlerine oldukça önem vermektedir” (md.42) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl ($\bar{x} = 4.14$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 4.09$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.88$) katılımcı grubu “katılıyorum”; 11-15 yıl ($\bar{x} = 4.33$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 4.31$) katılımcı grubu ise “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=1.225$; $p=0.299$). Bu önermeye tüm grupların yüksek katılım gösterdiklerini görüyoruz. Okulda bayrak törenlerine verilen önemin oldukça yüksek olduğu grupların verdiği yanıtlardan anlaşılmaktadır.

“Okulda yöneticiler çalışanların fikirlerine değer verir” (md.43) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl ($\bar{x} = 3.46$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.41$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.67$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.88$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.40$) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($F=1.221$; $p=0.300$). Kıdem durumu 11 yılın üzerinde olan katılımcı grupları yüksek katılımında bulunmuşlardır. Mesleki deneyimi artan çalışanların fikirlerine daha fazla önem verildiğini düşündürmektedir.

“Okulumuzda çalışanlar birbirlerine güvenirlir” (md.44) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl ($\bar{x} = 3.44$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.47$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.64$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.64$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.65$) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görev yılı değişkenine göre görüşler arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F=1.524$; $p=0.193$). Okulda güven kültüründen bahsedebiliriz ancak yeterli olduğunu söylemek mümkün olmasa gerektir.

“Okulumuz çalışanları okulun misyonunu desteklerler” (md.45) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl ($\bar{x} = 3.58$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.60$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.77$), 16-20 yıl

($\bar{x} = 3.75$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.88$) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık yoktur ($F=0.965$; $p=0.426$). Bu durum okulumuzun süreçleriyle daha fazla ilişkide bulunan grupların da tasdik etmesiyle okulun misyonunun tüm çalışanlar tarafından desteklendiğini düşündürmektedir.

“Bu okulun çalışanları eğitim-öğretimle ilgili birlikte plan yapabilirler” (md.46) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl ($\bar{x} = 3.37$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.32$) katılımcı grubu “kısmen katılıyorum”, 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.46$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.56$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.58$) katılımcı grubu ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık görülmemektedir ($F=0.40$; $p=0.809$). Kıdem durumu arttıkça katılım da artmaktadır.

“Okulumuzun yöneticileri, çalışanların mesleki değerlendirilmesinde adil davranırlar” (md.47) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl ($\bar{x} = 3.41$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.42$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.62$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.65$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.53$) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Gruplar arasında anlamlı farklılık görülmemektedir ($F=1.274$; $p=0.278$). Kıdem değişkenine göre çalışanlar okul yöneticilerinin kendilerini mesleki değerlendirmelerinde adil davrandıklarını düşünmektedirler.

“Okulumuzda çalışanlar çeşitli kaynaklardan (*seminerler, konferanslar, meslektaşlar vb.*) bilgi elde etmenin yollarını ararlar” (md.48) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl ($\bar{x} = 3.49$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.50$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.67$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.56$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.59$) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($F=0.507$; $p=0.731$). Verilen cevaplara bakıldığında Okulda çalışanların çeşitli kaynaklardan (*seminerler, konferanslar, meslektaşlar vb.*) bilgi elde etmenin yollarını aradıklarını düşündürmektedir.

“Okulumuz çalışanları her hangi bir sorun olduğunda yardım etmek için isteklidirler” (md.49) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl ($\bar{x} = 3.51$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.50$),

11-15 yıl ($\bar{x} = 3.71$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.50$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.53$) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=.691$; $p=.598$). Çalışanlar arasında yardımlaşma kültürünün var olduğunu düşündüren katılımlar alınmıştır.

“Okulumuzda yöneticiler görevlerini iyi bir şekilde yerine getiren çalışanları takdir etmek için zaman ayırırlar” (md.50) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl ($\bar{x} = 3.23$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.08$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.19$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.38$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.39$) katılımcı grubu “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($F=1.937$; $p=.102$). Bu önermenin sonuçları bize yöneticilerin çalışanları takdir etmek için zaman ayırdıklarını ancak bu sürenin artırılması gerektiğini düşündürmektedir.

“Okulumuzun misyonu çalışanlar için bir güdüleme (*motivasyon*) aracıdır” (md.51) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl ($\bar{x} = 3.60$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.63$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.68$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.70$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.71$) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görev yılı değişkenine göre görüşler arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F=.086$; $p=.987$). Grupların tasdik etmesiyle okulun misyonunun çalışanlar için güdüleme aracı olarak görüldüğü söylenebilir.

“Okulumuzda çalışanlar karar verme sürecine katılırlar” (md.52) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl ($\bar{x} = 3.04$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.04$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 2.99$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.25$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.24$) katılımcı grubu “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık yoktur ($F=.283$; $p=.889$). Okulda karar verme süreci ile ilgili önermeye kıdem değişkenine göre katılımların düşük olduğu görülmektedir. Grupların tamamının kısmen katılıyorum düzeyinde katılım göstermesi, çalışanların okulda karar verme sürecinde kendilerini aktif olmadıklarını düşündürmektedir.

“Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin öğretim etkinliklerini gözlemlemek için zaman ayırırlar” (md.53) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl ($\bar{x} = 3.08$), 6-10 yıl

(\bar{x} =3.25), 11-15 yıl (\bar{x} =3.19), 16-20 yıl (\bar{x} =3.30), 21 yıl ve üzeri (\bar{x} =3.29) katılımcı grubu “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık görülmemektedir (F=1.813; p=.124). Bu önermeye verilen cevaplar bize okulda paylaşım kültürünün varlığını göstermekte, ancak yetersiz olduğunu düşündürmektedir.

“Okulumuz çalışanlarının mesleki gelişimi okul yönetimi tarafından değerli görülür” (md.54) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl (\bar{x} =3.40), 6-10 yıl (\bar{x} =3.40), 11-15 yıl (\bar{x} =3.41), 16-20 yıl (\bar{x} =3.56), 21 yıl ve üzeri (\bar{x} =3.41) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir (F=.185; p=.946). Mesleki gelişime verilen önemin yüksek olduğunu düşündüren düzeylerde katılımlar alındığı söylenebilir.

“Okulumuzda yöneticiler zamanlarının önemli bir bölümünü faaliyet planı yaparak geçirirler” (md.55) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl (\bar{x} =3.23), 6-10 yıl (\bar{x} =3.36), 11-15 yıl (\bar{x} =3.30), 16-20 yıl (\bar{x} =3.39), 21 yıl ve üzeri (\bar{x} =3.35) katılımcı grubu “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Gruplar arasında anlamlı farklılık görülmemektedir (F=1.124; p=.344). Yöneticilerin faaliyet planına ayırdıkları zamanı yeterli görmeyen çalışanların tamamı bu önermeye kısmen katılmak suretiyle görüşlerini belirtmişlerdir.

“Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin düşüncelerine önem verirler” (md.56) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl (\bar{x} =3.24), 6-10 yıl (\bar{x} =3.22), 11-15 yıl (\bar{x} =3.22), 16-20 yıl (\bar{x} =3.38), 21 yıl ve üzeri (\bar{x} =3.24) katılımcı grubu “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır (F=.087; p=.986). Bu önermeye verilen cevaplardan okulda çalışanların birbirlerinin düşüncelerine önem verme durumunun kısmen düzeyinde olduğu söylenebilir.

“Okulumuzdaki yöneticiler, çalışanların birlikte çalışmalarını kolaylaştırır” (md.57) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl (\bar{x} =3.40), 6-10 yıl (\bar{x} =3.48), 11-15 yıl (\bar{x} =3.54), 16-20 yıl (\bar{x} =3.69), 21 yıl ve üzeri (\bar{x} =3.70) katılımcı grubu

“katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görev yılı değişkenine göre görüşler arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F=.670$; $p=.613$). Çalışanların yöneticilerin ekip çalışmasını, takım çalışmasını sağladığına inandıklarını ifade etmek mümkündür.

“Okulumuz öğretime başlama ve mezuniyet törenlerine oldukça önem vermektedir” (md.58) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl ($\bar{x}=4.07$), 6-10 yıl ($\bar{x}=4.05$), 11-15 yıl ($\bar{x}=4.19$), 16-20 yıl ($\bar{x}=3.94$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x}=3.71$) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görev yılı değişkenine göre görüşler arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F=.670$; $p=.613$). Katılımların yüksek olması, okulda öğretime başlama ve mezuniyet törenlerine oldukça önem verildiğini göstermektedir.

“Okulumuzun çalışanları okulun misyonunu anlarlar” (md.59) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl ($\bar{x}=3.54$), 6-10 yıl ($\bar{x}=3.60$), 11-15 yıl ($\bar{x}=3.54$), 16-20 yıl ($\bar{x}=3.56$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x}=3.59$) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık yoktur ($F=.859$; $p=.488$). Okulun misyonu tüm gruplar tarafından anlaşılmaktadır denebilir.

“Bu okulda öğretmenler genellikle diğer öğretmenlerin ne öğrettiğinin farkındadır” (md.60) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl ($\bar{x}=3.46$), 6-10 yıl ($\bar{x}=3.44$), 11-15 yıl ($\bar{x}=3.46$), 16-20 yıl ($\bar{x}=3.94$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x}=3.47$) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=.911$; $p=.457$).

“Bu okulda çalışanlar diğer çalışanların duygu ve düşüncelerinin farkındadır” (md.61) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl ($\bar{x}=3.26$), 6-10 yıl ($\bar{x}=3.34$), 11-15 yıl ($\bar{x}=3.28$), 16-20 yıl ($\bar{x}=3.35$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x}=3.38$) katılımcı grubu “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($F=1.268$; $p=.281$). Kıdem değişkenine göre çalışanlar birbirlerinin duygu ve düşüncelerinin farkında olduğu ancak yeterli olmadığı görülmektedir.

“Okulumuzda çalışanlar öğrenim süreçleri hakkında bilgilerini güncellerler” (md.62) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl (\bar{x} =3.45), 6-10 yıl (\bar{x} =3.55), 11-15 yıl (\bar{x} =3.65), 16-20 yıl (\bar{x} =3.63) 21 yıl ve üzeri (\bar{x} =3.76) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık görülmemektedir (F=1.391; p=.235). Bu durum; okulumuzda çalışanların öğrenim süreçleri hakkındaki bilgilerini güncellediklerini düşündürmektedir.

“Bu okulda çalışanlar ekip olarak işbirliği içinde çalışırlar” (md.63) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl (\bar{x} =3.42), 6-10 yıl (\bar{x} =3.42), 11-15 yıl (\bar{x} =3.46), 16-20 yıl (\bar{x} =3.41), 21 yıl ve üzeri (\bar{x} =3.41) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Gruplar arasında anlamlı farklılık görülmemektedir (F=.735; p=.568). Birimlerin ekip çalışmasını gerçekleştirdikleri söylenebilir.

“Okulumuz çalışanları yeni fikir ve teknikler denedikleri için ödüllendirilirler” (md.64) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl (\bar{x} =3.06), 6-10 yıl (\bar{x} =3.14), 11-15 yıl (\bar{x} =3.14) katılımcı grubu “kısmen katılıyorum”, 16-20 yıl (\bar{x} =3.50), 21 yıl ve üzeri (\bar{x} =3.53) katılımcı grubu ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir (F=1296; p=.270). Bu önermeye katılımların düşük olması ödüllendirmeye verilen önemin yeterli görülmediğini düşündürmektedir.

“Bu okulun misyonu toplumun değerlerini yansıtır” (md.65) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl (\bar{x} =3.56), 6-10 yıl (\bar{x} =3.56), 11-15 yıl (\bar{x} =3.64), 16-20 yıl (\bar{x} =3.69), 21 yıl ve üzeri (\bar{x} =3.65) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F=.168; p=.955). Bu önermeye yapılan katılımlar grupların okulun misyonunun toplumun değerlerini yansıttığını düşündürmektedir.

“Bu okulda yöneticiler yeni öğretim metotları geliştirmede risk üstlenebilirler” (md.66) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl (\bar{x} =3.18), 6-10 yıl (\bar{x} =3.23), 11-15 yıl (\bar{x} =3.33), 16-20 yıl (\bar{x} =3.39), 21 yıl ve üzeri (\bar{x} =3.35) gruplar “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık yoktur

($F=.162$; $p=.167$). Açıklık kültürünü yoklayan bu önermeye verilen cevaplar bize okulda yöneticilerin yeni öğretim metotları geliştirmede risk üstlenebilmeleri konusunda yeterli olmadıklarını düşündürmektedir.

“Bu okulda yöneticiler öğretimde yenilikleri desteklerler” (md.67) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl ($\bar{x} =3.58$), 6-10 yıl ($\bar{x} =3.56$), 11-15 yıl ($\bar{x} =3.57$), 16-20 yıl ($\bar{x} =3.63$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} =3.53$) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık görülmemektedir ($F=1.046$; $p=.382$). Gruplar yöneticilerin öğretimde yenilikleri desteklediklerini düşünmektedirler.

“Bu okulda çalışanlar, proje ve programları değerlendirip geliştirmek için birlikte çalışırlar” (md.68) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl ($\bar{x} =3.31$), 6-10 yıl ($\bar{x} =3.39$), 11-15 yıl ($\bar{x} =3.36$), 16-20 yıl ($\bar{x} =3.38$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} =3.24$) katılımcı grubu “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Gruplar arasında anlamlı farklılık görülmemektedir ($F=1.329$; $p=.257$). Ekip çalışmasını sorgulayan bu önermeye yapılan katılımlardan ekip çalışmasının okulda var olduğu, ancak grupların kısmen katılarak onayladıkları görülmektedir.

“Bu okuldaki öğretim performansı okulun misyonunu yansıtır” (md.69) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl ($\bar{x} =3.68$), 6-10 yıl ($\bar{x} =3.68$), 11-15 yıl ($\bar{x} =3.84$), 16-20 yıl ($\bar{x} =3.81$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} =3.41$) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($F=.870$; $p=.481$). Bu önermeye katılım yapan grupların bu durumu yüksek katılımı onayladıkları görülmektedir.

“Okulumuzun değerleri okulu geliştirici niteliktedir” (md.70) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl ($\bar{x} =3.62$), 6-10 yıl ($\bar{x} =3.61$), 11-15 yıl ($\bar{x} =3.71$), 16-20 yıl ($\bar{x} =3.75$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} =3.53$) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=.243$; $p=.914$). Grupların tamamı okulun değerlerinin okulu geliştirecek nitelikte olduğuna katılmaktadırlar.

“Bu okulun yöneticileri planlama ve öğretim zamanını önemserler” (md.71) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl ($\bar{x} = 3.70$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.72$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.77$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.88$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.41$) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($F = .537$; $p = .709$). Yöneticilerin planlama ve öğretim zamanını önemsedikleri katılımların yüksek olmasından anlaşılmaktadır.

“Okulumuzda öğretim uygulamaları üzerindeki anlaşmazlıklar açıkça seslendirilip tartışılır” (md.72) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl ($\bar{x} = 3.43$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.43$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.58$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.59$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.60$) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görev yılı değişkenine göre görüşler arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F = 2112$; $p = .077$). Okulda öğretim uygulamaları üzerindeki anlaşmazlıklar açıkça seslendirilip tartışıldığı söylenebilir. Okulda tartışma kültürünün varlığından bahsetmek mümkündür.

“Bu okulda çalışanlar fikirlerini paylaşmak için cesaretlendirilir” (md.73) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl ($\bar{x} = 3.17$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.15$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.22$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.30$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.12$) katılımcı grubu “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık yoktur ($F = .404$; $p = .806$). Bu okulda çalışanlar fikirlerini paylaşmak için cesaretlendirilir önermesine görüşlerin düşük olması fikir üretme konusunda çalışanların cesaretinin az olmasını düşündürmektedir.

“Okulumuz çağdaş gelişmelere, teknolojik yeniliklere ve değişimlere açıktır” (md.74) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl ($\bar{x} = 3.65$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.63$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.68$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.81$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.76$) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık görülmemektedir ($F = .187$; $p = .945$). Okulda çağdaş gelişmeler, teknolojik yenilikler ve değişimler önemsenmektedir diyebiliriz.

“Okulumuz çalışanları gerektiğinde inisiyatif kullanabilirler” (md.75) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl ($\bar{x} = 3.25$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.19$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.30$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.39$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 2.94$) katılımcı grubu “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Gruplar arasında anlamlı farklılık görülmemektedir ($F=1152$; $p=.331$). Önermeye verilen cevaplardan okulda inisiyatif kültürü olduğunu ancak kısmen katılıyorum düzeyinde kaldığını söyleyebiliriz.

“Okulumuzun amaçları, kuralları, değerleri ve inançları tüm çalışanlar tarafından benimsenir” (md.76) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl ($\bar{x} = 3.60$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.67$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.67$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.63$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.82$) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($F=.444$; $p=.777$). Grupların okulun amaçlarının, kurallarının, değerlerinin ve inançlarının tüm çalışanlar tarafından benimsendiğini düşündüren katılımlarda buldukları görülmektedir.

“Bu okulun çalışanları, öğrencilerin eğitim-öğretimleri için sorumluluklarını kabul ederler” (md.77) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl ($\bar{x} = 3.74$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.73$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.81$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.81$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.65$) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=.152$; $p=.962$). Bu okulun çalışanları, öğrencilerin eğitim-öğretimleri için sorumluluklarını kabul ederler önermesinin katılımları bize okulda sorumluluk kültürünün oluştuğunu düşündürmektedir.

“Bu okulda öğretmenler birbirini tamamlayıcı nitelikte eğitim-öğretim verirler” (md.78) ifadesine görüş bildiren 1–5 yıl ($\bar{x} = 3.63$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.62$), 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.61$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.75$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.49$) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görüşler arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($F=.491$; $p=.742$). Okulda öğretim üyelerinin eğitim-öğretim verirlerken birbirini tamamlayıcı nitelikte eğitim-öğretim verdikleri çıkan sonuçlara bakılarak söylenebilir.

“Bu okulda öğretmenler öğrenci merkezli eğitime önem verirler” (md.79) ifadesine görüş bildiren 1-5 yıl (\bar{x} =3.57), 6-10 yıl (\bar{x} =3.50), 11-15 yıl (\bar{x} =3.48), 16-20 yıl (\bar{x} =3.63), 21 yıl ve üzeri (\bar{x} =3.53) katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Görev süresi değişkenine göre görüşler arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F=.324$; $p=.862$). Grupların tasdiki okulda öğrenci merkezli eğitime önem verildiğini düşündürmektedir.

4.1.4.3. Görev Süresi Değişkenine Göre Anket Maddelerine İlişkin Genel Değerlendirme

Bu maddelere bakıldığında hemen hemen her soruda katılımcı gruplarının görüşleri aritmetik olarak değişkenlik göstermektedir. Görev süresi değişkenine göre gruplar arasında genelleme yapmak neredeyse mümkün değildir. Kıdem durumu 11 yılın üzerinde olan polisler, fikirlerine değer verildiğine diğer kıdem durumundakilere göre daha fazla inanmaktadırlar. Bu sonuç, okulda mesleki deneyime sahip çalışanların, fikirlerine önem verildiğini düşündüklerini ortaya koymuştur. Görevlere ilişkin bilgi alışverişinde bulunulmasına görev süresi 21 yıl ve üzeri grup düşük düzeyde katılmışlardır. Özellikle 11-15 yıl katılımcı grubu görevlere ilişkin bilgi alışverişinde bulunulmasına daha yüksek düzeyde katılım gerçekleştirmiştir. 11-15 yıl katılımcı grubu okulda her hangi bir konuyla ilgili yetkili kişiye ulaşmada sorun yaşamadığına ilişkin diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde katılmışlardır. Okulda moral geceleri, çeşitli yemekler, yaş günleri, terfi ve emeklilik törenleri gibi etkinlikler gerçekleştirilmesini 1-5 yıl katılımcı grubu çok düşük katılımında bulunmuşlardır. Bu sonuç, genç polislerin okulda kültürel etkinliklerin daha fazla yapılmasını istemelerinden kaynaklanmakta olabilir. Okulda uzun zamandan beri görev yapan gruplar okulda yaşanan olaylar ve kahramanlıkların sürekli anlatılması ve yüceltilmesine ilişkin görüşlerinde iyimser görünmektedirler. Çalışanların okul kültürünü benimsemeleri okulun geçmişinin anlatılması, okula katkısı olmuş olan kişilerin anlatılması ile gerçekleşir. 1-5 yıl grubu polisler okul kültürünü anlama, okulu tanıma, çalıştıkları yere uyum sağlama konusunda istekli durumdadır. 11-15 yıl grubu polisler okula alışmışlar, okul kültürünü benimsemişlerdir. 20 yıl ve üzeri polis grubu ise zaman zaman küskün davranmaktadırlar. Buna paralel iletişim etkinliğini en iyi

11-15 yıl polis grubu, sonra 1-5 yıl polis grubu, en son 20 yıl ve üzeri polis grubu kullanmaktadırlar.

4.1.4.4. Görev Süresi Değişkenine Göre Boyutlara İlişkin Bulgular ve Yorumu

Örgütsel kültür ve örgütsel iletişim özellikleri ile ilgili olarak belirlenen boyutlara ilişkin elde edilen veriler tabloda sunulmaktadır (Tablo 15). Her bir boyutla ilgili olarak uygulanan AF sınaması sonuçları, anlamlı farklılık durumlarına göre aşağıda yorumlanmıştır.

Tablo 15: Görev Süresi Değişkenine Göre Boyutlara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

BOYUTLAR	Görev Süresi	N	\bar{x}	SE	SD	F	P	AF (scheffe)
ÖRGÜTSEL KÜLTÜR	1-5 yıl	139	3.35	8.12	.06	3.21	.01*	1-3,4,5\2-5
	6-10 yıl	487	3.50	7.90	.03			
	11-15 yıl	264	3.58	7.97	.04			
	16-20 yıl	97	3.59	7.52	.07			
	21 ve üzeri yıl	190	3.64	7.74	.05			
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	1-5 yıl	139	3.32	6.59	.05	3.80	.00*	1,2-3,5
	6-10 yıl	487	3.33	6.43	.02			
	11-15 yıl	264	3.45	6.68	.04			
	16-20 yıl	97	3.45	5.79	.05			
	21 ve üzeri yıl	190	3.50	6.34	.04			

p<.05

4.1.4.5. Görev Süresi Değişkenine Göre Boyutlara İlişkin Bulgular ve Yorumu

1-5 yıl (\bar{x} =3.35) katılımcı grubu “kısmen katılıyorum”, 6-10 yıl (\bar{x} =3.50), 11-15 yıl (\bar{x} =3.58), 16-20 yıl (\bar{x} =3.59), 21 yıl ve üzeri (\bar{x} =3.64) katılımcılar ise “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri “örgütsel kültür” boyutunda katılımcı görüşleri 1-5 yıl katılımcı grubu ile 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üzeri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Ayrıca 1-5 yıl ile 21 yıl ve üzeri katılımcı grubu arasında anlamlı farklılık bulunmuştur (F=3.21; p=.01 AF=1-3,4,5\ 2-5). Örgütsel kültür boyutunda görüş belirten görev süresi gruplarından 1-5 yıl katılımcı grubu en düşük katılımı göstermişlerdir. 21 yıl ve üzeri katılımcılar ise en yüksek düzeyde katılım gerçekleştirmiştir.

1-5 yıl ($\bar{x} = 3.32$), 6-10 yıl ($\bar{x} = 3.33$), “kısmen katılıyorum”, 11-15 yıl ($\bar{x} = 3.45$), 16-20 yıl ($\bar{x} = 3.45$), 21 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3.50$) katılımcılar “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri “örgütsel iletişim” boyutunda 1-5 yıl katılımcı grubu ile 11-15 yıl, 21 yıl ve üzeri katılımcı grubu arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Ayrıca 6-10 yıl katılımcı grubu ile 11-15 yıl katılımcı grubu, 21 yıl ve üzeri katılımcı grubu görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=3.80$; $p=.00$ $AF=1,2-3,5$). “Örgütsel iletişim” boyutunda görüş belirten görev süresi gruplarından 1-5 yıl katılımcı grubu ve 11-15 yıl katılımcı grubu en düşük katılımı göstermişlerdir. 21 yıl ve üzeri katılımcılar en yüksek düzeyde katılım gerçekleştirmişlerdir.

4.1.4.6. Görev Süresi Değişkenine Göre Boyutlara İlişkin Bulguların Genel Değerlendirmesi

“Örgütsel Kültür” boyutunda görev süresi değişkenine göre yapılan analiz sonucu ankete katılan 1-5 yıl katılımcı grubu ile 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üzeri katılımcı grupları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Ayrıca 6-10 yıl katılımcı grubu ile 21 yıl ve üzeri katılımcı grubu arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

“Örgütsel İletişim” boyutunda yapılan analiz sonucu ankete katılan 1-5 yıl katılımcı grubu ile 11-15 yıl, 21 yıl ve üzeri katılımcı grubu arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Ayrıca 6-10 yıl katılımcı grubu ile 11-15 yıl katılımcı grubu, 21 yıl ve üzeri katılımcı grubu görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

4.1.5. PMYO Personelinin Derse Girme Değişkenine İlişkin Bulgular

Derse Girme Değişkenine göre elde edilen bulgular, maddeler ve boyutlar temelinde verilmektedir.

4.1.5.1. PMYO Personelinin Derse Girme Durumuna Göre Dağılımı

Polislerin derse girme durumlarına göre dağılımına bakıldığında, 285'inin (%24,8) derse giriyor olduğu, 865'inin (%75,2) derse girmiyor olduğu görülmektedir.

Tablo 16: PMYO Personelinin Derse Girme Durumuna Göre Dağılımı

Derse Girme Durumu	f	%
Derse Giren	285	24,8
Derse Girmeyen	865	75,2
	1150	100,0

4.1.5.2. Derse Girme Durumu Değişkenine Göre Anket Maddelerine İlişkin Bulgular ve Yorumu

Derse girme durumları değişkenine göre anket maddelerine ilişkin verilerle bakıldığında (Ek-2, Tablo 17) “Çalışma arkadaşlarımızla hizmet ve görevlere ilişkin bilgi alışverişinde bulunuruz” (md.1) önermesine derse giren ($\bar{x} = 4,18$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,85$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=4,369$; $p=.00$). Derse giren katılımcı grupları derse girmeyen katılımcı gruplarına göre bu önermeye daha yüksek katılım göstermişlerdir.

“Okulumuzda her hangi bir konuyla ilgili, yetkili kişiye ulaşmada sorun yaşamıyorum” (md.2) önermesine derse giren ($\bar{x} = 4,12$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,73$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t sınaması katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=4,979$; $p=.00$). Verilen cevaplardan derse girenlerin derse girmeyenlere göre okulda her hangi bir konuyla ilgili, yetkili kişiye ulaşmada sorun yaşamadıklarını düşündürmektedir.

“Mesleğimizin amacı ve önemi tüm çalışanlara aktarılır” (md.3) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,75$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,67$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t sınaması sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t=1,054$; $p=.292$). Mesleğimizin amacı ve önemi tüm çalışanlara aktarılır önermesine katılımcıların katılım oranları farklılık

oluşturmayacak şekildedir. Derse girme durumu değişkenine göre okulda mesleğin amacı ve önemi tüm çalışanlara aktarıldığına inanılmaktadır.

“Okulumuzda kendimle ilgili kararlarda görüşlerime önem veriliyor” (md. 4) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,58$) “katılıyorum”, derse girmeyen ($\bar{x} = 3,15$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=5,219$; $p=.00$). Derse giren katılımcı grupları derse girmeyen katılımcı gruplarına göre daha yüksek katılım gösterdikleri görülmektedir. Derse girenler derse girmeyenlere göre, okulda kendileriyle ilgili kararlarda görüşlerine önem verildiğine daha fazla inanmaktadırlar.

“Okulumuzda farklı birimlerdeki ast ve üstler rahatlıkla birbirleriyle iletişim kuruyorlar” (md.5) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,86$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,67$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır. Derse girenler okulda farklı birimlerdeki ast ve üstler rahatlıkla birbirleriyle iletişim kuruyorlar önermesine derse girmeyenlere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir ($t=2,609$; $p=.009$). Derse girme durumu değişkenine göre alınan ortalamalar bize derse girenlerin astların üstleriyle rahat iletişim kurabildiğini düşündürmektedir.

“Okulumuzda görev ve hizmetlerin sonuçlarıyla ilgili geribildirimler düzenli olarak yapılmaktadır” (md.6) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,54$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,52$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t=.170$; $p=.865$). Derse giren katılımcı grupları, derse girmeyen katılımcı gruplarına göre daha yüksek katılım gösterdikleri görülmektedir. Gruplar okulda geribildirimlerin düzenli olarak yapıldığına inanmaktadırlar.

“Okulumuz personelinin birbirleriyle olan ilişkileri uyumludur” (md.7) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,51$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,44$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t=.881$; $p=.379$). Derse giren

katılımcı grupları derse girmeyen katılımcı gruplarına göre daha yüksek katılım gösterdikleri görülmektedir. Katılımcılar okulda uyumun olduğunu düşündüren cevaplar vermişlerdir.

“Okulumuz çalışanları daha çok informal iletişim kanallarını (söylentiler, doğal arkadaş grupları gibi) kullanırlar” (md. 8) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,88$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,44$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($t=0,931$; $p=0,352$). Derse giren katılımcı grupları derse girmeyen katılımcı gruplarına göre daha yüksek katılım gösterdikleri görülmektedir. Derse girme durum değişkenine göre grupların verdiği cevaplar okulda informal iletişim kanallarının kullanıldığını ancak düşük düzeyde olduğunu düşündürmektedir.

“Okulumuzda kişiler arası sorunlar, çoğunlukla arkadaşlar aracılığıyla çözümleniyor” (md.9) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,20$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,34$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınavı katılımcı görüşlerinin derse giren katılımcılar, derse girmeyen katılımcılara oranla daha düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Grupların görüşleri arasında anlamlı şekilde farklılık belirlenmiştir ($t=-1,963$; $p=0,050$). Okulda kişiler arası sorunların, çoğunlukla arkadaşlar aracılığıyla çözümlendiğine derse girmeyen gruplar daha çok inanmaktadır.

“Okulumuzda farklı değerlere (sosyo-ekonomik, kültürel, yaşam biçimi vb.) sahip kişiler arasında uyum olduğunu söyleyebilirim” (md. 10) önermesine katılan derse giren ($\bar{x} = 3,53$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirlerken, derse girmeyen ($\bar{x} = 3,36$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını t sınavı ortaya koymaktadır ($t=2,350$; $p=0,019$). Derse giren katılımcı grupları derse girmeyen katılımcı gruplarına göre daha yüksek katılım gösterdikleri görülmektedir. Derse girenler okulda farklı değerlere (sosyo-ekonomik, kültürel, yaşam biçimi vb.) sahip kişiler arasında uyum olduğuna derse girmeyenlere göre daha fazla inanmaktadırlar.

“Yapılan göreve ilişkin yönetmelikler, genelgeler, duyurular vb. zamanında elimize ulaşıyor” (md. 11) önermesine katılan derse giren ($\bar{x} = 3,89$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,84$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t = 0,758$; $p = 0,448$). Derse giren katılımcı grupları derse girmeyen katılımcı gruplarına göre daha yüksek katılım gösterdikleri görülmektedir.

“Okulumuzdaki mevcut iletişim sistemi, birimler arasındaki iletişimin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlar” (md. 12) önermesine katılan derse giren ($\bar{x} = 3,86$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,69$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t = 2,348$; $p = 0,019$). Derse giren katılımcı grupları derse girmeyen katılımcı gruplarına göre mevcut iletişim sistemini daha etkili bulmaktadırlar.

“Okulumuzda göreve başladığımda çalışma arkadaşlarım işe ve/veya birime uyum sağlamamda bana yardımcı oldular” (md. 13) ifadesine katılan derse giren ($\bar{x} = 3,72$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,68$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($t = 0,547$; $p = 0,584$). Derse giren katılımcı grupları derse girmeyen katılımcı gruplarına göre okulda göreve başladıklarında çalışma arkadaşlarının işe ve/veya birime uyum sağlamalarında kendilerine yardımcı olduklarına daha çok inanmaktadırlar.

“Okulumuzda moral geceleri, çeşitli yemekler, yaş günleri, terfi ve emeklilik törenleri gibi etkinlikler gerçekleştirilir” (md. 14) önermesine katılan derse giren ($\bar{x} = 3,62$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirlerken, derse girmeyen ($\bar{x} = 3,22$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t = 4,859$; $p = 0,00$). Derse giren katılımcı grupları derse girmeyen katılımcı gruplarına göre etkinliklerin gerçekleştiğine daha yüksek katılım gösterdikleri görülmektedir.

“Okulumuzun geçmişi tüm çalışanlar tarafından bilinir” (md. 15) ifadesine derse giren ($\bar{x} = 3,27$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,31$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=504$; $p=.614$). Derse girenler derse girmeyenlere göre okulun geçmişinin bilindiğine inanmaktadır.

“Okulumuzda yaşanan olaylar ve kahramanlıklar sürekli anlatılır ve yüceltilir” (md. 16) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,16$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,01$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=2,016$; $p=.044$). Derse giren katılımcı grupları derse girmeyen katılımcı gruplarına göre daha yüksek katılım göstermişlerdir. Derse girenler yaşanan olaylar ve kahramanlıkların sıklıkla anlatıldığına inanmaktadırlar.

“Genelge, yönetmelik ve duyurular gibi yazılı iletişim araçlarında kullanılan resmi dili anlamakta zorluk çekmiyorum” (md.17) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,96$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,76$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=2,766$; $p=.006$). Derse girenler resmi dili anlamakta zorlanmadıklarını daha yüksek katılımıla belirtmişlerdir.

“Okulumuzda yeterli düzeyde pano, bülten, dergi, şikâyet kutuları vb. uygulamalar vardır” (md.18) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,77$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,56$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=2,901$; $p=.004$). Derse girenler, derse girmeyenlere göre pano, bülten dergi, şikâyet kutuları gibi uygulamaları derse girmeyenlere göre daha yeterli görmektedirler.

“Okulumuzda Emniyet Teşkilatının ortak bilgi ve verilere sahip olduğunu gösteren Pol-Net sisteminden yararlanılır” (md.19) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,83$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,70$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş

belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür ($t=1,695$; $p=.090$). Derse giren katılımcı grupları derse girmeyen katılımcı gruplarına göre daha yüksek katılım gösterdikleri görülmektedir. Pol-Net sisteminden yararlanma konusunda grupların tamamının yüksek katılımında bulunmaları, Pol-Netin verimli olarak kullanıldığını düşündürmektedir.

“Okulumuza dedikodu ve söylentiler hâkim değildir” (md.20) önermesine derse giren ($\bar{x}=3,38$) ve derse girmeyen ($\bar{x}=3,08$) katılımcı grupları “Kısmen Katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınavası katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=3,508$; $p=.00$). Derse girenler derse girmeyenlere göre okulda dedikodu ve söylentilere daha az hakim olduğuna inanmaktadırlar.

“Okulumuzda otoriter bir anlayıştan ziyade katılımcı bir anlayış mevcuttur” (md.21) önermesine derse giren ($\bar{x}=3,67$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirlerken, derse girmeyen ($\bar{x}=3,26$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınavası katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=5,251$; $p=.00$). Derse giren katılımcı grupları derse girmeyen katılımcı gruplarına göre daha yüksek katılım göstermişler ve katılımcı yönetim anlayışına sahip bir yönetim olduğunu düşünmektedirler.

“Okul yönetimi hata kabul etmeyen mükemmeliyetçi bir tavır içerisindedir” (md.22) önermesine derse giren ($\bar{x}=2,96$) ve derse girmeyen ($\bar{x}=3,01$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür ($t=.606$; $p=.544$). Derse giren katılımcı grupları derse girmeyen katılımcı gruplarına göre daha düşük katılım göstermişlerdir. Bu önermeye tüm grupların düşük katılım göstermesi okul yönetiminin mükemmeliyetçi tavır içerisinde olmadığını ortaya koyduğu söylenebilir.

“Okulumuzda çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kurallar ve yönetmelikler belirlemektedir” (md.23) önermesine derse giren ($\bar{x}=3,58$) ve derse

girmeyen ($\bar{x} = 3,52$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür ($t=0,825$; $p=0,409$). Derse giren katılımcı grupları derse girmeyen katılımcı gruplarına göre daha yüksek katılım gösterdikleri görülmektedir. Okulda yazılı kural ve yönetmeliklerin çalışanların davranışlarını belirlemekte olduğunu düşündüren sonuçlar ortaya konulmuştur.

“Okulumuzda yöneticiler ve personel arasında sürekli bir görüş alışverişi vardır” (md.24) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,60$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirlerken, derse girmeyen ($\bar{x} = 3,26$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=4,842$; $p=0,00$). Katılım oranları, yönetici ve yönetilenler arasında görüş alışverişinin istenen düzeyde olmadığını düşündürmektedir. Özellikle derse giren katılımcı grupları derse girmeyen katılımcı gruplarına göre daha yüksek katılım gösterdikleri görülmektedir.

“Okulumuzda görevin en iyi şekilde yapılabilmesi için bilgilendirme ve uyarılar zamanında yapılır” (md.25) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,74$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,63$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür ($t=1,623$; $p=0,105$). Derse giren katılımcı grupları derse girmeyen katılımcı gruplarına göre daha yüksek katılım gösterdikleri görülmektedir. Tüm katılımcı gruplarının görevin en iyi şekilde yapılabilmesi için bilgilendirme ve uyarıların zamanında yapıldığına inandıkları söylenebilir.

“Okulumuzda mevcut iletişim sistemlerinin işleyişinde mesleki gizlilik söz konusudur” (md.26) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,79$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,77$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür ($t=0,303$; $p=0,762$). Derse giren katılımcı grupları derse girmeyen katılımcı gruplarına göre daha yüksek katılım gösterdikleri görülmektedir. Mesleki gizlilik ilkeleri dâhilinde işleyen bir mevcut iletişim sisteminin varlığını düşündüren sonuçlar çıkmıştır.

“Okulumuzda ekip çalışması bireysel çalışmaya tercih edilir” (md.27) önermesine derse giren ($\bar{x}=3,54$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirlerken, derse girmeyen ($\bar{x}=3,33$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınavı katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=2,662$; $p=.008$). Derse giren katılımcı grupları derse girmeyen katılımcı gruplarına göre daha yüksek katılım gösterdikleri görülmektedir. Derse girmeyen grup, ekip çalışmasının varlığını kısmen katılımı kabul etmişlerdir.

“İşle ilgili bilgi ve emirler verildiğinde, konuyu açıklayıcı soruları rahatlıkla sorabilirim” (md.28) önermesine derse giren ($\bar{x}=3,94$) ve derse girmeyen ($\bar{x}=3,66$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınavı katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=3,912$; $p=.00$). Derse giren katılımcı grupları derse girmeyen katılımcı gruplarına göre daha yüksek katılım gösterdikleri görülmektedir. Aldıkları emirlerle ve anlaşılmayan yerlerle ilgili sorular sorma konusunda derse girenlerin derse girmeyenlere göre daha rahat olduklarını düşündüren katılımlar yapılmıştır.

“Çalışma arkadaş(lar)ımla ilgili yaşadığım sorunların çözümünde yöneticilere rahatlıkla başvurabilirim” (md.29) önermesine derse giren ($\bar{x}=3,72$) ve derse girmeyen ($\bar{x}=3,50$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınavı katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=2,944$; $p=.003$). Derse girenler derse girmeyenlere göre yöneticilere sorunlarla ilgili daha rahat başvurduklarını belirtmişlerdir.

“Okulumuzu ilgilendiren kanun, tüzük ve yönetmeliklerin getirdiği kurallar hakkında bilgi sahibiyim” (md.30) önermesine derse giren ($\bar{x}=4,05$) ve derse girmeyen ($\bar{x}=3,74$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınavı katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=5,326$; $p=.00$). Derse girenlerin derse girmeyenlere göre kendilerini

okulu ilgilendiren kanun, tüzük ve yönetmelikler hakkında daha fazla bilgili olduklarını düşündüren sonuçlar alınmıştır.

“Okulumuzda empatik iletişim (kendini karşısındakinin yerine koyarak yapılan iletişim) oldukça yaygındır” (md.31) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,22$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 2,87$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=4,369$; $p=.00$). Derse girenler derse girmeyenlere göre okulda empatik iletişimin varlığına daha fazla inanmaktadırlar.

“Okulumuzda birim değişikliklerinde, işe ve/veya birime uyum sağlamada çalışanlara yardımcı olunur” (md.32) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,65$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirlerken, derse girmeyen ($\bar{x} = 3,37$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=3.818$; $p=.00$). Derse girenler derse girmeyenlere göre birim değişikliklerinde uyum konusunda çalışanlara yardımcı olduğuna daha çok inanmaktadırlar.

“Okulumuz çalışanları birbirleriyle önyargısız bir şekilde iletişim kurmaktadırlar” (md.33) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,48$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirlerken, derse girmeyen ($\bar{x} = 3,25$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=2,880$; $p=.004$). Derse girenler derse girmeyenlere göre okulda önyargısız iletişimin varlığına daha fazla inanmaktadırlar.

“Okulumuzda, öğrencilere yönelik yararlı bilgileri elde etmek amacıyla mesleki elektronik ağlardan (İnternet, Polis-Web sayfaları) yararlanılır” (md.34) önermesine derse giren ($\bar{x} = 4,03$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,96$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür ($t=.1,093$; $p=.275$). Okulda, öğrencilere yönelik yararlı bilgileri elde etmek amacıyla mesleki elektronik ağlardan (İnternet, Polis-Web

sayfaları) yararlanıldığını düşündüren sonuçlar alınmıştır. Derse girenlerin derse girmeyenlere göre daha fazla kullandıkları söylenebilir.

“Okul içinde bütün birimler birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktadır” (md.35) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,60$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,53$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür ($t = 0,979$; $p = 0,328$). Derse girenlerin derse girmeyenlere göre daha yüksek katılım gösterdikleri görülmektedir. Çalışanlar işbirliğini kabul etmektedirler.

“Okulumuzda herkes tarafından hissedilen biz bilinci mevcuttur” (md.36) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,42$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirlerken, derse girmeyen ($\bar{x} = 3,23$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınavası katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t = 2,482$; $p = 0,013$). Derse girenler derse girmeyenlere göre daha yüksek katılımı okulda biz bilincinin varlığına inanmaktadırlar.

“Okulumuzda telafisi mümkün hatalar hoşgörülle karşılanmaktadır” (md.37) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,48$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirlerken, derse girmeyen ($\bar{x} = 3,24$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınavası katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t = 3,035$; $p = 0,002$). Derse girenlere göre derse girmeyenler yapılan telafisi mümkün hatalara hoşgörülü davranıldığını daha az düşünmektedirler.

“Okulumuzda çalışanlar arası ilişkiler saygıya dayalı ve ölçülüdür” (md.38) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,68$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,60$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür ($t = 1,210$; $p = 0,226$). Bu önermeye verilen cevaplardan okulda çalışanlar arasındaki ilişkilerin saygıya dayalı ve ölçülü olduğu söylenebilir. Okulda saygı kültürünün varlığından bahsedilebilir.

“Okulumuzda çalışanlar hangi davranışlarının ödüllendirileceğini veya cezalandırılacağını bilirler” (md.39) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,63$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,63$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür ($t = .085$; $p = .932$). Derse giren katılımcı grupları derse girmeyen katılımcı grupları ile aynı düzeyde katılım gösterdikleri görülmektedir. Okulumuzda çalışanlar hangi davranışlarının ödüllendirileceğini veya cezalandırılacağını bilirler önermesine verilen cevaplara bakıldığında grupların yüksek düzeyde katılım gösterdikleri görülüyor.

“Okulumuzda çalışanlar üstlerin emirlerine uymayı ve itaat etmeyi bir görev olarak algırlarlar” (md.40) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,75$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,83$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür ($t = .1,205$; $p = .229$). Okulda itaat kültürünün varlığından bahsedilebilir.

“Okulumuzun temel değerleri ve prensipleri eğitim-öğretim faaliyetleriyle öğrencilere aktarılmaktadır” (md.41) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,81$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,82$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür ($t = .210$; $p = .834$). Bu önermeye her iki grubun katılıyorum düzeyinde katılım göstermiş olmaları kültürün taşınması, okulda temel değerlerin ve prensiplerin eğitim-öğretim faaliyetleriyle öğrencilere aktarılması ile yapılmaktadır şeklinde düşündürmektedir.

“Okulumuz bayrak törenlerine oldukça önem vermektedir” (md.42) önermesine derse giren ($\bar{x} = 4,10$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 4,15$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür ($t = .719$; $p = .472$). Derse giren katılımcı grupları derse girmeyen katılımcı gruplarına göre daha düşük katılım gösterdikleri görülmektedir. Grupların yüksek katılım göstererek tasdik etmesiyle okul kültürünün

sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görülebilecek olan bayrak törenlerine oldukça önem verildiğini söyleyebiliriz.

“Okulda yöneticiler çalışanların fikirlerine değer verir” (md.43) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,68$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken, derse girmeyen ($\bar{x} = 3,39$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınavı katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=3,901$; $p=.00$). Derse girenler derse girmeyenlere göre yöneticilerin çalışanların fikirlerine değer verdiklerine daha fazla inanmaktadırlar.

“Okulumuzda çalışanlar birbirlerine güvenirlir” (md.44) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,58$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken, derse girmeyen ($\bar{x} = 3,40$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınavı katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=2,573$; $p=.010$). Derse girenler derse girmeyenlere göre daha yüksek katılım gösterdikleri görülmektedir. Okulda çalışanların birbirlerine güvendikleri söylenebilir.

“Okulumuz çalışanları okulun misyonunu desteklerler” (md.45) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,62$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,60$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür ($t=.404$; $p=.686$). Okul misyonunun çalışanlar tarafından desteklendiği söylenebilir.

“Bu okulun çalışanları eğitim-öğretimle ilgili birlikte plan yapabilirler (md.46)” önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,53$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken, derse girmeyen ($\bar{x} = 3,31$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınavı katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=3,210$; $p=.001$). Okulda çalışanların eğitim-öğretimle ilgili birlikte plan yapabildiklerine derse girenler derse girmeyenlere göre daha fazla inanmaktadırlar.

“Okulumuzun yöneticileri, çalışanların mesleki değerlendirilmesinde adil davranırlar” (md.47) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,59$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirlerken, derse girmeyen ($\bar{x} = 3,32$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=3,596$; $p=.00$). Derse giren katılımcı grupları derse girmeyen katılımcı gruplarına göre daha yüksek katılım gösterdikleri görülmektedir. Derse girmeyenler, yöneticilerin mesleki değerlendirmelerde adaletli olduklarına daha az inanmaktadırlar.

“Okulumuzda çalışanlar çeşitli kaynaklardan (seminerler, konferanslar, meslektaşlar vb.) bilgi elde etmenin yollarını ararlar” (md.48) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,60$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,47$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür ($t=.1,846$; $p=.065$). Derse giren katılımcı grupları derse girmeyen katılımcı gruplarına göre daha yüksek katılım gösterdikleri görülmektedir. Okulumuzda çalışanlar çeşitli kaynaklardan (seminerler, konferanslar, meslektaşlar vb.) bilgi elde etmenin yollarını aradıkları söylenebilir.

“Okulumuz çalışanları her hangi bir sorun olduğunda yardım etmek için isteklidirler” (md.49) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,63$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,48$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=2,249$; $p=.025$). Derse girenler derse girmeyenlere göre daha yüksek katılım göstermişlerdir. Çalışanlar arasında yardımlaşma kültürünün var olduğu söylenebilir.

“Okulumuzda yöneticiler görevlerini iyi bir şekilde yerine getiren çalışanları takdir etmek için zaman ayırırlar” (md.50) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,46$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirlerken, derse girmeyen ($\bar{x} = 3,11$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=4.413$; $p=.00$). Derse giren katılımcı grubu derse girmeyen katılımcı grubuna göre

daha yüksek katılımda bulunmuştur. Derse girenlerin takdir edilme konusunda daha iyimser oldukları söylenebilir.

“Okulumuzun misyonu çalışanlar için bir güdüleme (motivasyon) aracıdır” (md.51) önermesine derse giren ($\bar{x}=3,73$) ve derse girmeyen ($\bar{x}=3,71$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bununla beraber t sınaması katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaşmadığını ortaya koymaktadır ($t=2,063$; $p=.069$). Çalışanlar okulun misyonunu bir güdüleme (motivasyon) aracı olarak görmektedir.

“Okulumuzda çalışanlar karar verme sürecine katılırlar” (md.52) önermesine derse giren ($\bar{x}=3,38$) ve derse girmeyen ($\bar{x}=2,94$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=5,658$; $p=.00$). Derse girmeyenlerin karar verme sürecine katılım konusunda rahat olmadıkları anlaşılmaktadır.

“Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin öğretim etkinliklerini gözlemlemek için zaman ayırırlar” (md.53) önermesine derse giren ($\bar{x}=3,26$) ve derse girmeyen ($\bar{x}=3,11$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=2,064$; $p=.039$). Derse giren katılımcı grupları derse girmeyen katılımcı gruplarına göre daha yüksek katılım gösterdikleri görülmektedir. Paylaşımcı okul kültürünü yoklayan bu önermeye derse giren katılımcılar daha yüksek katılım oluşturmuşlardır.

“Okulumuz çalışanlarının mesleki gelişimi okul yönetimi tarafından değerli görülür” (md.54) önermesine derse giren ($\bar{x}=3,51$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirlerken, derse girmeyen ($\bar{x}=3,34$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=2,219$; $p=.027$). Derse giren katılımcı grupları derse girmeyen katılımcı gruplarına göre daha yüksek katılım

gösterdikleri görülmektedir. Derse girmeyenler yönetim tarafından mesleki gelişime verilen önemi yeterli bulmamaktadır.

“Okulumuzda yöneticiler zamanlarının önemli bir bölümünü faaliyet planı yaparak geçirirler” (md.55) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,29$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,27$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür ($t = 0,378$; $p = 0,705$).

“Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin düşüncelerine önem verirler” (md.56) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,42$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirlerken, derse girmeyen ($\bar{x} = 3,17$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t = 3,242$; $p = 0,001$). Derse girenler derse girmeyenlere göre düşüncelerine önem verildiğine daha fazla inanmaktadırlar.

“Okulumuzdaki yöneticiler, çalışanların birlikte çalışmalarını kolaylaştırır” (md.57) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,60$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirlerken, derse girmeyen ($\bar{x} = 3,38$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t = 3,175$; $p = 0,002$). Derse girmeyen grup, okulda yöneticilerle ilgili çalışanların birlikte çalışmalarını kolaylaştırdığına daha az inanmaktadır.

“Okulumuz öğretime başlama ve mezuniyet törenlerine oldukça önem vermektedir” (md.58) önermesine derse giren ($\bar{x} = 4,12$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 4,04$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür ($t = 1,030$; $p = 0,303$). Grupların yüksek düzeyde katılımlarıyla okulda öğretime başlama ve mezuniyet törenlerine oldukça önem verildiği söylenebilir.

“Okulumuzun çalışanları okulun misyonunu anlarlar” (md.59) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,79$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,78$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir ($t = 1,380$; $p = 0,168$).

“Bu okulda öğretmenler genellikle diğer öğretmenlerin ne öğrettiğinin farkındadır” (md.60) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,40$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,48$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık oluşmamıştır ($t = 1,180$; $p = 0,238$).

“Bu okulda çalışanlar diğer çalışanların duygu ve düşüncelerinin farkındadır” (md.61) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,37$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,27$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür ($t = 1,338$; $p = 0,181$).

“Okulumuzda çalışanlar öğrenim süreçleri hakkında bilgilerini güncellerler” (md.62) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,54$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,49$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($t = 0,767$; $p = 0,443$). Derse girenlerin derse girmeyenlere göre daha yüksek katılım gösterdikleri görülmektedir. Derse girdiklerinden dolayı kendi bilgilerini güncelleme ihtiyacı hissetmeleri bu şekilde düşünmelerine neden olabilir.

“Bu okulda çalışanlar ekip olarak işbirliği içinde çalışırlar” (md.63) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,45$) katılımcı grupları “katılıyorum”, derse girmeyen ($\bar{x} = 3,36$) katılımcı grupları ise “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür ($t = 1,237$; $p = 0,216$).

“Okulumuz çalışanları yeni fikir ve teknikler denedikleri için ödüllendirilirler” (md.64) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,21$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,06$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir ($t=1,811$; $p=.070$). Okulda çalışanların yeni fikir ve teknikler denedikleri için ödüllendirildiğini, ancak bu ödüllendirmenin çalışanlar tarafından yeterli düzeyde görülmediğini düşündüren katılımlar alınmıştır.

“Bu okulun misyonu toplumun değerlerini yansıtır” (md.65) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,99$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,96$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur ($t=.467$; $p=.641$).

“Bu okulda yöneticiler yeni öğretim metotları geliştirmede risk üstlenebilirler” (md.66) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,38$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,16$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığı belirlenmiştir ($t=2,750$; $p=.006$). Derse girenler girmeyenlere göre daha yüksek katılım göstermişlerdir. Derse girmeyenlerin riske girme gibi bir durum içerisinde olmaları zaten mümkün değildir. Derse girmedikleri için öğretim metotları geliştirmede risk üstlenme durumları da olamaz.

“Bu okulda yöneticiler öğretimde yenilikleri desteklerler” (md.67) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,64$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,57$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($t=.921$; $p=.357$).

“Bu okulda çalışanlar, proje ve programları değerlendirip geliştirmek için birlikte çalışırlar” (md.68) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,43$) “katılıyorum” ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,31$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür ($t=.1,618$; $p=.106$).

“Bu okuldaki öğretim performansı okulun misyonunu yansıtır” (md.69) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,74$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,67$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t=1,064$; $p=.288$).

“Okulumuzun değerleri okulu geliştirici niteliktedir” (md.70) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,75$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,68$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaşmadığını t sınaması ortaya koymaktadır ($t=2,387$; $p=.051$).

“Bu okulun yöneticileri planlama ve öğretim zamanını önemserler” (md.71) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,75$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,69$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür ($t=.801$; $p=.423$).

“Okulumuzda öğretim uygulamaları üzerindeki anlaşmazlıklar açıkça seslendirilip tartışılır” (md.72) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,55$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirlerken, derse girmeyen ($\bar{x} = 3,32$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=2,957$; $p=.003$).

“Bu okulda çalışanlar fikirlerini paylaşmak için cesaretlendirilir” (md.73) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,44$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirlerken, derse girmeyen ($\bar{x} = 3,08$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=4,559$; $p=.00$). Derse giren katılımcı grupları derse girmeyen katılımcı gruplarına göre daha yüksek katılım gösterdikleri görülmektedir. Derse girenler, okulda çalışanların fikirlerini paylaşma konusunda cesaretlendirildiğini kabul etmektedirler.

“Okulumuz çağdaş gelişmelere, teknolojik yeniliklere ve değişimlere açıktır” (md.74) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,72$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,63$) katılımcı

grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür ($t=1,301$; $p=.193$). Grupların tasdik etmesiyle okulun çağdaş gelişmelere, teknolojik yeniliklere ve değişimlere açık olduğu söylenebilir.

“Okulumuz çalışanları gerektiğinde inisiyatif kullanabilirler” (md.75) önermesine derse giren ($\bar{x}=3,37$) ve derse girmeyen ($\bar{x}=3,20$) katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bununla beraber t sınaması katılımcı görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır ($t=2,244$; $p=.025$). Derse giren katılımcı gruplarının derse girmeyen katılımcı gruplarına göre daha yüksek katılım gösterdikleri görülmektedir. Bu durum okulumuzun süreçleriyle daha fazla ilişkide bulunan grupların da tasdik etmesiyle okulumuzda inisiyatif kullanma kültürünün var olduğunu düşündürmektedir.

“Okulumuzun amaçları, kuralları, değerleri ve inançları tüm çalışanlar tarafından benimsenir” (md.76) önermesine derse giren ($\bar{x}=3,60$) ve derse girmeyen ($\bar{x}=3,64$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir ($t=.500$; $p=.617$).

“Bu okulun çalışanları, öğrencilerin eğitim-öğretimleri için sorumluluklarını kabul ederler” (md.77) önermesine derse giren ($\bar{x}=3,71$) ve derse girmeyen ($\bar{x}=3,75$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($t=.558$; $p=.577$).

“Bu okulda öğretmenler birbirini tamamlayıcı nitelikte eğitim-öğretim verirler” (md.78) önermesine derse giren ($\bar{x}=3,61$) ve derse girmeyen ($\bar{x}=3,63$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur ($t=.303$; $p=.762$). Derse giren katılımcı grupları derse girmeyen katılımcı gruplarına göre daha düşük katılım gösterdikleri görülmektedir.

“Bu okulda öğretmenler öğrenci merkezli eğitime önem verirler” (md.79) önermesine derse giren ($\bar{x} = 3,59$) ve derse girmeyen ($\bar{x} = 3,53$) katılımcı grupları “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yapılan t testi sonucunda katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($t=819$; $p=.413$).

4.1.5.3. Derse Girme Durumu Değişkenine Göre Anket Maddelerine İlişkin Genel Değerlendirme

Derse girme durumu değişkenine göre, anlamlı farklılık gösteren maddelerle ilgili olarak, bazı maddelerde derse giren ve girmeyen katılımcılar “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmelerine rağmen aralarında anlamlı farklılıklar oluşmuş ve derse giren katılımcıların, girmeyen katılımcılara oranla katılımları daha yüksek çıkmıştır. Anlamlı farklılık bulunan maddelere baktığımızda (madde 31, 52, 53, 66 ve 75) önermelerine katılan derse giren ve derse girmeyen katılımcı grupları “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmektedirler. Bu maddeler eğitimin kalitesini artırmak için gereken konulara yeterli önem verilmediğini gösteriyor. Paylaşımcı okul kültürünü, açıklık kültürünü yoklayan 53. ve 66. maddelerine katılım düşük olması paylaşımcı okul kültürünün varlığının yetersiz olduğu, yeniliğe kapalılığı gösteriyor. Her iki katılımcı grubu katılıyorum düzeyinde olan maddelere baktığımızda etkili iletişimin var olduğuna katıldıklarını söyleyebiliriz. Derse giren katılımcı grupları katılıyorum ve derse girmeyen katılımcı grupları kısmen katılıyorum düzeyinde olan maddelere baktığımızda derse girenlerin katılım düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Derse giren personelin kendilerini kuruma daha fazla ait hissettikleri yorumu yapılabilir. Derse giren ve derse girmeyen katılımcı grupları “katılmıyorum” düzeyinde görüş belirtmemektedirler.

4.1.5.4. Derse Girme Durumu Değişkenine Göre Boyutlara İlişkin Bulgular ve Yorumu

Örgütsel kültür ve örgütsel iletişim özellikleri ile ilgili olarak belirlenen boyutlara ilişkin elde edilen veriler tabloda sunulmaktadır (Tablo 18). Her bir boyutla ilgili olarak uygulanan t sınaması sonuçları, anlamlı farklılık durumlarına göre aşağıda yorumlanmıştır.

Tablo 18: Derse Girme Durumu Değişkenine Göre Boyutlara İlişkin t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Derse G.D.	N	\bar{x}	SD	SE	t	P
ÖRGÜTSEL KÜLTÜR	Evet	285	3.55	.76	.04	2.61	.00*
	Hayır	865	3.41	.74	.02		
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	Evet	285	3.68	.68	.04	3.57	.00*
	Hayır	865	3.51	.67	.02		
			1150				

p< .05

“Örgütsel Kültür” boyutunda derse giren katılımcılar (\bar{x} =3.55) ve derse girmeyen katılımcılar (\bar{x} =3.41) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve aralarında anlamlı farklılık oluşturdukları görülmektedir (t=2.61; p=.00). Derse girenlerin, derse girmeyenlere göre ankete katılım ortalamalarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

“Örgütsel İletişim” okulda herhangi bir derse giren personelden boyutunda derse girenlerin (\bar{x} =3.68) ve derse girmeyenlerin (\bar{x} =3.51) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri “örgütsel iletişim” boyutuna ilişkin olarak yapılan t testi sonucunda iki katılımcı grubu arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir (t=3.57; p=.00). Her iki katılımcı grubu “örgütsel iletişim” boyutunda “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

4.1.5.5. Derse Girme Değişkenine Göre Boyutlara İlişkin Bulguların Genel Değerlendirmesi

“Örgütsel Kültür” boyutu ile ilgili genel değerlendirme şu hususları ortaya koymaktadır: “Örgütsel İletişim” boyutunda derse giren ve girmeyen katılımcı grupları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Her iki katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmesine karşın derse giren katılımcılar, girmeyen katılımcılara göre aritmetik ortalamaları açısından daha yüksek düzeyde görüş belirtmişlerdir.

“Örgütsel İletişim” boyutu ile ilgili genel değerlendirme şu hususları ortaya koymaktadır: “Örgütsel İletişim” boyutunda derse giren ve girmeyen katılımcı grupları

arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Her iki katılımcı grubu “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmesine karşın derse giren katılımcılar, girmeyen katılımcılara göre aritmetik ortalamaları açısından daha yüksek düzeyde görüş belirtmişlerdir.

4.1.6. PMYO Personelinin Birim Değişkenine İlişkin Bulgular

Birim değişkenine göre elde edilen bulgular, maddeler ve boyutlar temelinde verilmektedir.

4.1.6.1. PMYO Personelinin Birimlerine Göre Dağılımı

Araştırma katılımcılarının birim durumlarına göre dağılım içerisindeki yüzdelik oranlarına baktığımızda (Tablo 19) Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanların 171 kişiyle % 14,9’u, Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanların 260 kişiyle % 22,4’ü, Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanların 195 kişiyle % 17,0’ı ve Müdüriyet İdari Büroda görev yapanların 92 kişiyle % 8’i, İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanların 122 kişiyle % 10,6’yı, Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanların 52 kişiyle % 4,5’i, Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanların 161 kişiyle % 14’ü, Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanların 97 kişiyle % 8,4’ü oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 19: Birim Durumlarına Göre Çalışanların Dağılımı

Birim Durumu	f	%
Eğitim Şube Müdürlüğü	171	14,9
Koruma Şube Müdürlüğü	260	22,4
Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü	195	17,0
Müdüriyet İdari Büro	92	8,0
İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü	122	10,6
Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği	52	4,5
Destek Şube Müdürlüğü	161	14,0
Personel Şube Müdürlüğü	97	8,4
	1150	100,0

4.1.6.2. Birim Değişkenine Göre Anket Maddelerine İlişkin Bulgular ve Yorumu

Birim durumu değişkenine göre anket maddelerine ilişkin verilere bakıldığında (Ek 2, Tablo 20) “Çalışma arkadaşlarımızla hizmet ve görevlere ilişkin bilgi alışverişinde bulunuruz” (md.1) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 4,05$), Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,62$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 4,08$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x} = 4,12$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 4,12$), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,81$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,93$) “katılıyorum” düzeyinde, Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ise ($\bar{x} = 4,27$) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Koruma Şube Müdürlüğü’nde ve Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapan grupların görüşleri ile diğer tüm grupların görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir ($F=5,718$; $p=.00$; $AF=2,7-1,3,4,5,6,8$). Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği görevlileri en yüksek katılımı, Koruma Şube Müdürlüğü görevlileri en düşük katılımı göstermişlerdir. Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği görevlilerinin görevlere ilişkin bilgi alışverişinde bulunmaları yaptıkları işin gereği (rehberlik hizmeti sunmaları açısından) olarak çok doğaldır. Koruma Şube Müdürlüğü görevlileri vardiya sisteminde (12\36) çalışırlar ve kendi vardiyası dışındakilerle görüşme imkânları kısıtlıdır. Okulda etkin iletişimi sağlayan önemli bir etmen olan bilgi alışverişinde bulunma ve birbirlerine danışarak görev yapma kültürünün var olduğu söylenebilir.

“Okulumuzda herhangi bir konuyla ilgili, yetkili kişiye ulaşmada sorun yaşamıyorum” (md.2) ifadesine görüş bildiren Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,11$) “kısmen katılıyorum”, Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,66$), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,70$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,94$), Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,98$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,98$) ve Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x} = 4,11$) “katılıyorum” düzeyinde, Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ise ($\bar{x} = 4,46$) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik

çözümlemesi sonucu tüm gruplar arasında anlamlı farklılık göstermişlerdir ($F=7,829$; $p=.00$; $AF=1-6\sqrt{2,7-1,3,4,5,6\sqrt{6-3,5\sqrt{8-1,3,4,6}}$). Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde ve Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanların yetkili kişiye ulaşmada sorun yaşamadıklarını, en yüksek düzeyde katılım gerçekleştirerek ortaya koymaları şöyle izah edilebilir; Bu birimler doğrudan Okul Müdürüne bağlıdır ve diğer birimlere göre daha rahat bir şekilde aracısız olarak Okul Müdürüyle görüşebilmektedirler. Koruma Şube Müdürlüğü görevlileri ise yetkili kişiye ulaşmada sorun yaşamadıklarına yönelik soruya en az düzeyde katılım göstererek çok da rahat olmadıklarını ortaya koymuşlardır. Koruma Şube Müdürlüğü görevlilerinin çalışma sistemleri diğer birimlere göre farklıdır ve gece vardiyasına gelerek çalışmaktadırlar. 19.00-08.00 arası gece vardiyasına gelen koruma görevlileri yetkili kişilere ulaşmada sorunlar yaşamakta ve kendilerini dışlanmış olarak hissetmektedirler.

“Mesleğimizin amacı ve önemi tüm çalışanlara aktarılır” (md.3) önermesine görüş bildiren Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,52$), Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,59$), Eğitim Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,67$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,75$) Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar ($\bar{x}=3,75$), Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,80$) İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,89$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,94$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar Öğrenci İşleri, İdari Mali İşler, Personel, Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar arasında; ayrıca Destek Şube İdari Mali İşler Şube, Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($F=2,309$; $p=.024$; $AF=2-3,5,6,8\sqrt{7-5,6}$). Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği görevlileri bu önermeye en yüksek düzeyde, Koruma Şube görevlileri ise en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Koruma Şube görevlileri mesleğin amaç ve öneminin tüm çalışanlara aktarıldığına yönelik önermeye diğer birimlere göre daha düşük düzeyde katılımında bulunmaları bize örgüt içi iletişim konusunda sıkıntılı olduklarını düşündürmektedir. Okul kültürü, kurumun amaç ve öneminin çalışanlara aktarılarak paylaşılmasıyla hayatta kalır. Mesleğimizin amacı ve önemi tüm çalışanlara

aktarılır önermesine katılımın yüksek olması çalışanların tamamının okulda kültür paylaşımının var olduğuna inanmaktadır denilebilir.

“Okulumuzda kendimle ilgili kararlarda görüşlerime önem veriliyor” (md.4) ifadesine görüş bildiren Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,43$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x} = 3,47$), Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,50$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,54$) ve Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,66$) “katılıyorum” düzeyinde, Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,09$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,23$) ve Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 2,80$) ise “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık göstermişlerdir ($F=9,620$; $p=.00$; $AF=2-1,3,4,5,6,7,8 \setminus 7-1,2,3,4,5,6$). Koruma Şube Müdürlüğü görevlileri en düşük, Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği görevlileri en yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Koruma Şube personeli kendileriyle ilgili olarak alınan kararlarda görüşlerine yeterli düzeyde önem verilmediğini düşünmektedirler. Çalışma şekillerinin vardiya (gece-gündüz) şeklinde olmasından kaynaklanan yöneticilerle görüşme imkânlarının yeterli düzeyde olmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca, Koruma Şubede çalışan personelin görev yerlerinin uzun süre (belki yıllarca) değiştirilmemesi, personelin bu şekilde katılım göstermesine yol açan diğer bir önemli sebep olarak düşünülebilir.

“Okulumuzda farklı birimlerdeki ast ve üstler rahatlıkla birbirleriyle iletişim kuruyorlar” (md.5) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,82$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,81$) ve Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x} = 3,89$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,99$), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,66$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,78$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 4,10$) “katılıyorum” düzeyinde, Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ise ($\bar{x} = 3,33$), “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ile Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar arasında, Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar

diğer tüm gruplar arasında anlamlı farklılık göstermişlerdir ($F=7,819$; $p=.00$; $AF=2-1,3,4,5,6,7,8\setminus 7-5,6$). Koruma Şube Müdürlüğü görevlileri bu önermeye en düşük, Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği görevlileri en yüksek düzeyde katılımında bulunmuşlardır. Madde 4’de belirtildiği gibi bu durum çalışma saatlerinden kaynaklanmakta olabilir. Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği görevlilerinin iletişimi etkili bir şekilde uyguladığı, bu konuda özel olarak eğitilmiş hale getirildikleri düşünüldüğünde normal bir sonuç olduğu söylenebilir.

“Okulumuzda görev ve hizmetlerin sonuçlarıyla ilgili geribildirimler düzenli olarak yapılmaktadır” (md.6) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,64$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,58$) ve Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x}=3,74$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,66$), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,56$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,54$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,90$) “katılıyorum” düzeyinde, Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ise ($\bar{x}=3,18$), “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Eğitim Şube Müdürlüğü görevlileri Destek Şube Müdürlüğü görevlileri arasında; Koruma Şube Müdürlüğü görevlileri diğer tüm gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=6,734$; $p=.00$; $AF=2-1,3,4,5,6,7,8\setminus 6-3,7,8$). Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği görevlileri en yüksek, Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar en düşük katılımı gerçekleştirmişlerdir. Grupların görüşlerine bakarak okulda geribildirimlerin düzenli olarak yapıldığı söylenebilir.

“Okulumuz personelinin birbirleriyle olan ilişkileri uyumludur” (md.7) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,51$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,52$) ve Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x}=3,50$) İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,80$) Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,44$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,45$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,83$) “katılıyorum” düzeyinde, Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ise ($\bar{x}=3,13$), “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan

değişkenlik çözümlenmesi sonucu tüm gruplar arasında anlamlı farklılıklar göstermişlerdir ($F=6.480$; $p=.00$; $AF=6-7,8\backslash 2-1,3,4,5,6,7,8\backslash 5-1,2,3,4,7,8$). Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar en yüksek, Koruma Şube Müdürlüğü görevlileri ise en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği görevlileri iletişimi etkili bir şekilde uyguladığı 5. maddede belirtilmişti. Bu durum Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği görevlilerine pozitif bakış açısını kazandırmakta, Koruma Şube Müdürlüğü görevlilerinin etkili iletişimi yeterli düzeyde uygulayamamaları, aralarındaki ilişkilerin uyumu konusunda da rahatsız olmalarına yol açtığı kanısına varılmıştır.

“Okulumuz çalışanları daha çok informal iletişim kanallarını (söylentiler, doğal arkadaş grupları gibi) kullanırlar” (md.8) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,94$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,92$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,87$), Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,80$), Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,81$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar ($\bar{x}=4,03$) ve Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,93$) ve Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar ($\bar{x}=3,43$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlenmesi sonucu Eğitim Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar, Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ve İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar arasında; Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ile Öğrenci İşleri Şube, İdari Mali İşler Şube ve Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($F=2.110$; $p=.040$; $AF=1-3,5\backslash 2-3,4,5$). Bu önermeye tüm grupların katılıyorum düzeyinde katılması, informal iletişimin yoğun olarak kullanıldığını düşündürmektedir.

“Okulumuzda kişiler arası sorunlar, çoğunlukla arkadaşlar aracılığıyla çözümleniyor” (md.9) önermesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,19$), Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,29$), Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,36$), Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,15$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde, Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,42$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev

yapanlar ($\bar{x} = 3.41$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.46$), Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar ($\bar{x} = 3.42$) "katılıyorum" düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=2.0$; $p=.052$). Tüm gruplar, sorunların çoğunlukla arkadaşlar aracılığıyla çözüldüğünü kabul etmektedirler.

"Okulumuzda farklı değerlere (*sosyo-ekonomik, kültürel, yaşam biçimi vb.*) sahip kişiler arasında uyum olduğunu söyleyebilirim" (md.10) ifadesine görüş bildiren Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.46$), Eğitim Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.47$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.47$), Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar ($\bar{x} = 3.53$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.57$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.77$) Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.44$), Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.42$) "katılıyorum" düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Koruma Şube Müdürlüğünde görev yapanlar ile diğer gruplar arasında; Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar ile Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($F=4.376$; $p=.00$; $AF=2-1,3,4,5,6,7,8\setminus 6-7$). Bu maddeye katılımın tüm gruplar tarafından düşük düzeyde olmaması, okulda farklı değerlere (*sosyo-ekonomik, kültürel, yaşam biçimi vb.*) sahip kişiler arasında uyum konusunda sıkıntı olmadığını düşündürmektedir.

"Yapılan göreve ilişkin yönetmelikler, genelgeler, duyurular vb. zamanında elimize ulaşıyor" (md.11) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.99$), Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.60$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.81$), Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar ($\bar{x} = 4.17$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 4.00$), Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.72$), Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.99$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 4.10$) "katılıyorum" düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu en yüksek katılımı Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar, en az katılımı ise Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar göstermişlerdir. Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar diğer tüm gruplarla anlamlı farklılık göstermişlerdir

($F=5.336$; $p=.00$; $AF=3-1,4\backslash 2-1,3,4,5,6,8\backslash 7-1,5,6,8$). Tüm gruplar “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Koruma Şube Müdürlüğü görevlileri en düşük, Müdüriyet İdari Büro görevlileri en yüksek katılımı gerçekleştirmişlerdir. Tüm grupların katılıyorum düzeyinde katılım göstermeleri birim değişkenine göre okulda tebligatların zamanında yapıldığı söylenebilir.

“Okulumuzdaki mevcut iletişim sistemi, birimler arasındaki iletişimin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlar” (md.12) önermesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,94$), Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,41$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,74$) ve Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x}=4,08$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,88$), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,58$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,79$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x}=4,10$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu tüm gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($F=8.136$; $p=.00$; $AF=2-1,3,4,5,6,8\backslash 7-1,4,5,6$). Müdüriyet İdari Büro’da ve Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar en yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Grupların tamamının okuldaki mevcut iletişim sisteminin birimler arasında iletişimin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır şeklinde görüş bildirmesi, mevcut iletişim sisteminin etkili olduğunu düşündürmektedir.

“Okulumuzda göreve başladığımda çalışma arkadaşlarım işe ve/veya birime uyum sağlamamda bana yardımcı oldular” (md.13) ifadesine görüş bildiren Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,53$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,77$), Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,87$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,67$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x}=3,97$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,93$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x}=4,02$) “katılıyorum” düzeyinde, Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,38$) ise “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu tüm gruplar arasında anlamlı farklılıklar oluşmuştur. Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar en yüksek katılımı, Koruma Şube Müdürlüğü’nde

görev yapanlar en düşük katılımı gerçekleştirmişlerdir ($F=6.360$; $p=.00$; $AF=2-1,3,4,5,6,8\setminus 7-1,4,5,6\setminus 3-4,5,6$). Koruma şube personelinin çalışma saatlerinin diğer birimlerle iletişimi kısıtlamasının yanında, nokta ve kulübelerde yalnız olarak görev yapmaları onları uyum konusunda zor durumda bırakmış, onları sosyal yalnızlığa sürüklemiştir denilebilir. Diğer gruplar bu önermeye yüksek katılımında bulunmuşlardır. Okullarda genel olarak uyum sağlamada yardım kültürünün var olduğu söylenebilir.

“Okulumuzda moral geceleri, çeşitli yemekler, yaş günleri, terfi ve emeklilik törenleri gibi etkinlikler gerçekleştirilir” (md.14) ifadesine görüş bildiren İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,43$), Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,47$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x}=3,52$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,52$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,56$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,73$) “katılıyorum” düzeyinde; Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,16$), Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ise ($\bar{x}=2,87$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Koruma Şube ve Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ile diğer gruplar arasında anlamlı farklılık göstermişlerdir. Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar en yüksek katılımı, Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ise en düşük katılımı gerçekleştirmişlerdir ($F=8.866$; $p=.00$; $AF=2,7-1,3,4,5,6,8$). Koruma Şube Müdürlüğü görevlilerinin etkinliklerden haberdar edilmediği ya da tebligatların geç ulaştığı söylenebilir. Genel olarak katılımlara bakıldığında tamamen katılıyorum düzeyinde katılım gösteren grup olmamıştır. Bu da bu tür etkinliklerin yeterli bulunmadığını düşündürmektedir.

“Okulumuzun geçmişi tüm çalışanlar tarafından bilinir” (md.15) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,41$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,52$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x}=3,53$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,44$) ve Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,40$) “katılıyorum” düzeyinde, Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,25$), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,14$), Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev

yapanlar ($\bar{x} = 3,01$) ise “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar en düşük katılımı gerçekleştirmişlerdir ve diğer gruplarla anlamlı farklılık göstermişlerdir ($F=5.337$; $p=.00$; $AF=2-1,3,4,5,6$). Personel Şube Müdürlüğü, Koruma Şube Müdürlüğü ve Destek Şube Müdürlüğü görevlilerinin bu önermeye kısmen düzeyinde katılımında bulunmaları, okulun geçmişinin tüm çalışanlar tarafından yeterli düzeyde bilinmediğini düşündürmektedir. Okulumuzun geçmişinin tüm çalışanlar tarafından bilinmesinin okul kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesi açısından önemli olduğu göz önüne alındığında katılımların düşük olması önemle dikkate alınması gereken bir husustur.

“Okulumuzda yaşanan olaylar ve kahramanlıklar sürekli anlatılır ve yüceltilir” (md.16) önermesine Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,13$), Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 2,78$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,22$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x} = 3,25$) İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,16$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,02$), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,07$) ve Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 2,91$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ile diğer gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($F=3.826$; $p=.00$; $AF=2-1,3,4,5,7$). Bu önermeye tüm grupların “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmiş olmaları, okulun kahramanlarının anlatılması ve yüceltilmesi konusunda eksiklikler olduğunu, okul kültürünün aktarılmasına vurgu yapılması gerektiğini düşündürmektedir.

“Genelge, yönetmelik ve duyurular gibi yazılı iletişim araçlarında kullanılan resmi dili anlamakta zorluk *çekmiyorum*” (md.17) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,87$), Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,68$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,97$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x} = 3,90$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,84$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 4,15$), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,59$),

Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,78$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=3.356$; $p=.058$). Paylaşılan misyonu olumlu yönde etkilediği bilinen ortak kültürel dilin, çalışanlar tarafından rahatlıkla anlaşıldığı söylenebilir.

“Okulumuzda yeterli düzeyde pano, bülten, dergi, şikâyet kutuları vb. uygulamalar vardır” (md.18) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,65$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,86$), ve Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar ($\bar{x} = 3,84$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,70$), Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,58$), Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,72$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,77$) “katılıyorum” düzeyinde, Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,24$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar en düşük katılımı gerçekleştirmişler ve diğer gruplarla aralarında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=6.698$; $p=.00$; $AF=2-1,3,4,5,6,7,8$). Okulda öneri ve şikâyet kutuları, açık kapı politikası uygulamaları, yönetici ile çalışanlar arasında yüz yüze görüşmeler, aşağıdan yukarıya doğru iletişimi geliştiren uygulamalardır. Bu maddeye katılım gösteren Koruma Şube Müdürlüğü çalışanları aşağıdan yukarıya iletişimi geliştiren pano, bülten, dergi, şikâyet kutuları vb. uygulamaları yetersiz bulmaktadır. Diğer grupların pano, bülten, dergi, şikâyet kutuları vb. uygulamaları yeterli bulduğu söylenebilir.

“Okulumuzda Emniyet Teşkilatının ortak bilgi ve verilere sahip olduğunu gösteren Pol-Net sisteminden yararlanılır” (md.19) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,99$), Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,43$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,67$), Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar ($\bar{x} = 4,04$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,86$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,90$), Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,54$), Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,96$) “katılıyorum” düzeyinde

katılım gerçekleştirmişlerdir. Yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ve Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ile diğer birimlerde çalışanlar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($F=6.462$; $p=.00$; $AF=2-1,3,4,5,6,8 \setminus 7-1,4,5,6,8$). Pol-Net sisteminden yararlanma konusunda birimlerin yüksek katılımında bulunmaları Pol-Netin verimli olarak kullanıldığını düşündürmektedir. Pol-Net sistemi okullarda hem iletişimi etkili hale getiren bir sistem hem de eğitim amaçlı kullanılabilen bir sistem olduğu dikkate alındığında önemli bir kültürel öğedir ve verilen yanıtlara bakıldığında Pol-Net okulda önemli ölçüde kullanılmaktadır.

“Okulumuza dedikodu ve söylentiler hakim *değildir*” (md.20) ifadesine görüş bildiren Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,39$), Eğitim Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,16$), Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar ($\bar{x}=3,34$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,33$), Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,34$), Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,33$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,23$), Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=2,83$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Koruma Şube Müdürlüğü görevlileri ile diğer birimlerde çalışanlar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($F=5.246$; $p=.00$; $AF=2-1,3,4,5,6,7,8$). Grupların tamamı “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım göstermişlerdir. Bu sonuç bize okulda dedikodu ve söylentilerin varlığını düşündürmektedir. Formel iletişimin yeterince etkili kullanılmaması, çalışanların kararlara istenen düzeyde katılmaması, etkili iletişimin önündeki engeller, dedikodu ve söylentilerin artmasına yol açtığı söylenebilir.

“Okulumuzda otoriter bir anlayıştan ziyade katılımcı bir anlayış mevcuttur” (md.21) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,46$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,56$) ve Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar ($\bar{x}=3,63$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,57$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,56$) “katılıyorum” düzeyinde, Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,31$), Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,30$), Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=2,98$) ise “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım

gerçekleştirmişlerdir ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ile diğer birimlerde çalışanlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=6.134$; $p=.00$; $AF=2-1,3,4,5,6,7,8\backslash4-7$). Bu önermeye en yüksek katılım Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar tarafından yapılmıştır. Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar doğrudan okul müdürüne bağlı olarak görev yaparlar ve okul müdürü ile diğer yöneticiler arasında iletişimi sağlarlar. Okul Müdürüne görev gereği yakınlıkları onlara bir avantaj sağlamaktadır. Bu yüzden otoriter değil katılımcı bir yönetimin varlığını en yüksek düzeyde kabul etmekte oldukları düşünülebilir. Katılımcı anlayışın hâkim olduğu örgütler demokratik örgütlerdir. Burada çıkan sonuçlara bakıldığında katılımcıların çalıştığı kurumu tam olarak demokratik gördükleri söylenemez.

“Okul yönetimi hata kabul etmeyen mükemmeliyetçi bir tavır içerisindedir” (md. 22) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=2.94$), Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=2.85$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,11$), Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar ($\bar{x}=3,20$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,02$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,06$), Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,00$), Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,00$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=1.260$; $p=.267$). Bu önermeye tüm grupların düşük katılım göstermesi okul yönetiminin mükemmeliyetçi tavır içerisinde olmadığını ortaya koyduğu söylenebilir.

“Okulumuzda çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kurallar ve yönetmelikler belirlemektedir” (md. 23) ifadesine görüş bildiren Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3.72$), Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar ($\bar{x}=3,63$) İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,67$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,75$), Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,54$), Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,49$), “katılıyorum” düzeyinde, Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,36$), Eğitim Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3.38$) ise “kısmen katılıyorum”

düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=3.146$; $p=.073$). Verilen yanıtlardan okulda yazılı kural ve yönetmeliklerin, çalışanların davranışlarının belirlenmesine katkısı fazladır denebilir.

“Okulumuzda yöneticiler ve personel arasında sürekli bir görüş alışverişi vardır” (md.24) önermesine Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,42$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,47$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,48$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x}=3,54$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,60$) “katılıyorum” düzeyinde; Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,02$), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,30$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,35$) ise “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ile diğer birimlerde görev yapanlar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($F=4.935$; $p=.00$; $AF=2-1,3,4,5,6,7,8$). Okulumuzda yöneticiler ve personel arasında sürekli bir görüş alışverişi vardır önermesine genel olarak çalışanlar düşük katılımında bulunmuşlardır. Verilen cevaplar yönetici ve yönetilenler arasında görüş alış verişinin istenen düzeyde olmadığını düşündürmektedir.

“Okulumuzda görevin en iyi şekilde yapılabilmesi için bilgilendirme ve uyarılar zamanında yapılır” (md.25) ifadesine görüş bildiren Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=2,78$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde; Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,72$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,67$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x}=3,88$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,88$), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,56$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,72$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,87$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ile diğer gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=4.232$; $p=.00$; $AF=2-1,3,4,5,6,7,8$). Koruma Şube haricindeki tüm

katılımcı grupların, görevin en iyi şekilde yapılabilmesi için bilgilendirme ve uyarıların zamanında yapıldığına inandıkları görülmektedir.

“Okulumuzda mevcut iletişim sistemlerinin işleyişinde mesleki gizlilik söz konusudur” (md.26) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,74$), Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,57$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,91$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x} = 3,98$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,91$), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,70$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,76$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,88$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=3.174$; $p=.20$). Mesleki gizlilik ilkeleri dâhilinde işleyen bir mevcut iletişim sistemi vardır denebilir.

“Okulumuzda ekip çalışması bireysel çalışmaya tercih edilir” (md.27) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,41$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,52$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,65$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x} = 3,53$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,48$) “katılıyorum” düzeyinde, Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,18$), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,32$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,18$) ise “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ile diğer birimlerde görev yapanlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=2.597$; $p=.012$; $AF=2-1,3,4,5,6,7,8$). Koruma Şube ve Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar önermeye katılım bakımından en düşük katılımı göstermişlerdir. Ekip çalışması var dense de istenen düzeyde olduğu söylenemez.

“İşle ilgili bilgi ve emirler verildiğinde, konuyu açıklayıcı soruları rahatlıkla sorabilirim” (md.28) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,84$), Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,42$), Öğrenci

İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,79$), Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar ($\bar{x} = 3,84$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,97$), Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,57$), Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,79$) "katılıyorum" düzeyinde, Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar ise ($\bar{x} = 4,25$) "kesinlikle katılıyorum" düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ile diğer birimlerde çalışanlar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($F=6.601$; $p=.00$; $AF=2-1,3,4,5,6,7,8\setminus 6-1,3,4,8\setminus 7-1,5,6$). İşle ilgili bilgi ve emirler konusunda anlaşılmayan yerler hakkında emri verene rahatlıkla açıklayıcı soruların sorulabilmesi, iletişimi etkili hale getirebilir. Grupların tamamı bu önermeye yüksek katılımında bulunmuşlar ve anlaşılmayan konularla ilgili soru sormada rahat olduklarını belirtmişlerdir. Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar en yüksek katılımı göstermişlerdir. Bu durum kendilerini daha rahat hissetmelerinden kaynaklanmakta olabilir. Koruma Şube görevlileri bu önermeye diğer gruplara oranla daha düşük katılım göstermişlerdir. Koruma Şube görevlilerinin çalışma şartlarından kaynaklanan sebeplerden dolayı bu konuda rahat olmadıkları söylenebilir.

"Çalışma arkadaş(lar)ımla ilgili yaşadığım sorunların çözümünde yöneticilere rahatlıkla başvurabilirim" (md.29) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,72$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,42$), Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,72$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,87$), Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar ($\bar{x} = 3,88$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,88$), Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,56$), Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,57$), "katılıyorum" düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu, Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ile diğer birimlerde görev yapanların görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($F=4.232$; $p=.000$; $AF=2-1,3,5,6$). Bu önermeye katılımın yüksek olması okulda arkadaşlarla sorunlar yaşandığında yöneticilere çözüm amacıyla başvurulduğunu düşündürmektedir.

“Okulumuzu ilgilendiren kanun, tüzük ve yönetmeliklerin getirdiği kurallar hakkında bilgi sahibiyim” (md.30) önermesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,74$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,91$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,76$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,88$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x} = 3,98$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,91$), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,70$), Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,57$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu, Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ile diğer birimlerde görev yapanların görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($F=3.174$; $p=.002$; $AF=7-1,3,5,8\setminus 2-1,3$).

“Okulumuzda empatik iletişim (kendini karşısındakinin yerine koyarak yapılan iletişim) oldukça yaygındır” (md.31) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,06$), Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 2,68$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,25$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x} = 2,91$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,00$), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 2,93$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 2,85$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,19$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar diğer gruplarla, Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar da Koruma, destek, personel şube, müdüriyet idari büroda görev yapanlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=4.570$; $p=.00$; $AF=2-1,3,5,6,7\setminus 3-2,4,7,8$). Bu önermeye tüm grupların kısmen katılıyorum şeklinde görüş belirtmesi okulda empatik iletişimin yeterli düzeyde yaygın olmadığını düşündürmektedir.

“Okulumuzda birim değişikliklerinde, işe ve/veya birime uyum sağlamada çalışanlara yardımcı olunur” (md.32) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,57$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,54$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x} = 3,50$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,68$), Personel Şube Müdürlüğü’nde

görev yapanlar ($\bar{x} = 3,56$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,79$) “katılıyorum” düzeyinde, Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,07$) ile Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,38$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar diğer gruplarla, Destek Şube Müdürlüğü görevlileri ile Müdüriyet İdari Büro ve Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanların görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($F=6.514$; $p=.00$; $AF=2-1,3,4,5,6,7,8\setminus 7-5,6$). Okulda birim değişikliklerinde işe ve/veya birime uyum sağlamaları konusunda çalışanlara yardımcı olunduğu düşünülebilir. 13. maddede ifade edilen okulumuzda göreve başladığımda çalışma arkadaşlarım işe ve/veya birime uyum sağlamamda bana yardımcı oldular önermesine katılımın daha yüksek olduğunu görmüştük. Buradan hareketle okulda işe yeni başlayanlara uyum konusunda daha fazla yardımcı olunduğu söylenebilir.

“Okulumuz çalışanları birbirleriyle önyargısız bir şekilde iletişim kurmaktadırlar” (md.33) önermesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,50$) ve Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,43$) “katılıyorum” düzeyinde, Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar ($\bar{x} = 3,28$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,36$), Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,32$), Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,29$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,25$), Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,08$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar en düşük düzeyde katılım gerçekleştirmişlerdir. Yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu koruma şube görevlileri ile eğitim, öğrenci İşleri ve idari mali işler şubesi görevlileri arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür ($F=2.571$; $p=.012$; $AF=2-1,3,5,7$). Bu önermeye verilen yanıtlar bize okulda var olan iletişimde önyargıların olduğunu düşündürmektedir.

“Okulumuzda, öğrencilere yönelik yararlı bilgileri elde etmek amacıyla mesleki elektronik ağlardan (*İnternet, Polis-Web sayfaları*) yararlanılır” (md.34) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,94$), Koruma Şube

Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,78$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 4,10$), Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar ($\bar{x} = 4,18$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 4,13$), Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,83$), Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 4,07$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 4,19$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Koruma Şube Müdürlüğü görevlileri ile diğer gruplar arasında, Eğitim Şube Müdürlüğü görevlileri ile diğer gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($F=4.582$; $p=.00$; $AF=2,1-3,4,5,6,7,8$). Eğitim Şube Müdürlüğü görevlilerinin bu maddeye en düşük katılımı, Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği görevlileri ise en yüksek katılımı göstermişlerdir. Okulda mesleki elektronik ağların kullanılmasının yeterli düzeyde olduğu verilen cevaplardan anlaşılmaktadır.

“Okul içinde bütün birimler birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktadır” (md.35) ifadesine görüş bildiren Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,90$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,83$), Eğitim Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,60$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,59$), Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,59$), Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar ($\bar{x} = 3,50$), Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,49$) “katılıyorum” düzeyinde; Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,23$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ile diğer birimlerde çalışanların görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($F=6.299$; $p=.00$; $AF=2-1,3,4,5,6,7,8$). Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar en düşük katılımı göstermişlerdir. Koruma Şube haricindeki birimler işbirliğini kabul etmektedirler.

“Okulumuzda herkes tarafından hissedilen biz bilinci mevcuttur” (md.36) ifadesine görüş bildiren Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,41$), Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar ($\bar{x} = 3,50$) “katılıyorum” düzeyinde, Eğitim Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,36$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,35$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev

yapanlar ($\bar{x} = 3,33$), Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,22$), Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,14$), Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,06$) ise “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Koruma Şube ile diğer birimler arasında ve Personel Şube çalışanları ile diğer birimlerde çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($F=2.263$; $p=.027$; $AF=2,8-1,3,4$). Birim değişkenine göre verilen cevaplardan okulda biz bilincinin yetersiz olduğu söylenebilir. Koruma Şube ve Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar önermeye katılım bakımından oldukça düşük katılım göstermişlerdir. Koruma Şubesi vardiya sisteminde çalıştığından okulun diğer çalışanlarıyla iletişimi sınırlıdır ve biz bilincini hissetmiyor olabilir demek mümkündür ama personel şube çalışanlarının görüşlerine bir anlam vermek mümkün gözüküyor. Çünkü okuldaki biz bilincini sağlaması gereken birim personel şubedir.

“Okulumuzda telafisi mümkün hatalar hoşgörülle karşılanmaktadır” (md.37) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,39$), Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,09$), Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar ($\bar{x} = 3,21$), Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,22$), Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,12$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde, Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,42$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,58$) ve Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,73$) ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu grupların görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($F=4.261$; $p=.00$; $AF=2,4,7,8-1,3,5,6$). Çalışanların yaptıkları hatalara daha hoşgörülü davranılmasını istemeleri, sonucun bu şekilde çıkmasını etkilemiştir denilebilir.

“Okulumuzda çalışanlar arası ilişkiler saygıya dayalı ve ölçülüdür” (md. 38) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,76$), Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,40$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,69$), Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar ($\bar{x} = 3,78$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,80$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,75$), Destek Şube Müdürlüğü'nde

görev yapanlar ($\bar{x} = 3.49$), Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.61$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu grupların görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($F=3.845$; $p=.059$). Okulumuzda çalışanlar arası ilişkiler saygıya dayalı ve ölçülüdür önermesine tüm gruplar katılıyorum düzeyinde katılım göstermişlerdir. Okulda çalışanlar arasındaki ilişkilerin saygıya dayalı ve ölçülü olduğu söylenebilir. Bu önermeye verilen cevaplardan okulda saygı kültürünün varlığından bahsedilebilir.

“Okulumuzda çalışanlar hangi davranışlarının ödüllendirileceğini veya cezalandırılacağını bilirler” (md.39) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.60$), Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.59$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.71$), Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar ($\bar{x} = 3.68$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.68$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.69$), Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.48$), Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.68$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=.808$; $p=.581$). Bu önermeye tüm gruplar katılıyorum düzeyinde katılım göstermişlerdir. Okulumuzda çalışanlar hangi davranışlarının ödüllendirileceğini veya cezalandırılacağını bilirler önermesine verilen cevaplara bakıldığında tüm grupların yüksek düzeyde katılım gösterdikleri görülüyor. Okulda ödül ve cezalar belirlidir ve çalışanlara tebliğ edilmiştir demek mümkündür.

“Okulumuzda çalışanlar üstlerin emirlerine uymayı ve itaat etmeyi bir görev olarak algırlar” (md. 40) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.80$), Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.76$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.85$), Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar ($\bar{x} = 3.88$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.87$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 4.04$), Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.68$) ve Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.85$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır

($F=1.192$; $p=.304$). Bu önermeye tüm gruplar katılıyorum düzeyinde katılım göstermişlerdir. Okulda itaat kültürünün varlığından bahsedilebilir.

“Okulumuzun temel değerleri ve prensipleri eğitim-öğretim faaliyetleriyle öğrencilere aktarılmaktadır” (md. 41) ifadesine görüş bildiren Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3.71$), Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3.80$), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,67$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,85$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,92$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,90$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x}=3,97$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x}=4,12$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu grupların görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=2.451$; $p=.077$). Bu önermeye tüm grupların katılıyorum düzeyinde katılım göstermiş olmaları kültürün taşınması, okulda temel değerlerin ve prensiplerin eğitim-öğretim faaliyetleriyle öğrencilere aktarılması ile yapılmaktadır şeklinde düşündürmektedir.

“Okulumuz bayrak törenlerine oldukça önem vermektedir” (md.42) ifadesine görüş bildiren Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,97$), Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=4,12$), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=4,09$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=4,16$) “katılıyorum” düzeyinde; Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=4,21$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=4,39$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x}=4,33$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ise ($\bar{x}=4,28$) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($F=2.300$; $p=.025$; $AF=2-1,3,4,5,6,7,8$). Koruma Şube görevlileri ile diğer birimlerde çalışan görevlilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır. Okulumuz bayrak törenlerine oldukça önem vermektedir önermesine tüm gruplar yüksek katılım göstermişlerdir. Okulda bayrak törenlerine verilen önemin oldukça yüksek olduğu grupların verdiği yanıtlardan anlaşılmaktadır.

“Okulda yöneticiler çalışanların fikirlerine değer verir” (md.43) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,61$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,55$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x} = 3,71$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,63$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,46$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,83$) “katılıyorum” düzeyinde, Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,14$) ve Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,33$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Koruma Şube, Destek Şube Müdürlüğü görevlileri ile diğer birimlerde çalışan görevlilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir ($F=5,610$; $p=.00$; $AF=2,7-1,3,4,5,6,8$). Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ve Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar düşük katılım göstermişlerdir. Okulda yöneticilerin çalışanların fikirlerine değer verdiği söylenebilir ancak koruma ve destek birimlerinde çalışan personel fikirlerine yeterince değer verildiği görüşünde oldukları söylenemez.

“Okulumuzda çalışanlar birbirlerine güvenirlir” (md.44) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,50$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,56$) ve Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x} = 3,63$) İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,59$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,69$) “katılıyorum” düzeyinde, Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,32$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,29$), Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,26$) ise “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Koruma Şube, Destek Şube, Personel Şube Müdürlüğü görevlileri ile diğer diğer birimlerde çalışan görevlilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır ($F=3.214$; $p=.002$; $AF=2,7,8-1,3,4,5,6$). Personel Şube, Destek Şube ve Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar bu önermeye düşük katılımı katılmışlardır. Koruma ve Destek birimlerinde çalışanların düşük katılımı bulunmaları kendilerini angarya işlerde çalışan görevliler olarak görmelerinden kaynaklanabilir. Koruma Şube görevlileri hem mesai sistemi yönüyle kendilerini diğer birimlerde çalışanlardan soyutlanmış hissetmekte hem de sadece bekleme (nöbet) görevi yapmakta olduklarından kendilerini verimli görmemekte oldukları söylenebilir. Destek Şube görevlileri ise

okulun yemek, ısınma, temizlik, ulaşım gibi görevlerinden sorumludur. Bu işleri teknisyen yardımcıları veya dışarıdan gelen anlaşmalı temizlik şirketinin görevlileri yaparlar. Yapılan işlerin görülmemesi bunun yanında her zaman bazı açıkların bulunması onları zor durumda bırakabilir. Burada esas önemli konunun personel şubenin düşük katılım göstermiş olduğudur. Personel Şube okulda güveni tesis edecek birimlerin başında gelir. Okulda güven kültüründen bahsedebiliriz ancak yeterli olduğunu söylemek mümkün olmasa gerektir.

“Okulumuz çalışanları okulun misyonunu desteklerler” (md. 45) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3.60$), Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3.45$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3.68$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x}=3.80$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3.72$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3.96$), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3.49$) ve Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3.54$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($F=3.098$; $p=.053$). Bu önermeye tüm gruplar katılıyorum düzeyinde katılım göstermişlerdir. Bu durum okulumuzun süreçleriyle daha fazla ilişkide bulunan grupların da tasdik etmesiyle okulun misyonunun tüm çalışanlar tarafından desteklendiğini düşündürmektedir.

“Bu okulun çalışanları eğitim-öğretimle ilgili birlikte plan yapabilirler” (md. 46) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3.45$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3.56$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x}=3.49$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3.51$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3.48$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3.45$) “katılıyorum” düzeyinde, Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3.14$) ve Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3.17$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=3.951$; $p=.079$). Bu önermeye Koruma Şube ve Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar kısmen katılıyorum düzeyinde katılım göstermişler, diğer gruplar ise “katılıyorum” düzeyinde katılımda bulunmuşlardır.

Okulda çalışanların birlikte eğitim-öğretim planları yapabilmesi eğitimin kalitesini arttırması yanında çalışanlar arasında iletişimi arttıran bir unsur olarak düşünebiliriz. Verilen cevaplardan bize eğitim işiyle uğraşan iki birimin yani eğitim şube ve öğrenci işleri şube görevlilerinin yüksek katılımında bulduklarını görmekteyiz. Diğer birimlerin de eğitim-öğretim planları yapma konusuna gereken ağırlığı vermeleri gerektiğini düşündürmektedir.

“Okulumuzun yöneticileri, çalışanların mesleki değerlendirilmesinde adil davranırlar” (md.47) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,50$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,47$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x}=3,68$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,50$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,67$) “katılıyorum” düzeyinde, Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,27$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,37$), Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,11$) ise “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar diğer birimlerde görevli lar arasında; ayrıca Destek Şube görevlileri Müdüriyet İdari Büro, Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği görevlileri arasında anlamlı farklılık görülmektedir ($F=4.141$; $p=.00$; $AF=2-1,3,4,5,6,7-4,6$). Bu önermeye Koruma Şube, Destek Şube ve Personel Şube çalışanlarının katılımlarının diğer birimlerde çalışanlara oranla daha düşük olduğu görülmektedir. Okulda mesleki değerlendirmelerde adaletin var olduğuna ilişkin görüşlere düşük düzeyde katılım gösterilmesi, çalışan kişilerin sıkıntılı olduklarını düşündürmektedir.

“Okulumuzda çalışanlar çeşitli kaynaklardan (*seminerler, konferanslar, meslektaşlar vb.*) bilgi elde etmenin yollarını ararlar” (md.48) önermesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,63$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,65$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x}=3,67$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,59$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,84$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,63$) “katılıyorum” düzeyinde, Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,24$), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar

(\bar{x} =3,27) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Koruma ve Destek Hizmetleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanların görüşleri ile diğer grupların görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir (F=6.008; p=.00; AF=2,7-1,3,4,5,6,8). Koruma ve Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar, diğer gruplara göre daha düşük katılımda buldukları görülmektedir. Verilen cevaplara bakıldığında Okulda çalışanların çeşitli kaynaklardan (seminerler, konferanslar, meslektaşlar vb.) bilgi elde etmenin yollarını aradıklarını düşündürmektedir.

“Okulumuz çalışanları her hangi bir sorun olduğunda yardım etmek için isteklidirler” (md.49) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar (\bar{x} =3,58), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar (\bar{x} =3,61), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar (\bar{x} =3,71) İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar (\bar{x} =3,57) Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ise (\bar{x} =3,66), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar (\bar{x} =3,59) “katılıyorum” düzeyinde, Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar (\bar{x} =3,35), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar (\bar{x} =3,37), “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu, Koruma Şube Müdürlüğü’nde görevlileri ile diğer birimlerde görevliler arasında; ayrıca Destek Şube görevlileri, Öğrenci İşleri, Müdüriyet İdari Büro görevlileri arasında anlamlı farklılık görülmektedir (F=2.582; p=.012; AF=2-1,3,4,5,6,8\7-3,4). Okulumuz çalışanlarının her hangi bir sorun olduğunda yardım etmek için istekli oldukları görülmekte ancak özellikle koruma ve destek şube görevlilerinin diğer gruplara göre düşük katılımda bulduklarını söylemek mümkün olabilir.

“Okulumuzda yöneticiler görevlerini iyi bir şekilde yerine getiren çalışanları takdir etmek için zaman ayırırlar” (md.50) ifadesine görüş bildiren Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar (\bar{x} =3,47), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar (\bar{x} =3,44) “katılıyorum” düzeyinde, Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar (\bar{x} =2,94), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar (\bar{x} =3,01), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar (\bar{x} =3,26), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar (\bar{x} =3,27), Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar (\bar{x} =3,31), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar (\bar{x} =3,37) ise “kısmen

katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Koruma ve Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ile diğer birimlerde görev yapanlar arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir (F=4.196; p=.00; AF=2,7-1,3,4,5,6,8). Bu önermeye Okul Müdürüne (Makama) doğrudan bağlı (Müdüriyet İdari Büro, Rehberlik ve Danışma Büro) birimler dışında çalışanlar düşük katılım göstermişlerdir. Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar en düşük katılımı göstermişlerdir. Okulumuzda yöneticiler görevlerini iyi bir şekilde yerine getiren çalışanları takdir etmek için zaman ayırırlar önermesinin sonuçlarına baktığımızda yöneticilerin çalışanları takdir etmek için zaman ayırdıklarını söyleyebiliriz. Ancak bu süre arttırılması gerekebilir.

“Okulumuzun misyonu çalışanlar için bir güdüleme (*motivasyon*) aracıdır” (md.51) ifadesine görüş bildiren İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar (\bar{x} =3,48), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar (\bar{x} =3,52), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar (\bar{x} =3,63), Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar (\bar{x} =3,49), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar (\bar{x} =3,50), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar (\bar{x} =3,50), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar (\bar{x} =3,62), Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar (\bar{x} =3,57) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Koruma Şube ve Destek Şube görevlilerinin görüşleri ile diğer birimlerde görev yapanların görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir (F=2.619; p=.011; AF=2-4,6\7-1,4,5,6). Grupların tasdik etmesiyle okulun misyonunun çalışanlar için güdüleme aracı olarak görüldüğü söylenebilir.

“Okulumuzda çalışanlar karar verme sürecine katılırlar” (md.52) önermesine Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar (\bar{x} =3,16), Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar (\bar{x} =2,82), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar (\bar{x} =3,17), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar (\bar{x} =3,11), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar (\bar{x} =3,29), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar (\bar{x} =2,91), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar (\bar{x} =2,88), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar (\bar{x} =3,37) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Koruma Şube

Müdürlüğü'nde görev yapanlar Eğitim Şube, Öğrenci İşleri Şube, İdari Mali İşler Şube, Müdüriyet İdari Büro, Rehberlik ve Danışma Büro Amirliğinde görev yapanlar arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir ($F=3.967$; $p=.00$; $AF=2-1,3,4,5,6$). Okulda karar verme süreci ile ilgili önermeye birim değişkenine göre baktığımızda katılımların düşük olduğu görülmektedir. Bu önermeye en düşük katılımı Koruma Şube görevlileri yapmışlardır. Grupların tamamının “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım göstermesi, çalışanların okulda karar verme sürecinde kendilerini pasif görmekte olduklarını düşündürmektedir.

“Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin öğretim etkinliklerini gözlemlemek için zaman ayırırlar” (md.53) önermesine İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,31$), Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar ($\bar{x}=3,18$), Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=2,96$), Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,02$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,29$), Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,13$), Eğitim Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,16$) ise “kısmen katılıyorum” düzeyinde; Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,40$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ile Eğitim Şube, Öğrenci İşleri Şube, İdari Mali İşler Şube, Rehberlik ve Danışma Büro Amirliğinde görev yapanlar arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir ($F=2.803$; $p=.007$; $AF=2-1,3,5,6$). Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin öğretim etkinliklerini gözlemlemek için zaman ayırırlar önermesinin cevapları bize okulda paylaşım kültürünün varlığını göstermekte, ancak yetersiz olduğunu düşündürmektedir.

“Okulumuz çalışanlarının mesleki gelişimi okul yönetimi tarafından değerli görülür” (md.54) ifadesine görüş bildiren Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,42$), Eğitim Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,45$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,52$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,56$), Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar ($\bar{x}=3,59$) “katılıyorum” düzeyinde; Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,21$), Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,25$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,39$) ise “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım

gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ile Destek Şube Müdürlüğü dışındaki diğer birimler arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir ($F=2.275$; $p=.027$; $AF=2-1,3,4,5,6,7,8$). Mesleki gelişime verilen önemin yüksek olduğunu düşündüren düzeylerde katılımlar alındığı söylenebilir. Bu önermede de sonuca bakıldığında Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ile Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanların mesleki gelişimlerine yeterli değer verilmediğini düşündürmektedir.

“Okulumuzda yöneticiler zamanlarının önemli bir bölümünü faaliyet planı yaparak geçirirler” (md. 55) ifadesine görüş bildiren Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3.25$), Eğitim Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3.31$) Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3.13$), Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3.17$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3.23$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde; İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3.45$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3.63$), Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar ($\bar{x}=3.47$) ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($F=2.695$; $p=.059$). Yöneticilerin faaliyet planına ayırdıkları zamanı yeterli görmeyen birimler bu önermeye kısmen katılarak görüşlerini belirtmişlerdir.

“Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin düşüncelerine önem verirler” (md.56) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3.41$), Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar ($\bar{x}=3.42$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3.48$) “katılıyorum” düzeyinde; Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=2.93$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3.30$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3.39$), Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3.11$), Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x}=3.30$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Koruma, Destek Şubede çalışan görevliler ile diğer birimlerde çalışan görevliler arasında anlamlı farklılık gösteren katılımlarda bulunmuşlardır ($F=5.104$; $p=.00$; $AF=2,7-1,3,4,5,6,8$). Bu önermeye verilen cevaplardan okulda çalışanların birbirlerinin düşüncelerine önem verdikleri söylenebilir. Bu

önermeye Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar en yüksek, Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapan görevliler en düşük katılımı gerçekleştirmişlerdir.

“Okulumuzdaki yöneticiler, çalışanların birlikte çalışmalarını kolaylaştırır” (md.57) önermesine Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,45$), Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar ($\bar{x} = 3,49$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,51$), Eğitim Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,54$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,56$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,69$) “katılıyorum” düzeyinde, Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,25$), Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,29$) ise “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve Koruma, Destek Şube çalışanlarının görüşleri ile Öğrenci İşleri, İdari Mali İşler, Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde çalışanların görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir ($F=2.427$; $p=.018$; $AF=2,7-3,5,6$). “Okulumuzdaki yöneticiler, çalışanların birlikte çalışmalarını kolaylaştırır” önermesine Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar en yüksek katılımı, Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ise en düşük katılımı yapmışlardır. Koruma ve Destek birimleri dışında görev yapan görevlilerin, yöneticilerin çalışmalarda çalışanlara ekip çalışmasını, takım çalışmasını sağladığına daha fazla inandığı söylenebilir.

“Okulumuz öğretime başlama ve mezuniyet törenlerine oldukça önem vermektedir” (md.58) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 4,17$), Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 4,16$), Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,88$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 4,13$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 4,07$), Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,84$) “katılıyorum” düzeyinde, Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 4,32$) ve Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar ($\bar{x} = 4,33$) ise “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Koruma, Destek Hizmetleri Şube görevlileri, diğer gruplara göre anlamlı farklılık oluşturacak şekilde görüş belirtmişlerdir ($F=4.307$; $p=.00$; $AF=2,7-1,3,4,5,6,8$). Katılımların yüksek olması, okulda öğretime başlama ve mezuniyet törenlerine oldukça önem verildiğini göstermektedir.

“Okulumuzun çalışanları okulun misyonunu anlarlar” (md. 59) önermesine Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.60$), Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.63$), Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,42$), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,48$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,59$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,66$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,63$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x} = 3,70$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Grupların görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=1.438$; $p=.186$). Okulun misyonu tüm gruplar tarafından anlaşılmaktadır denebilir.

“Bu okulda öğretmenler genellikle diğer öğretmenlerin ne öğrettiğinin farkındadır” (md. 60) ifadesine görüş bildiren Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.41$), Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.54$), Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,41$), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,46$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,46$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,53$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,60$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x} = 3,64$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=1.607$; $p=.129$). Katılımlara bakıldığında, okulda öğretmenlerin diğer öğretmen arkadaşlarının ne öğrettiğinin farkında olduğunu düşündüren katılımlar bulunmuştur.

“Bu okulda çalışanlar diğer çalışanların duygu ve düşüncelerinin farkındadır” (md.61) ifadesine görüş bildiren Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,42$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,47$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,44$) “katılıyorum” düzeyinde, Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,37$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x} = 3,34$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,31$), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,24$), Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev

yapanlar ($\bar{x} = 3,06$) ise “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ile diğer gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=3.029$; $p=.004$; $AF=2-1,3,4,5,6,7,8$). Okulda çalışanlar diğer çalışanların duygu ve düşüncelerinin farkındadır denilebilir. Koruma ve Destek Şube çalışanları diğer birimlerde çalışanlara göre düşük katılımında bulunmuşlar ve sıkıntılarını ortaya koymuşlardır.

“Okulumuzda çalışanlar öğrenim süreçleri hakkında bilgilerini güncellerler” (md.62) ifadesine görüş bildiren Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,37$) ve Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,37$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde, Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,46$), Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,41$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,66$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,63$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,77$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x} = 3,64$) ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri ve gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmadığı görülmektedir ($F=3.261$; $p=.072$). Okulumuzda çalışanlar öğrenim süreçleri hakkında bilgilerini güncellerler denebilir.

“Bu okulda çalışanlar ekip olarak işbirliği içinde çalışırlar” (md.63) ifadesine görüş bildiren Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,26$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,33$), Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,35$) ve Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,27$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde, Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,47$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,49$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,56$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x} = 3,60$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=1.881$; $p=.069$). Birimlerin ekip çalışmasını gerçekleştirdikleri ancak istenen düzeyde olmadığı görüşlerle ortaya konulduğu ve güçlendirilmesi gerektiği söylenebilir.

“Okulumuz çalışanları yeni fikir ve teknikler denedikleri için ödüllendirilirler” (md.64) ifadesine görüş bildiren Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,00$), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,01$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,27$), Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,16$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,24$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,37$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde, Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,44$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x} = 3,47$) ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür ($F=1.195$; $p=.302$). Okulumuz çalışanları yeni fikir ve teknikler denedikleri için ödüllendirilirler önermesine katılımların düşük olması ödüllendirmeye verilen önemin yeterli görülmediğini düşündürmektedir.

“Bu okulun misyonu toplumun değerlerini yansıtır” (md.65) ifadesine görüş bildiren Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,43$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,51$), Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,61$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,64$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,70$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,79$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x} = 3,84$) “katılıyorum” düzeyinde Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,37$) ise “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($F=3.164$; $p=.063$). Okulun misyonu toplumu değerlerini yansıtır önermesine yapılan katılımlara bakarak, okulun misyonu toplumun değerlerini yansıtmaktadır denebilir.

“Bu okulda yöneticiler yeni öğretim metotları geliştirmede risk üstlenebilirler” (md.66) ifadesine görüş bildiren Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,12$), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,01$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,13$), Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,20$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x} = 3,23$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,36$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev

yapanlar ($\bar{x} = 3.36$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde; Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.60$) ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=2.689$; $p=.059$). Açıklık kültürünü yoklayan bu önermeye verilen cevaplar bize okulda yöneticilerin yeni öğretim metotları geliştirmede risk üstlenebilmeleri konusunda yeterli olmadıklarını düşündürmektedir. Okullarda öğretim metodu geliştirecek düzeyde eğitim almayan yöneticiler bulunması bu sonuçta bir etken olabileceği gibi öğretim metodunun merkezden gönderilmesi ve bunun dışına çıkılmasının istenmemesi de bir etken olarak düşünülebilir.

“Bu okulda yöneticiler öğretimde yenilikleri desteklerler” (md.67) ifadesine görüş bildiren Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.39$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde, Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.52$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.59$), Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.60$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.65$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.69$) Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.85$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x} = 3.71$) ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu lar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=2.054$; $p=.064$). Bu okulda yöneticiler öğretimde yenilikleri desteklerler önermesinin katılımları bize yeniliklerin desteklendiğini ama yüksek düzeyde olmadığını düşündürüyor. Yenilikler belirsizlikler oluşturmakta ve bu yöneticileri tedirgin etmektedir. Ayrıca merkezin tutumu yöneticileri sınırlandırmaktadır. Polis Meslek Yüksek Okulları Polis Akademisine bağlı olarak eğitim hizmeti veren kurumlardır ve oradan gelen müfredatı belirli kurallara uyarak uygularlar. Bu nedenle okullara öğretimde yenilikler yapma konusunda yeterli imkân verilmemesi yenilikler arama konusunda yöneticileri sınırlandırmaktadır.

“Bu okulda çalışanlar, proje ve programları değerlendirip geliştirmek için birlikte çalışırlar” (md.68) ifadesine görüş bildiren Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.24$), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3.22$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x} = 3.32$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar

(\bar{x} =3.35), Eğitim Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar (\bar{x} =3.39), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar (\bar{x} =3.38) “kısmen katılıyorum” düzeyinde, Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar (\bar{x} =3.46), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar (\bar{x} =3.51) ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F=1.228; p=.284). Proje ve programların değerlendirilip geliştirilmesi için birlikte çalışıldığı söylenebilir ancak yeterli düzeyde olduğu söylenemez.

“Bu okuldaki öğretim performansı okulun misyonunu yansıtır” (md.69) ifadesine görüş bildiren Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar (\bar{x} =3.57), Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar (\bar{x} =3.61) Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar (\bar{x} =3.63), Eğitim Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar (\bar{x} =3.64), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar (\bar{x} =3.74), Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar (\bar{x} =3.77), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar (\bar{x} =3.84), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar (\bar{x} =3.94), “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır (F=1.759; p=.092). Okulun misyonu topluma faydalı bireyler yetiştirmek, suç ve suçlulara müdahale etmek, suç işlenmeden önce önleme görevi yapmaya elverişli bireyler yetiştirmek, halkla ilişkilere önem veren bir teşkilatın üyesi olacak olan mezunlar vermek olarak söyleyebiliriz. Bu misyon dikkate alınarak öğrenciler yetiştirilmekte derslerin müfredatı buna uygun hazırlanmaktadır. Öğretim ve eğitim ders dışı etkinliklerle de buna uygun olarak şekillendirilmektedir. Polis-Halk ilişkilerini destekleyecek kurslar, Halk Eğitim Merkezleriyle, Lisanslerle işbirliği yapılarak geliştirilmektedir.

“Okulumuzun değerleri okulu geliştirici niteliktedir” (md.70) ifadesine görüş bildiren Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar (\bar{x} =3.44), Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar (\bar{x} =3.45), Eğitim Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar (\bar{x} =3.64), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar (\bar{x} =3.67), Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar (\bar{x} =3.71), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar (\bar{x} =3.78), Müdüriyet İdari Büro'da görev yapanlar (\bar{x} =3.86), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar (\bar{x} =3.87) “katılıyorum”

düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=3.551$; $p=.051$). Okulumuzun değerleri okulu geliştirici niteliktedir önermesine verilen cevaplara baktığımızda tüm gruplar katılıyorum düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Grupların tamamı okulun değerlerinin okulu geliştirecek nitelikte olduğuna katılmaktadırlar.

“Bu okulun yöneticileri planlama ve öğretim zamanını önemserler” (md.71) ifadesine görüş bildiren Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,98$) Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x}=3,85$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,92$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,75$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,73$), Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,73$), Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,56$), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,55$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($F=2.961$; $p=.054$). Yöneticilerin planlama ve öğretim zamanını önemsedikleri katılımların yüksek olmasından anlaşılmaktadır.

“Okulumuzda öğretim uygulamaları üzerindeki anlaşmazlıklar açıkça seslendirilip tartışılır” (md.72) ifadesine görüş bildiren Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,50$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,42$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x}=3,59$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,57$), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,54$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,75$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,98$) “katılıyorum” düzeyinde, Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,16$) ise “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Koruma Şube ve Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ile diğer birimlerde görev yapanların görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir ($F=4.055$; $p=.00$; $AF=2,7-1,3,4,5,6\{6-8$). Okulumuzda öğretim uygulamaları üzerindeki anlaşmazlıklar açıkça seslendirilip tartışılır önermesine Koruma Şube çalışanları kısmen katılıyorum düzeyinde, diğer birimlerde çalışanların tamamı ise katılıyorum düzeyinde görüş

bildirmişlerdir. Okulda tartışma kültürünün varlığından bahsetmek mümkündür. Bu kültür örgüt içi iletişimi etkilemektedir. Açıklık kültürüne dayalı olarak yapılan bu tartışmalar kurumun iletişimini olumlu etkileyeceği, dolayısıyla da kurumu daha çalışır hale getirileceğini düşündürmektedir.

“Bu okulda çalışanlar fikirlerini paylaşmak için cesaretlendirilir” (md.73) ifadesine görüş bildiren Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 2,88$), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,09$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,11$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x} = 3,27$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,29$), Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,31$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,33$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde; Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,42$) ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ile diğer gruplar arasında farklılık bulunmaktadır ($F=4.179$; $p=.00$; $AF=2-1,3,4,5,6,7,8$). Bu okulda çalışanlar fikirlerini paylaşmak için cesaretlendirilir önermesine görüşlerin düşük olması fikir üretme konusunda çalışanların cesaretinin az olmasını düşündürmektedir. Rehberlik büro görevlileri çalışma şekliyle diğer birimlerde çalışanlara göre rahattır. Bu rahatlık hem mesai yönüyle hem de hiyerarşiyle alakalıdır. Hiyerarşiden fazlasıyla etkilenen polis okullarında rehberlik görevlileri polis değildir ve psikolog kadrosuyla doğrudan Okul Müdürüne bağlıdırlar. Koruma Şube çalışanları bu önermeye de düşük katılımında bulunmuşlar ve fikirlerini paylaşmada çok cesaretli olmadıklarını belirtmişlerdir şeklinde düşünülebilir.

“Okulumuz çağdaş gelişmelere, teknolojik yeniliklere ve değişimlere açıktır” (md.74) ifadesine görüş bildiren Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 4,00$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x} = 3,73$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,82$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,81$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,63$), Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,68$), Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,50$), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,48$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik

çözümlemesi sonucu Koruma Şube grubu ile İdari Mali İşler Şube ve Personel Şube arasında; Destek Görevleri Şube ile İdari Mali İşler Şube ve Personel Şube arasında anlamlı fark bulunmuştur. Ayrıca Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği ile Koruma Şube, Öğrenci İşleri Şube, Destek Hizmetleri Şube arasında anlamlı fark bulunmuştur ($F=3.073$; $p=.003$; $AF=2,7-5,8\backslash6-2,3,7$). Okulumuz çağdaş gelişmelere, teknolojik yeniliklere ve değişimlere açıktır önermesine katılımlar yüksek olmuştur. Koruma ve Destek Şube birimleri en düşük katılımı, Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği görevlileri ise en yüksek katılımı göstermişlerdir. Okulda çağdaş gelişmeler, teknolojik yenilikler ve değişimler önemsenmektedir diyebiliriz.

“Okulumuz çalışanları gerektiğinde inisiyatif kullanabilirler” (md.75) ifadesine görüş bildiren Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,03$), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,14$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,16$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x}=3,34$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,25$), Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,39$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,35$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde; Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,67$) ise “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ile diğer birimlerde görev yapanların görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir ($F=3.457$; $p=.001$; $AF=2-1,3,4,5,6,7,8$). Okulumuz çalışanları gerektiğinde inisiyatif kullanabilirler önermesine verilen cevaplardan okulda inisiyatif kültürü olduğunu ancak kısmen katılıyorum düzeyinde kaldığını söyleyebiliriz.

“Okulumuzun amaçları, kuralları, değerleri ve inançları tüm çalışanlar tarafından benimsenir” (md.76) önermesine grupların tamamı katılıyorum düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Grupların katılım düzeylerine baktığımızda Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,88$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x}=3,76$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,77$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,58$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,64$), Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,68$), Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,54$), Destek Şube Müdürlüğü’nde

görev yapanlar ($\bar{x}=3,46$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirdiklerini görmekteyiz. Grupların görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=1.920$; $p=.063$). Gruplar okulun amaçlarının, kurallarının, değerlerinin ve inançlarının tüm çalışanlar tarafından benimsendiğini düşündüren katılımlarda bulunmuşlardır.

“Bu okulun çalışanları, öğrencilerin eğitim-öğretimleri için sorumluluklarını kabul ederler” (md.77) maddesine Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x}=4,00$) Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x}=3,82$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,93$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,75$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,78$), Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,78$), Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,65$), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,50$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu Koruma Şube Müdürlüğü görevlileri ile diğer görevlilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir ($F=2.801$; $p=.00$; $AF=2-1,3,4,5,6,7,8$). Bu okulun çalışanları, öğrencilerin eğitim-öğretimleri için sorumluluklarını kabul ederler önermesinin katılımları bize okulda sorumluluk kültürünün oluşmuş olduğunu düşündürmektedir.

“Bu okulda öğretmenler birbirini tamamlayıcı nitelikte eğitim-öğretim verirler” (md. 78) ifadesine görüş bildiren İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,80$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,77$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,71$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x}=3,68$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,67$), Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,62$), Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,53$), Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x}=3,48$) “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişler ve yapılan değişkenlik çözümlemesi sonucu grupların görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=1.593$; $p=.133$). Okulda öğretim üyelerinin eğitim-öğretim verirlerken birbirini tamamlayıcı nitelikte eğitim-öğretim verdikleri çıkan sonuçlara bakılarak söylenebilir.

“Bu okulda öğretmenler öğrenci merkezli eğitime önem verirler” (md.79) ifadesine görüş bildiren Destek Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,46$), Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,48$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,56$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,65$), Müdüriyet İdari Büro’da görev yapanlar ($\bar{x} = 3,68$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,73$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,79$) “katılıyorum” düzeyinde; Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,35$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ile Öğrenci İşleri, Müdüriyet İdari Büro, İdari Mali İşler, Rehberlik ve Danışma birimlerinde görev yapanlar arasında anlamlı farklılık oluşturmuşlardır ($F=2.941$; $p=.005$; $AF= 2-3,4,5,6$). Grupların tasdiki okulda öğrenci merkezli eğitime önem verildiğini düşündürmektedir.

4.1.6.3. Birim Durumu Değişkenine Göre Anket Maddelerine İlişkin Genel Değerlendirme

Destek, Personel ve Koruma Şube Müdürlüğü’nde çalışanlar, diğer birimlerde çalışanlara göre, okulda otoriter anlayışın varlığına daha çok inanmaktadırlar. Müdüriyet İdari Büro görevlileri ise otoriter anlayıştan ziyade katılımcı anlayışın varlığına diğer birimlerde çalışanlara göre daha fazla inanmaktadırlar. Özellikle Koruma Şube Müdürlüğü görevlileri bu tür etkinlikleri az bulmakta ve yapılan etkinliklerden de zamanında haberdar edilmediklerinden rahatsızdırlar. Koruma ve Personel Şube Müdürlüğü’nde görevli polisler diğer birimlerde görevli polisler göre biz bilincini daha az hissetmektedirler. Destek Şube Müdürlüğü ve Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar, diğer birimlerde çalışanlara göre fikirlerine daha az değer verildiğine inanmaktadırlar. Koruma, Destek ve Personel Şube çalışanları diğer birimlerde çalışanlara göre mesleki yönden değerlendirilmelerini daha yetersiz bulmaktadırlar. Okul Müdürüne (Makama) doğrudan bağlı (Müdüriyet İdari Büro, Rehberlik ve Danışma Büro) birimlerde çalışanlar özellikle Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlara göre takdir edildiğine inanmaktadırlar. Rehberlik Büro Amirliği görevlilerinin yetkili kişiye ulaşma konusunda rahat oldukları, eğitim düzeyi yüksek kişilerin, yetkili kişilere ulaşma konusunda daha az sorun yaşadıkları belirlenmiştir. Özellikle Koruma,

Destek ve Personel Şube Müdürlüğü'nde çalışan polisler personel arasındaki görüş alış-verişini az bulmaktadırlar.

4.1.6.4. Birim Durumu Değişkenine Göre Boyutlara İlişkin Bulgular ve Yorumu

Tablo 21: Birim Değişkenine Göre Boyutlara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Birim	\bar{x}	Mean Rank (Sıra Ortalaması)	Kruskall Wallis	Sd	P
ÖRGÜTSEL KÜLTÜR	Eğitim	3,63	603,69/3,63	70,252	7	.00
	Koruma	3,29	444,92/3,29			
	Öğrenci İşleri	3,67	646,84/3,67			
	Müdüriyet İdari	3,71	647,53/3,71			
	İdari Mali İşler	3,71	650,74/3,71			
	Rehberlik ve	3,81	691,58/3,81			
	Destek	3,46	531,32/3,46			
	Personel	3,58	580,55/3,58			
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	Eğitim	3,51	598,22/3,51	38,436	7	.00
	Koruma	3,26	486,78/3,26			
	Öğrenci İşleri	3,53	627,18/3,53			
	Müdüriyet İdari	3,59	644,51/3,59			
	İdari Mali İşler	3,58	629,08/3,58			
	Rehberlik ve	3,69	664,56/3,69			
	Destek	3,32	526,98/3,32			
	Personel	3,44	569,34/3,44			

$p < .05$

“Örgütsel Kültür” boyutunda Eğitim Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,63$), Destek Hizmetleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,46$), Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,58$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,67$), Müdüriyet İdari Büro Amirliği'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,71$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,71$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,81$) “katılıyorum” düzeyinde; Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,29$) ise “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Birim durumu değişkenine göre “örgütsel kültür” boyutunda grupların görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir (Kruskall Wallis=70,252; $p = .00$). Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar dışında grupların tamamı “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir.

“Örgütsel İletişim” boyutunda Eğitim Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,51$), Öğrenci İşleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,53$), Müdüriyet İdari Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,59$), İdari Mali İşler Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,58$), Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,69$), Personel Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,44$) “katılıyorum” düzeyinde, Destek Hizmetleri Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,32$) ve Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar ($\bar{x} = 3,26$) ise “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Birim değişkenine göre “örgütsel iletişim” boyutunda grupların görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir (Kruskall Wallis=38,436; p=.00). Destek Hizmetleri Şube Müdürlüğü’nde ve Koruma Şube Müdürlüğü’nde görev yapanlar dışında grupların tamamı “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir.

4.1.6.5. Birim Değişkenine Göre Boyutlara İlişkin Bulguların Genel Değerlendirmesi

Birim değişkenine göre örgütsel iletişim boyutunda yapılan analiz sonucu Koruma Şube Müdürlüğünde görev yapanların dışında kalan tüm gruplar “katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir. Koruma Şube Müdürlüğünde görev yapanların ise “kısmen katılıyorum” düzeyinde katılım gerçekleştirdikleri görülmüştür. Birim değişkenine göre örgütsel iletişim boyutunda ve örgütsel kültür boyutunda grupların görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir.

4.2. Kanonik Korelasyon Analizi

Araştırmada örgüt kültürü oluşumu ile örgüt içi iletişimin rolü arasındaki ilişki kanonik korelasyon analizi ile belirlenmiştir. Öncelikle, örgüt kültürüne ilişkin veriler birinci veri seti, örgütsel iletişime ilişkin veriler ise ikinci veri seti olarak düşünülmüş ve hesaplama yapılmıştır. Daha sonra, örgüt kültürü boyutları ile örgütsel iletişim arasındaki kanonik korelasyonlar ayrı ayrı hesaplanarak, örgüt kültürü üzerinde en büyük etkiye sahip örgütsel iletişim boyutları analiz edilmiştir.

Tablo 22: Polis Meslek Yüksek Okullarında Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Olarak Yapılan Kanonik Korelasyon Analizi Sonuçları

	Örgüt Kültürü				
Örgüt İçi İletişim	Kanonik Korelasyon	Wilk's Lambda (λ)	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	P
	.941	.003	6391.911	1428	.00*

$p < .05$

Tablo 22 incelendiğinde, örgüt kültürü oluşumu ile örgütsel iletişimin rolü arasında yüksek düzeyde bir korelasyon olduğu görülmektedir (Kanonik Korelasyon=.941, Ki Kare=6391.911, $p < .05$). Bu bulgu, okul kültürü oluşumunda örgüt içi iletişimin rolü arasındaki yakın ilişkiyi göstermesi açısından oldukça anlamlı bir bulgudur. Çalışanların, okul kültürünün oluşumu örgüt içi iletişim ile etkili hale geleceğine ilişkin görüşlerini yüksek düzeyde etkilemektedir. Bu sonuca göre, örgütsel iletişim çalışanlar arasında örgüt kültürü oluşumunda ve kültürün sürdürülmesinde etkilidir ve iletişimi etkili kılmak paylaşımı ve başarıyı arttıracaktır.

BÖLÜM V

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1. Tartışma ve Sonuç

Araştırmada elde edilen bulgulardan hareketle aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

PMYO'larda, kendileriyle ilgili alınan kararlarda üst düzey yöneticilerin görüşlerine polis memurlarına oranla daha fazla önem verildiği görülmekte, karar sürecine katılımı ilgili üst düzey yöneticiler sorun yaşamazken, polis memurları ve orta düzey yöneticiler sıkıntı yaşamaktadırlar. Özellikle kadın polisler karar verme sürecine katılma konusunda oldukça rahatsızdırlar. Karar verme sürecine katılımdaki rahatsızlıklar, okul yönetimlerinin yeterince demokratik olmadığını düşündürmektedir. Bu bağlamda; araştırma PMYO'larda katılımcı bir anlayıştan ziyade otoriter bir anlayışın var olduğunu ortaya koymuştur. Destek, Personel ve Koruma Şube Müdürlüğü'nde çalışanlar, diğer birimlerde çalışanlara göre, okulda otoriter anlayışın varlığına daha çok inanmaktadırlar. Müdüriyet İdari Büro görevlileri ise otoriter anlayıştan ziyade katılımcı anlayışın varlığına diğer birimlerde çalışanlara göre daha fazla inanmaktadırlar.

Araştırma sonuçlarına göre, okulda dedikodu ve söylentilerin varlığı yüksek boyutlarda değilse de, azımsanmayacak ölçüdedir. Okulda formal iletişimin yeterince kullanılmaması, etkili iletişimin önündeki engeller, yönetimin demokratik olmaması, çalışanların kararlara istenen düzeyde katılmıyor olması, dedikodu ve söylentilerin artmasına yol açmış olabilir. Cansu (2006) Gazi Üniversitesinde yaptığı araştırmada informal iletişim akışını ölçmeye yönelik olarak "İş yerimizde her türlü uygulamanın açık ve şeffaf bir biçimde yürütülmesi, dedikodu ve söylentilerin azalmasına yol açmaktadır" sorusuna katılma oranını %29, katılmama oranını %50 olarak belirlemiştir. Çalışanlar, yönetimin uygulamalarının açık ve şeffaf olmadığını belirterek, örgütte informal iletişimin söylentiler şeklinde bulunduğunu belirtmişlerdir. Cansu'nun bulduğu sonuç araştırmamızın bu yönünü desteklemektedir.

Çalışanların, formal iletişim kanalları yerine informal iletişim kanallarını (söylentiler, doğal arkadaş grupları gibi) daha çok kullandıkları ortaya çıkmıştır.

PMYO'larda informal iletişim yerine formal iletişimin daha çok görülmesini, resmi ilişkilere, hiyerarşiye önem veren kurumlarda rastlanan bir durum olarak açıklamak mümkündür.

Okulda işe yeni başlayanlara veya başka birime atanarlara birim değiştirenlere uyum sağlamada yardım edilmektedir. Okulda yardımlaşma kùltürünün var olduğu söylenebilir. Ancak Koruma şube personelinin vardiyalı çalışma saatlerinin, uyumu sağlayacak olan diğer çalışanlarla iletişimi kısıtladığı, ayrıca nokta ve nöbet kulübellerinde yalnız başlarına görev yapıyor olmaları uyum konusunda onları zor durumda bıraktığı, onları sosyal yalnızlığa sürüklediği, bu yüzden de uyum sağlamada zorlandıkları ortaya çıkmıştır.

PMYO'larda okul kùltürünün sürdürülmesinde önemli bir etken olarak görülen bayrak törenlerine, öğretime başlama ve mezuniyet törenlerine oldukça önem verilmektedir. Kadın polisler, erkek polisler göre, yönetici polisler polis memurlarına göre, yeni eğitim-öğretim dönemine başlama ve mezuniyet törenlerine daha çok önem vermektedirler. Yıldırım (2001a) yapmış olduğu araştırma sonuçlarında törenlerin önemine vurgu yaparak, okulda törenlerin önemsenmesi ve bunlar aracılığıyla okul kùltürünün sürdürülmesinin sağlanmasını, kùltürel liderliğin temel gerekleri olarak göstererek bu konudaki sonuca paralel doğrular elde etmiştir.

Okulda bayrak törenlerine, okulun öğretime başlama ve mezuniyet törenlerine oldukça önem verildiği, ancak çalışanların kendileriyle ilgili olan diğer etkinlikleri (moral geceleri, çeşitli yemekler, yaş günleri, terfi ve emeklilik törenleri gibi) gerçekleştirme konusunda yeterli önemin verilmediği görülmektedir. Özellikle Koruma şube Müdürlüğü görevlileri bu tür etkinlikleri az bulmakta ve yapılan etkinliklerden de zamanında haberdar edilmediklerinden rahatsızdırlar. Bu durum çalışma saatlerinden dolayı tebligatların zamanında ulaşmadığı ya da nöbetlerden dolayı etkinliklere katılamama durumlarından kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına göre, PMYO'larda çok yüksek düzeyde olmasa da biz bilincini vurgulayacak bir kùltürün var olduğu görülmektedir. Polis memurları ve orta düzey yöneticiler, üst düzey yöneticilere göre biz bilincini daha az hissetmektedirler.

Erkek polisler oranla kadın polisler, biz bilincini daha az hissetmektedirler. Koruma ve Personel Şube Müdürlüğü'nde görev yapan polisler diğer birimlerde görev yapan polisler göre biz bilincini daha az hissetmektedirler. Koruma Şube polisleri vardiya sisteminde çalıştığından okulun diğer çalışanlarıyla iletişimi sınırlıdır ve biz bilincini tam olarak hissetmiyor olabilir. Koruma Şube Müdürlüğü görevlilerinin etkili iletişimi yeterli düzeyde uygulayamamaları, aralarındaki ilişkilerin uyumu konusunda da rahatsız olmalarına yol açtığını, ben yerine biz duygusunu hissedecek uyum kültürüne sahip olamadıklarını düşündürmektedir.

Okulun kahramanlarının anlatılması ve yüceltilmesinin yeterli düzeyde olmadığı, okul kültürünün çalışanlara aktarılmasına yönelik vurgu yapılmadığı araştırma sonuçları ile ortaya konulmuştur. Okulun geçmişinin tüm çalışanlar tarafından bilindiği söylenemez. Bu durum okulda yaşanan olayların ve kahramanlıkların sık sık anlatılmamasından kaynaklanmaktadır. Altunay (2006) yaptığı araştırmada örgüt yapısındaki değişimlerin örgüt kültürü üzerine etkileri konusunu araştırmıştır. Araştırmasını İstanbul ilinde, telekomünikasyon alanında faaliyet gösteren ABC işletmesinde gerçekleştirmiştir. Araştırmasında, örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kişilerin kahraman olarak görüldüğünü fakat kahramanların yeterli düzeyde anlatılmadığını belirlemiştir.

Araştırma, PMYO'larda çalışanlar arası ilişkilerin saygıya dayalı ve ölçülü olduğunu ortaya koymuştur. Alamur (2005) yaptığı çalışmada, çalışanlar arasındaki işbirliğinin yüksek seviyede var olması, örgüte bağlılığı beraberinde getireceğini, birbirine yardım noktasında yakın olan insanlar arasında hem birbirlerine hem de kurumlarına bağlılık oluşacağını, insanların çalıştıkları ortamın saygı ve sevgi ile örülü olmasını beklemelerinin çok doğal olduğunu, işbirliğinin sinerjik bir kültür oluşturacağını belirtmektedir.

PMYO yönetimlerinin hata kabul etmeyen, mükemmeliyetçi bir yapıda olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; yöneticiler kendilerini oldukça hoşgörülü görürlerken, polis memurları, yöneticileri hoşgörülü bulsalar da onlardan daha fazla hoşgörü istedikleri söylenebilir. Genel olarak yöneticilerin hatalara yönelik

hoşgörülü davranışlar sergilediği dolayısıyla PMYO'larda hoşgörü kültürünün var olduğu söylenebilir.

Çalışanlar, üstlerin emirlerine uymayı ve itaat etmeyi bir görev olarak algılamaktadır. Okulda itaat kültürü vardır. Yüksek lisans ve doktora mezunları ile eğitim düzeyi yüksek polisler, kuru itaatın egemen olduğu korku kültürü yerine, sevgi ve saygı kültürünün egemen olmasını istemektedirler. Erkek polislerin bu önermeyi kadın polisler göre daha yüksek düzeyde onaylaması, kadın polislerin iletişimi sadece itaat etme şeklinde algılamak istememeleri olarak açıklanabilir. Rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde PMYO'lar hiyerarşi tipi kültürel özelliklere sahiptir.

PMYO'larda yöneticiler, çalışanların fikirlerine değer verdiklerine yüksek düzeyde inanırlarken, yönetilenler fikirlerine değer verildiğine orta düzeyde inanmaktadırlar. Kıdem durumu 11 yılın üzerinde olan polisler, fikirlerine değer verildiğine diğer kıdem durumundakilere göre daha fazla inanmaktadırlar. Bu sonuç, okulda mesleki deneyime sahip çalışanların, fikirlerine önem verildiğini düşündüklerini ortaya koymuştur. Kadın polisler erkek polisler göre, Destek Şube Müdürlüğü ve Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar, diğer birimlerde çalışanlara göre fikirlerine daha az değer verildiğine inanmaktadırlar.

Okullarda çalışanlar fikirlerini paylaşmak için cesaretlendirilmeyi az bulmaktadır. Yöneticiler, fikirlerini paylaşmak için çalışanları desteklediklerine inanırlarken, polis memurları yöneticiler gibi düşünmemektedirler. Rehberlik Büro görevlileri çalışma şekliyle diğer birimlerde çalışanlara göre daha rahat olduklarını ortaya koymuşlardır. Bu rahatlık hem mesai yönüyle hem de hiyerarşiyle alakalıdır. Okulda öğretim uygulamaları üzerindeki anlaşmazlıkların açıkça seslendirilip tartışıldığı ortaya çıkmıştır. Okulda tartışma kültürünün varlığından bahsetmek mümkündür.

Araştırma sonuçlarına göre, eğitim durumu yüksek kişilerin okul misyonunu daha iyi anladıkları görülmektedir. Ayrıca, okul çalışanları, okulun misyonunu bir güdüleme (motivasyon) aracı olarak görmektedirler. Polisler, okuldaki öğretim performansının okulun misyonunu yansıttığına inanmaktadırlar. Okul çalışanları eğitim-

öğretimle ilgili birlikte plan yapabilse de istenen düzeyde yapıldığını kabul etmemektedirler. Bunu eğitim-öğretim planlarının okullarda çalışanlara bırakılmaması, bağlı bulunan merkezden uygulanmak üzere emir olarak gönderilmesi ile izah etmek mümkün olabilir.

PMYO yöneticilerinin, çalışanları mesleki yönden değerlendirirken adaletli davrandıkları, yönetilen personelin ise adalet konusunda yöneticileri yeterli düzeyde bulmadıkları görülmektedir. Koruma, Destek ve Personel Şube çalışanları diğer birimlerde çalışanlara göre mesleki yönden değerlendirilmelerini daha yetersiz bulmaktadırlar. Kadın polisler erkek polisler göre adaleti daha az hissetmektedirler. Mesleki değerlendirme, çalışanların ödül ve sicil değerlendirilmeleri olarak ele alınabileceği gibi, çalışanların kendilerini yetiştirdikleri, geliştirdikleri alanlarla ilgili birimlerde çalışabilmesi olarak da anlaşılabilir. Bir kurumda adaletin var olması, çalışanların o kuruma bağlılığını arttıracaktır. Oğuz (2001) yaptığı araştırmada çalışanların mesleki tecrübe, eğitim ve kişisel becerilerinin göz önünde bulundurulmadığını, bu durumun çalışanlar arasında memnuniyetsizliklere neden olduğunu, başarıyı düşürdüğünü ve örgütsel verimliliği azalttığını belirlemiştir.

Yöneticiler görevlerini iyi bir şekilde yerine getiren çalışanları takdir etmek için zaman ayırdıklarına tam olarak inanırlarken, polis memurları onlar gibi düşünmemekte ve takdir edilme konusunda yöneticileri yetersiz bulmaktadırlar. Okul Müdürüne (Makama) doğrudan bağlı (Müdüriyet İdari Büro, Rehberlik ve Danışma Büro) birimlerde çalışanlar özellikle Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlara göre takdir edildiğine inanmaktadırlar.

Okulda çalışanların, çeşitli kaynaklardan bilgi elde etme yollarını aradıkları, özellikle de eğitim düzeyi yüksek polislerin daha çok bilgiye ulaşma çabası içerisinde oldukları ortaya çıkmıştır. Çıkan sonuçlardan, okulun öğrenen örgüt olma yolunda istekli olması şeklinde yorumlanabilir. Ancak, Koruma ve Destek Şube Müdürlüğü'nde çalışan polislerin bilgiye ulaşma ve paylaşma konusunda çaba içerisinde olmadıkları söylenebilir.

Okulda çalışanlar öğrenim süreçleri hakkında bilgilerini güncellemektedirler. Lise ve ön lisans mezunlarının ve derse girmeyenlerin bilgilerini daha az güncelledikleri

ortaya çıkmıştır. Derse girenlerin derse girmeyenlere göre kendilerini daha çok güncellemeleri, derse girerken hazırlıklı olma ihtiyacı hissetmelerinden kaynaklanmış olabilir.

Okul çalışanlarının mesleki gelişimleri okul yönetimi tarafından değerli görüldüğüne yönetici polisler yüksek düzeyde inanırlarken, yönetilen polisler, onlar gibi kadar olumlu düşünmese de mesleki gelişime değer verildiğine inanmaktadırlar. Özellikle Koruma Şube ve Destek Şube Müdürlüğü'nde görevli polisler, okul yönetiminin mesleki gelişime yeterli değer vermediklerini düşünmektedirler. Genel olarak okulda mesleki gelişime orta düzeyde önem verildiği ve geliştirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

Okul çalışanları her hangi bir sorun olduğunda birbirlerine yardım etmek için isteklidirler. Erkek polislerin kadın polislere göre birbirlerine yardım için daha istekli oldukları ortaya çıkmıştır. Sonuçlara genel olarak baktığımızda okul çalışanlarının her hangi bir sorun olduğunda birbirlerine yardım etmek için istekli oldukları ancak Koruma ve Destek Şube Müdürlükleri'nde görevli polislerin ve kadın polislerin yardımlaşmaya daha az önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Okulda yardımlaşma kültürünün varlığı kabul edilmekte ancak geliştirilmesi istenmektedir denilebilir.

Araştırma sonuçlarına göre, PMYO'da çalışanlar birbirlerinin öğretim etkinliklerini gözlemlemek için zaman ayırmaktadır. Ancak bu zaman ayırma orta düzeyde görülmektedir. Bu sonuç bize okulda paylaşım kültürünün istenen düzeyde olmasa da varlığını göstermektedir. Okulda öğretmenler genellikle diğer öğretmenlerin ne öğrettiğinin farkında olduğunu ortaya koyan cevaplar vermişlerdir.

Yöneticiler zamanlarının önemli bir bölümünü faaliyet planı yaparak geçirdiklerine inanırlarken, polis memurları yöneticilerin faaliyet planı yapmaya az zaman ayırdıklarına inanmaktadırlar.

Çalışanlar, diğer çalışanların duygu ve düşüncelerinin farkındadır. Koruma ve Destek Şube çalışanları diğer birimlerde çalışanlara göre ve kadın polisler, erkek polislere göre daha az hissetmektedirler. Duygusal yönü ağır basan kadınların

duygularına ve düşüncelerine daha fazla önem verilmesini istemelerinden kaynaklanmaktadır. Gizir (2002)'in ODTÜ'de yaptığı araştırmada elde ettiği bulgu bu yorumu desteklemektedir. Gizir'e göre erkek akademisyenler bilimsel bilgiyi ve örgütsel bilgiyi iletişim sürecinin merkezine koyarken, kadın akademisyenler, iletişimi tanımlarken duyguları da ana mesaj olarak belirtmişlerdir. Bu bağlamda düşündüğümüzde, söz konusu durum, kadın öğretim elemanlarının, örgütsel kültürün, törenler-toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri alt boyutunda yapılan uygulamalarda duygulara ve estetiğe daha fazla önem vermelerinden dolayı, kültür öğelerini daha anlamlı bulup, güçlü bir duygusal bağ kurmalarından kaynaklanıyor olabilir. Okulda yöneticiler zamanlarının önemli bir bölümünü faaliyet planı yaparak geçirmektedirler. Sarı (2005) yaptığı çalışmada benzer bir bulguyu vurgulamıştır. Sarı'ya göre okuldaki yöneticiler zamanlarının neredeyse tamamını ders konularını öğretmek/öğrenmek için harcamakta, böylece öğrencilerin sadece bilişsel alanları sürekli geliştirilmeye çalışılmakta, dolayısıyla okul çalışanlarının ve öğrencilerinin duygu boyutu ihmal edilmektedir.

Okulda empatik iletişim (kendini karşısındakinin yerine koyarak yapılan iletişim) yapılmaktadır, ancak oldukça düşük düzeydedir. Okul çalışanlarının birbirleriyle iletişim kurarlarken önyargılı oldukları anlaşılmaktadır.

PMYO çalışanları yeni fikir ve teknikler denedikleri için ödüllendirilmemektedir. Bu durum PMYO'ların merkezi yönetimle yönetilmesinden, kaynaklanmaktadır. Ödüllendirmenin az olması da bu nedene bağlı olarak yorumlanabilir.

Okulda yöneticilerin yeni öğretim metotları geliştirmek için risk üstlenebilme konusunda yeterli olmadıkları ortaya çıkmıştır. Öğretim metodunun merkezden gönderilmesi ve bunun dışına çıkılmasının istenmemesi bir etken olabileceği gibi okullarda öğretim metodu geliştirecek düzeyde eğitim sahibi olmayan yöneticiler bulunması bu sonuçta bir etken olarak düşünülebilir. Üst düzey yöneticilerin risk üstlenme konusunda cesaretli olmadıkları anlaşılıyor. Sonuç, okul çalışanları yeni fikir ve teknikler denedikleri için ödüllendirilirler önermesine verilen cevaplarla paralellik arz etmektedir. Açıklık kültürünü yoklayan bu önermeye verilen cevaplar bize okulda

yöneticilerin yeni öğretim metotları geliştirmede risk üstlenebilmeleri konusunda yeterli olmadıklarını düşündürmektedir. Öğretimde yenilikleri destekleme konusunda yöneticiler yetersiz bulunmuştur. Yeniliklerin beraberinde belirsizlikler getirmesi ve bu belirsizliklerin yöneticileri tedirgin etmesi sonucunda yenilikleri desteklemedikleri belirlenmiştir. Ayrıca merkezin tutumu yöneticileri sınırlandırmaktadır. Polis Meslek Yüksek Okulları Polis Akademisine bağlı olarak eğitim hizmeti veren kurumlardır ve oradan gelen müfredatı belirli kurallara uyarak uygularlar. Bu nedenle okullara öğretimde yenilikler yapma konusunda yeterli imkân verilmemesi, yenilikler arama konusunda yöneticileri sınırlandırmaktadır. Sonuç, 64 ve 66. maddeyle paralellik arz etmektedir.

Okulun değerlerinin okulu geliştirici nitelikte olduğu sonucunun ortaya çıktığı araştırmada, okulun amaçlarının, kurallarının, değerlerinin ve inançlarının tüm çalışanlar tarafından benimsendiği görülmektedir.

Okulun yöneticileri planlama ve öğretim zamanını önemsemektedirler. Okulda eğitim-öğretim faaliyetleri Polis Akademisi tarafından hazırlanmakta ve bunun dışına çıkılamamaktadır. Hazırlanan plan ve programların emir gereği eksiksiz uygulanması, öğretim görevlilerinin birbirlerini tamamlaması gibi bir durumu oluşturmamaktadır. Kadın katılımcı grubunun bu önermeyi erkek katılımcı grubuna göre daha fazla düzeyde onayladığı görülmektedir.

PMYO'ların çağdaş gelişmelere, teknolojik yeniliklere ve değişimlere açık olduğu ortaya çıkmıştır. Okulda çağdaş gelişmeler, teknolojik yenilikler ve değişimler önemsenmektedir diyebiliriz. Okulun çağdaş gelişmelere, teknolojik yeniliklere ve değişimlere açık olduğunu düşündürmektedir. Lisans, yüksek lisans ve doktora mezunları lise ve ön lisans mezunlarına göre çağdaş gelişmelere, teknolojik yeniliklere ve değişimlere daha açık oldukları belirlenmiştir.

Okul çalışanları her zaman olmasa da gerektiğinde inisiyatif kullanabilmektedirler. Bu durum PMYO'larda inisiyatif kültürünün var olduğunu ancak katılımların düşük olması, çalışanların inisiyatif kullanma konusunda sıkıntılı olduğunu ortaya koymuştur. Okul çalışanları, öğrencilerin eğitim-öğretimleri için

sorumluluklarını kabul etmekte oldukları ortaya çıkmıştır. Bu sonuç bize okulda sorumluluk kültürünün oluşmuş olduğunu, okul çalışanlarında polis yetiştirme konusunda sorumluluk hissinin varlığını ortaya koyar. Kadın polisler kendilerini daha sorumlu hissetmektedirler.

Okulda öğretmenler öğrenci merkezli eğitime orta düzeyde önem verildiği ortaya çıkmıştır. Okulda ekip çalışmasının var olduğu ancak istenen düzeyde olmadığı sonuçlardan anlaşılmaktadır. Koruma Şube Müdürlüğü, Destek Şube Müdürlüğü, Personel Şube Müdürlüğü çalışanları diğer birimlerde çalışanlara göre ekip çalışmasını yetersiz görmektedir. İra (2003) Dokuz Eylül Üniversitesi öğretim elemanlarının örgütsel kültüre ilişkin algılarını belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada, yönetim boyutunda öğretim elemanlarının ekip çalışmasını orta düzeyde tercih etmeleri, örgütlerde ekip çalışmalarının tamamen uygulanabilmesinin zor olduğunu göstermektedir.

PMYO'larda çalışanların ekip olarak işbirliği içinde çalıştıkları görülen araştırmada; Erkek polislerin bu önermeyi kadın polislere göre daha fazla düzeyde onayladığı görülmektedir. Kadın polisler işbirliğini yetersiz bulmaktadırlar. Alamur (2005) yaptığı araştırmada İİBF'de her düzeydeki öğretim elemanları arasında işbirliğinin yaygın olduğunu, takım çalışmasının bireysel çalışmaya ağır bastığını belirlemiştir. Bu doğrultuda, öğretim elemanları arasındaki işbirliğinin etki açısından olumlu sonuçlar doğurduğunu belirtmiştir. Bu sonuç; Leacock'un (2005) ortak amaç doğrultusunda tüm elemanların birlikte çalışacağı, açıklık ve iş birliğinin kural olduğu, yeni fikirlerin dikkate alındığı bir kültürün oluşturulabileceği görüşünü destekleyici olduğu söylenebilir.

Okul yöneticilerinin, çalışanların birlikte çalışmalarını kolaylaştırma konusunda kendilerini yeterli gördükleri ancak polis memurlarının bu şekilde düşünmedikleri ortaya çıkmıştır. Polis memurları, yöneticilerin birlikte çalışma kolaylığını sağlama konusundaki yaklaşımlarını tatmin edici bulmamaktadırlar. Koruma ve Destek birimlerinde çalışan polisler, yöneticilerin çalışanlara ekip çalışmasını, takım çalışmasını sağladığına az olduğu, ayrıca yönetilen polislerden lise ve ön lisans

mezunları yöneticilerin, çalışanların birlikte çalışmalarını kolaylaştırdıklarına onlar kadar inanmamaktadır ve yetersiz görmektedirler.

Okulda, çalışanlar birbirlerine güvenmektedirler. Okulda güven ortamının olduğuna yöneticiler polis memurlarından daha çok inanmakta, bayan polisler güven ortamını yetersiz bulmaktadırlar. Ayrıca, Personel Şube, Destek Şube ve Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanların diğer çalışanlara göre güven ortamını yetersiz bulmaktadırlar. Koruma Şube görevlileri hem mesai sistemi yönüyle kendilerini diğer birimlerde çalışanlardan soyutlanmış hissetmekte hem de sadece bekleme (nöbet) görevi yapmakta olduklarından kendilerini verimli görmemekte oldukları söylenebilir. Burada esas önemli konunun personel şubenin düşük katılım göstermiş olduğudur. Personel Şube okulda güveni tesis edecek birimlerin başında gelir. Okulda güven kültüründen bahsedebiliriz, ancak yeterli olduğunu söylemek mümkün olmasa gerektir. Örgütsel güven ile ilgili olan bu önermeye lise mezunları düşük düzeyde katılmışlardır. Bu önermeye yapılan katılım oranları, eğitim düzeyi yükseldikçe güven duygusunun geliştiğini düşündürmektedir. Bu sonuç aynı zamanda Korkmaz'ın (2005) yaptığı araştırmada ifade ettiği, “öğretmenlerin sağlıklı bir güven ortamında bulunmaları ile güçlü bir okul vizyonunu algılamaları arasında olumlu bir ilişki vardır” görüşünü dolaylı olarak destekler niteliktedir. Ancak bu davranışın müdürlerde “orta” düzeyde gözlemlendiği araştırma bulgularından anlaşılmaktadır.

Okul içinde bütün birimler birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktadır. Koruma Şube çalışanları işbirliğini kısmen kabul etmektedir. Güçlü kültürlerde işbirliği yüksek seviyelerde görülür. Okulda güçlü kültürden bahsetmek mümkün değilse de güçsüz denemez. Wagner ve Masden (2002) yaptıkları çalışmada okulda çalışanlar arasında işbirlikçi kültürün çalışanların verimini arttırdığını, okulda paylaşımın üst düzeye çıkmasına yol açtığını belirlemişlerdir.

Okulda çalışanlar, proje ve programları değerlendirip geliştirmek için birlikte çalışmak azmine sahip olsalar da yeterli düzeyde olduğu söylenemez. PMYO'larda çalışanların arkadaşlarıyla görev ve hizmetlere ilişkin bilgi alışverişinde bulunduğu ortaya çıkmıştır. Okulda etkin iletişimi sağlayan önemli bir öge olarak bilgi alışverişinde bulunma ve birbirlerine danışarak görev yapma kültürü vardır denebilir.

Okulda her hangi bir konuyla ilgili, yetkili kişiye ulaşmada sorun yaşanmadığı, ancak Koruma Şube çalışanlarının yetkili kişiye ulaşmada sorun yaşadıkları belirlenmiştir. Koruma Şube görevlileri vardiya sisteminde çalışmakta ve yetkililerin normal mesai düzeninde çalışmalarından dolayı istedikleri düzeyde görüşmemektedirler. Rehberlik Büro Amirliği görevlilerinin yetkili kişiye ulaşma konusunda rahat oldukları, eğitim düzeyi yüksek kişilerin, yetkili kişilere ulaşma konusunda daha az sorun yaşadıkları belirlenmiştir.

Okul kültürünün oluşturulması ve yaşatılabilmesi bakımından mesleğin amacı ve öneminin tüm çalışanlara aktarılmaya çalışıldığı sonucu çıkan bu araştırmaya göre; örgüt kültürü oluşumunda ve sürdürülmesinde önemli rol oynayan yöneticilerin kendi sorumluluklarının farkında olduğunu göstermektedir. Koruma Şube görevlileri diğer birimlere göre daha düşük düzeyde katılımında bulunmaları, bize örgüt içi iletişim konusunda sıkıntılı oldukları görülmektedir. Okul kültürünün oluşturulması ve yaşatılabilmesi bakımından mesleğin amacının ve öneminin tüm çalışanlara aktarılması önemlidir. Bu önermeye tüm polislerin yüksek katılımında bulunmaları, okul kültürünün çalışanlara aktarıldığını düşündürmektedir.

Yapılan çalışma okulda farklı birimlerdeki ast ve üstlerin birbirleriyle rahatlıkla iletişim kurmakta olduklarını ortaya koymuştur. Ancak Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanların çok rahat olmadıkları belirlenmiştir. Okulumuzda her hangi bir konuyla ilgili, yetkili kişiye ulaşmada sorun yaşamıyorum önermesine yapılan yorumda belirtildiği gibi bu durum çalışma saatlerinden kaynaklanmakta olabilir. Rehberlik çalışanlarının etkili iletişimi uygulama konusunda eğitilmiş duruma getirildikleri düşünüldüğünde normal bir sonuç olduğu söylenebilir. Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği görevlileri rahat iletişim kurduklarına inanmaktadırlar. Lise mezunları en düşük katılımı, doktora mezunlarının ise en yüksek düzeyde katılım göstermiş olmaları, eğitim düzeyleri yüksek katılımcıların birbirleriyle daha rahat iletişim kurduklarını düşündürmektedir. Eğitim durumu yükseldikçe iletişim kurma becerilerinin arttığını söyleyebiliriz. Yöneticiler, okulda farklı birimlerdeki ast ve üstlerin birbirleriyle iletişim kurma konusunda rahat olduklarına inanmaktadır. Polis memurları onlar kadar rahat olmadıklarını düşündüren katılımlarda bulunmuşlardır.

Polis memurları yöneticilere göre geribildirimlerin düzenli yapıldığına daha az inanmaktadırlar. Bu durum polis memurlarının yöneticilerden yerine getirdikleri emirleri doğru ya da yanlış yapıp yapmadıkları yönünde geri bildirimleri düzenli olarak istemeleri şeklinde yorumlanabilir. Ünler (2006) örgüte bağlılığın işin nitelikleri ve davranış düzeltme uygulamasıyla ilişkisi isimli araştırmasında işin niteliklerinden genel geribildirim ile örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğunu bulmuştur. Örgütte geribildirim arttıkça, çalışanların örgüte bağlılığının arttığını belirlemiştir.

Okul çalışanlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin uyumlu olduğu söylenebilir. Ancak Koruma Şube görevlilerinin düşük katılımı dikkat çekmektedir. Koruma Şube çalışanlarının uyum konusunda bazı sıkıntıları olabilir. Okulda personelin birbirleriyle olan ilişkilerinin uyumlu olduğu, dolayısıyla uyum kültürünün var olduğu söylenebilir.

Okulda kişiler arası sorunların, çoğunlukla arkadaşlar aracılığıyla çözümlenmediği söylenebilir. Erkek polislerin kadın polislere göre, sorun çözüme konusunda birbirlerine daha fazla yardımcı oldukları belirlenmiştir. Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanların düşük katılımı ya kendilerinin bu şekilde davranmalarından ya da sosyal destek isteklerinin tam olarak karşılanamadığından kaynaklanıyor olabilir. Oğuz (2001) araştırmasında çalışanlar arasında birebir ilişkilerin, bölümler ve ast-üst arası ilişkilerden daha kuvvetli olduğunu, bu durumun yukarıdan aşağıya iletişim kanallarının iyi işlemediği için çalışanların biçimsel olmayan iletişim kanallarını kullanma eğiliminden kaynaklandığını yorumlamıştır. Araştırmacı sorunlara sıklıkla kişisel ilişkiler yoluyla çözüm getirildiğini, resmi olmayan dayanışma gruplarına sıkça rastlanıldığını, bu durumun biçimsel olmayan iletişim kanallarını güçlendirirken örgütün iletişim yapısına ve örgüt kültürüne zarar verdiğini belirtmiştir. PMYO'larda yapılan göreve ilişkin yönetmelikler, genelgeler, duyurular vb. zamanında çalışanlara ulaştırılmaktadır. Koruma Şube çalışanları ilgili dokümanların zamanında ulaşmamasından şikâyetlerini ortaya koymuşlardır. Biçimsel iletişim örneklerinden yazılı iletişimin etkili kullanıldığı söylenebilir.

PMYO'larda farklı değerlere (sosyo-ekonomik, kültürel, yaşam biçimi vb.) sahip kişiler arasında uyum konusunda sıkıntı olmadığı ve uyum kültürünün var olduğu ortaya çıkmıştır. Sarı (2005) benzer soruya % 56 oranında evet cevabı almış ve örgütte farklı

değerlere sahip kişiler arasında uyum varsa o örgütte çalışanlar arasında örgütsel bağlılık oluşmuştur demektir.

Çalışanların genelge, yönetmelik ve duyurular gibi yazılı iletişim araçlarında kullanılan resmi dili anlamakta zorlandıkları ortaya çıkmıştır. Okulda yeterli düzeyde pano, bülten, dergi, şikâyet kutuları vb. uygulamaların bulunduğu Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanların düşük düzeyde, diğer birimlerde çalışanların ise yüksek düzeyde onaylamasıyla ortaya çıkmıştır. Okulda öneri ve şikâyet kutuları, açık kapı politikası uygulamaları, yönetici ile çalışanlar arasında yüz yüze görüşmeler, aşağıdan yukarıya doğru iletişimi geliştiren uygulamalardır. Bu maddeye katılım gösteren Koruma Şube Müdürlüğü çalışanları aşağıdan yukarıya iletişimi geliştiren pano, bülten, dergi, şikâyet kutuları vb. uygulamaları yetersiz bulmaktadır.

Okulda çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kurallar ve yönetmelikler belirlemektedir. Erkek polisler kadın polislerle oranla bu durumu daha yüksek düzeyde onaylamaktadır. Erkek polisler, çalışanların davranışlarının belirlenmesinde yazılı kural ve yönetmeliklerin rolünün daha fazla olduğuna inanmaktadırlar. Kadın polislerin davranışlarında resmîlikten uzaklaşmak istiyor olmaları, katılımlarını bu yönde belirlemiş olabilir. Bu bağlamda; okulda yazılı kural ve yönetmeliklerin, çalışanların davranışlarının belirlenmesine katkısı fazladır denebilir. Üst düzey yöneticilerin polis memurlarına oranla yüksek katılımında bulunmaları, yazılı kurallara herkesten çok kendilerinin uymalarının gerektiğini düşünmelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Okulda yöneticiler ve personel arasında görüş alış-verişinin var olduğu ancak düşük düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle Koruma, Destek ve Personel Şube Müdürlüğü'nde çalışan polisler personel arasındaki görüş alış-verişini az bulmaktadırlar. Örgütsel iletişimin etkili olarak yürütülmesini sağlayan bir unsur olan personel arasındaki görüş alış-verişinin varlığı konusunda, polis memurları, yönetici polislerle göre daha karamsardırlar. Yöneticiler çalışanlarla sürekli görüş alış-verişi yaptıklarına inanırlarken polis memurları ise bu şekilde düşünmemektedir.

Okulda görevin en iyi şekilde yapılabilmesi için bilgilendirme ve uyarıların zamanında yapıldığını ortaya koyan araştırma sonuçlarına göre; Koruma Şube dışındaki tüm katılımcı gruplarının görevin en iyi şekilde yapılabilmesi için bilgilendirme ve uyarıların zamanında yapıldığına inandıkları görülmektedir. Oğuz (2001) yaptığı araştırmada yapmakta olduğunuz bir işle ilgili gereksinimiz olan bilgileri veya ilgili yöntemleri üstlerinizden kolaylıkla edinebiliyor musunuz sorusuna çalışanlar orta düzeyde katılmışlar ve yukarıdan aşağıya iletişim kanallarının bölümler içerisindeki ast-üst ilişkilerinde sağlıklı işlediğini ve işle ilgili olarak kurulan iletişimde çok büyük problemler yaşanmadığını göstermektedir.

Okulda mevcut iletişim sistemlerinin işleyişinde mesleki gizlilik söz konusudur. Diğer bir ifadeyle okulda mesleki gizlilik ilkeleri dâhilinde işleyen bir mevcut iletişim sistemi vardır denebilir. Emniyet örgütüne polis adayı yetiştiren kurum olan polis meslek yüksek okullarında mesleki gizlilik olması gayet normal görülmeli, ancak bunun mevcut iletişime zarar vermesine izin verilmemelidir.

Okulda işle ilgili bilgi ve emirler verildiğinde, çalışanlar konuyu açıklayıcı soruları rahatlıkla sorabilmektedir. Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği görevlileri yapanlar en yüksek katılımı göstermişlerdir. Bu durum kendilerinin polis olmamaları, sivil düşünceye sahip olmaları, kendilerini soru sorarken daha rahat hissetmelerinden kaynaklanmakta olabilir. Koruma Şube görevlilerinin çalışma şartlarından kaynaklanan sebeplerden dolayı bu konuda rahat olmadıkları söylenebilir. Bu önermeye polis memurları, daha düşük katılım göstermişlerdir. Polis memurları, üstlerle rahat iletişim kurmakta çok rahat olmadıkları söylenebilir.

Okulda çalışanların kanun, tüzük ve yönetmeliklerin getirdiği kurallar hakkında bilgi sahibi oldukları ortaya konmuştur. Koruma ve Destek Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar bilgi sahibi olma konusunda yeterli belirtmişlerdir. Bunun sebebi bu birimlerin koruma ve destek hizmetlerini yürütürken kanun, tüzük ve yönetmeliklere diğer birimlere göre daha az gereksinim duymalarıdır denebilir. Çalışanların okulu ilgilendiren mevzuat hakkında yeterli bilgi sahibi oldukları söylenebilir. Örgütü bir arada tutan maddi öğelerden yazılı kurallar ve politikalar okul kültürünün oluşmasında

ve paylaşılmasında önemli bir faktördür. Yazılı kural ve politikaların tüm çalışanlar tarafından biliniyor olması okul kültürünü etkili hale getirmektedir.

5.2. ÖNERİLER

Elde edilen bulgular ve sonuçlardan yola çıkılarak aşağıdaki öneriler yapılabilir:

- Çalışanların kararlara katılımında yaşanan sorunlar (kararlara katılmama, fikirlerine değer verilmemesi vb.) çözümlenmeli ve karara katılma konusunda otoriter yönetim anlayışı yerine daha katılımcı bir anlayışa sahip yönetim tarzı ve buna uygun okul kültürü oluşturulmalıdır.
- Okul yönetimi tarafından, çalışanlar arasında “Biz bir aileyiz” sloganı ile biz olgusuna vurgu yapılmalı, çalışanlara değer verildiği hissettirilerek biz bilincinin yerleşmesi sağlanmalıdır.
- Okulda yaşanan olaylar ve kahramanlıkların sürekli anlatılması ve yüceltilmesi, işe yeni başlayan personelin örgüte bağlılığını (aidiyet) arttıracığından okulun kahramanları, yaşanan önemli olaylar, okulun geçmişi okulda işe başlayanlara anlatılmalıdır. Bunu sağlamak için kurum hikâyeleri kitabı oluşturulmalı, okulun tarihi, arşivden yararlanılarak basılı eser haline getirilmelidir.
- Okulda etkin iletişimi sağlayan önemli bir öğe olarak bilgi alışverişinde bulunma ve birbirlerine danışarak görev yapma kültürünü benimsemelerini sağlamak adına okulda deneyimin ve bilginin paylaşımının rahatça yapılabileceği ortamlar teşvik edilmeli, buna yönelik olarak mesleki makale, kitap, dergi, gazete vs basım yayım imkânları en üst düzeyde kurumsal olarak oluşturulmalıdır.
- Dedikodu ve söylentilerin önüne geçilebilmesi amacıyla okulda demokrasi ve açıklık kültürü oluşturulmalı, esnek ve şeffaf bir yönetim anlayışı benimsenmelidir.
- Okulda mevcut iletişim sistemlerinin işleyişinde mesleki gizlilik, açıklık kültürünü yok edecek konuma getirilmemeli ve okula zarar vermesine izin verilmemelidir.

- Çalışanların görüşleri yazılı ve sözlü olarak alınmalıdır.
- İnfomal iletişime yüksek düzeyde önem verilmelidir.
- Örgüte yeni katılan çalışanların, örgüt içi iletişim yoluyla, örgüt hakkında bilgilendirilmeleri ile çalışanların görevlerine uyum sağlaması arasında anlamlı bir ilişki olması dikkate alınarak, okula yeni atanan personele, okul kültürünü, değerlerini tanıtıcı, örgütün hassas konumu hakkında bilgi verici oryantasyon (alıştırma) eğitimleri verilmeli, okulda farklı birime atanan personele uyum programları geliştirilmelidir.
- Okulda yeni göreve başlayanlar genellikle Koruma Şube Müdürlüğü'nde başlatılmaktadır. Bu onların mesai saatlerinden (12/36 gece) dolayı diğer personelle (okul çalışanları genellikle gündüz mesaisi yapar) iletişim kuramamalarına yol açar. Okulda oryantasyon eğitiminin olmaması, Koruma Şube Müdürlüğü'nde çalışanları diğer çalışanlara ve kuruma uyum konusunda zorlamaktadır denilebilir. Koruma Şube Müdürlüğü'nde çalışanların oryantasyon eğitimine alınması ve zaman zaman görev değişikliklerine tabi tutulması çözümü gerçekleştirebilir.
- İşe yeni başlayanlara, Polis Meslek Yüksek Okullarının misyonunun topluma faydalı bireyler yetiştirmek, suç ve suçlulara müdahale etmek, suç işlenmeden önce önleme görevi yapmaya yetenekli bireyler yetiştirmek, halkla ilişkilere önem veren bir anlayışa sahip mezunlar vermek olduğu propaganda edilmelidir. Bu misyon dikkate alınarak öğrenciler yetiştirilirken ders müfredatının buna uygunluğunun yanında, eğitim ve öğretim, ders dışı etkinliklerle de buna uygun olarak şekillendirilmelidir. Polis-Halk ilişkilerini geliştirmeyi destekleyecek kurslar, Halk Eğitim Merkezleriyle, Üniversitelerle işbirliği yapılarak düzenlenmelidir.
- Okul çalışanlarının okulun misyonunu desteklemelerinin kendilerine ne gibi yararlar sağladığını bilmeleri sağlanmalı, okul misyonu çalışanlar için bir motivasyon aracı olarak görülmesinin sağlanması için eğitim faaliyetleri düzenlenmelidir.
- Okul misyonunu eğitim durumu yüksek kişilerin daha iyi anladıkları belirlenmiştir.

PMYO'lar polis yetiştiren eğitim kurumlarıdır. Okullara, bilgi toplumu olma yolunda hızla ilerleyen Türkiye'de okulun misyonunu daha kolay anlayan ve anlatabilen eğitim düzeyi yüksek kişilerin ataması yapılmalıdır.

- Öğretim metodunun merkezden (Polis Akademisi) gönderilmesi ve bunun dışına çıkılmasının istenmemesi, okulda yöneticileri yeni öğretim metotları geliştirmede risk almamaya yöneltmiştir. Ayrıca, çalışanlar/yöneticiler kendilerini yenilik yapma konusunda özgür hissetmemektedirler. Bu durum merkezi yönetim tarafından düzeltilmelidir.
- Öğrenen okul kültürünün okula yerleştirilmesi sağlanmalıdır. Öğrenen okul kültüründe tüm çalışanlar örgütün başarısında kritik rol oynayan bilgi kaynaklarına ulaşabilirler.
- Öğrenen merkezli eğitimi uygulayabilmeleri için derse girenlerin formasyon eğitimine tabi tutulmalarının yanında, okula eğitimi seven, öğrenci psikolojisine yönelik uygun eğitim verebilecek kişilik yapısına sahip kişilerin atanması yapılmalıdır.
- Okulda çalışanların birbirleriyle bir araya gelmesini ve kaynaşmasını sağlayan etkinlikler (moral geceleri, çeşitli yemekler, yaş günleri, geziler gibi) periyodik aralıklarla gerçekleştirilmelidir.
- Okul yönetimi, işlerin rutine dayalı yürütülmesi yerine yenilikleri araştırarak Ar-Ge grupları oluşturmalarıdır.
- Okulda çalışanların birbirlerine güven duygularının artması ve güven kültürünün oluşması için yaptıkları görevlerde belirsizlik ve karmaşıklıklar yok edilmelidir.
- Okul yönetimi, kuru itaatin egemen olduğu korku kültürü yerine, sevgi ve saygı kültürünün egemen olmasını sağlamalıdır.
- Yöneticiler, sanal ortamda işbirliğini, güveni ve etkin iletişimi sağlayabilecek

teknolojiye sahip olan Pol-Net sistemini anlamalı ve okulda tüm çalışanlara anlatabilmeli ve uygulatabilmelidir.

- Okul yöneticileri, çalışanların mesleki değerlendirilmesinde adil davranmalıdır.
- Çalışanlar, mesleki gelişmelerinin okul yönetimi tarafından değerli görülmesini istemektedirler. Yönetim mesleki gelişime önem vermeli, kendini yetiştiren kişilerin önü açılmalı, teşvik edici anlayışta olmalıdırlar.
- Çalışanların inisiyatif kullanabilmelerine izin verilmeli ve okulda inisiyatif kültürü oluşturulmalıdır.
- Yardımlaşma kültürünün okula yerleşmesi sağlanmalıdır. Özellikle sonuçlar bazı birimlerde çalışanların (koruma ve destek şube görevlilerinin) ve kadın polislerin okulda yardımlaşmanın az olduğuna yönelik cevaplar vermiş olmasının nedenleri araştırılmalı, sorunlar giderilmelidir.
- Yönetici ve çalışanlara zaman zaman “iletişim becerileri kursu” verilmelidir. Ayrıca hizmet öncesi eğitim olarak polis eğitim kurumlarında iletişim konusunda eğitim içeriği zenginleştirilmelidir.
- Performans değerlendirmeleri sonucunda çalışanların davranışlarını iyi bir şekilde değiştirmeye yöneltmek olduğu söylenen geribildirim amacı ve önemi üzerinde durulmalı, geribildirim etkili bir şekilde uygulanmalıdır.
- Okulda görevin en iyi şekilde yapılabilmesi için bilgilendirme ve uyarılar zamanında yapılmalıdır.
- Okulda empatik iletişimin önemi vurgulanılarak, uygulanması sağlanmalıdır. Bu konuda çalışanlara özellikle de yöneticilere yönelik kurslar düzenlenmelidir.
- Okul yöneticileri aynı zamanda örgütsel kültürün de lideridir. Yöneticiler, güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak için kültürel liderlik de yapmalıdırlar.

- Örgüt içi iletişimle ilgili sorunlar belirlenerek çözüm yolları geliştirilmelidir.
- Okulda telafisi mümkün hatalar hoşgörüyle karşılanmalıdır.
- Okulumuzda öğretim uygulamaları üzerindeki anlaşmazlıklar ve problemler açıkça seslendirilip tartışılmalı ve çıkan sonuçlar değerlendirilerek uygulamaya konulmalıdır.

Açık Uçlu Sorulardan Elde Edilen Bilgiler Doğrultusunda Şu Öneriler Yapılabilir:

- Çalışanların hataları durumunda alacağı cezaları belirleyen Emniyet Örgütü Disiplin Tüzüğü işe atanan personele hemen tebliğ edilirken, ödül gerektiren davranışlar nedense tebliğ edilmez. Hâlbuki yönetimle çalışanlar arasında psikolojik bir sözleşme gerçekleşmesini sağlayan, örgütsel amaçlar ve performans göstergelerinin belirlenmesi, çalışanların hangi koşullarda hangi ödülleri alacağını ilk başta bilmesi, bu amaçlara ya da performans göstergelerine ulaşıldığı zaman da ödüllendirilmesi yararlı olacaktır.
- Eğitimde yenilikçi olunmalı, yeni uygulamalar başlamadan önce çalışanların yenileşmeye karşı tutumları bilinmeli ve tutum değişikliği sağlanmalıdır. Hizmeti içi eğitim imkânlarından bu amaçla yararlanılmalıdır.
- Yöneticiler dönüşümcü lider haline gelmelidir. Dönüşümcü liderler, izleyenleri yaratıcı ve yenilikçi olmaları konusunda teşvik ederler.
- Yetkilendirme ile çalışanların kendilerini geliştirme fırsatları verilmelidir.
- PMYO'larda eğitimi olumlu hale getirmediği gibi zorlaştıran Öğretmen Müdür uygulaması kaldırılmalıdır. Okula terfien atanan Emniyet Müdür Yardımcısı rütbesindeki Öğretmen Müdürler formasyon eğitimi alıp almadıklarına bakılmaksızın derslere girmekte, öğrenen merkezli eğitim şöyle dursun

küskünlüklerini öğrencilere aktarmaktadırlar. Bu da polislik mesleğine hazırlanan öğrencileri olumsuz etkilemektedir.

- Yöneticiler personeli motive amacıyla görevler yerine getirildiğinde teşekkür etmeyi kültürel bir davranış haline getirmelidirler.

5.3. Yeni Araştırmalar İçin Öneriler

1. Araştırmada elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak yeni bir araştırma ile ortaya konan sorunların nedenleri ve çözüm yolları ayrıntılı olarak araştırılabilir.
2. Bu araştırma Polis Akademisi'nde uygulanarak sonuçlarda benzerlikler olup olmadığına bakılabilir. PMYO'larla Polis Akademisi çalışanları görüşleri karşılaştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Akıncı, Z.B. (1998). **Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim**. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Alamur, B. (2005). **Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama**. (Yayınlanmamış Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aliefendioğlu, A.Ş. (2000). **Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Gerçekleştirilen Bir Araştırma**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altunışık, R., Coşkun, R. ve Yıldırım, E. (2005). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamaları**. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Altunay, Ö. (2006). **Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Örgüt Kültürü Üzerine Etkileri**. (Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi). Sakarya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, S. (2002). **İlköğretim Okul Müdürlerinin Okul Kültürünün Oluşturulması, Sürdürülmesi ve Değiştirilmesindeki Rollerini**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aytaç, T. (2002). Eğitim ve Yönetimde Yeni Yaklaşımlar-Kurum İmajı. **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**. 3(31).
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H.Ç. (2004). **Örgüt Kültürü**. Alfa Yayınları.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**. Sayı:7. Antalya.
- Balcı, A. (1997). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Kavram ve İlkeler**. (İkinci Baskı). Ankara:72 TDFO Bilgisayar Yayıncılık.
- Baloğlu, N. (2001). **Etkili Sınıf Yönetimi**. Ankara: Baran Ofset.
- Baltaş, Z. ve Baltas, A. (1992). **Bedenin Dili**. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, Z. ve Baltas, A. (2005). **İş Lideri Kuruma Damgasını Vurur**. Erişim tarihi: 14.04.2005. <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergitum.asp?sayi=18>.

- Barent, J. M. (2005). **Principals' Levels of Emotional Intelligence as an Influence on School Culture.** (Doctor of Philosophy). Montana: Montana State University.
- Bass, R. (2004). **The Impact of School Culture on School Safety.** (Doctor of Philosophy). Arizona University.
- Başaran, I. E. (1982). **Örgütsel Davranışın Yönetimi.** Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 111.
- Başaran, I. E. (1983). **Eğitim Yönetimi.** Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, I. E. (1991). **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü.** Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bayram, H. (1992). **Eğitim Yüksekokullarında Öğretim Elemanı-Öğrenci İletişimi.** (Yayımlanmamış Y. Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baytok, A. (2006). **Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü.** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyon: Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Becerikli, S.Y. (1999). **Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü.** (Yayımlanmamış Y. Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Belasko, A. J. (1992). **Teaching The Elephant To Dance: Empowering Change in Your Organizations Britain.**
- Berberoğlu, G. (1990). **Yönetimsel Başarıda İletişim Davranışlarının Önemi.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.**
- Bilgin, S. (2005). **The Place of Corporate Culture in Human Resources Management and An Example.** (Yayımlanmamış Y. Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Boylu, Y., Pelit E., Güçer E. (2007). **Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma.** **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi.** Cilt: 44 Sayı:51.
- Boyacı, C. (1994). **Turistik İşletmelerde Haberleşme Teknikleri.** Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu.

- Bozkurt, T. (1997). **İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-I.** (Editör: Suna Tevrüz). Ankara.Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını.
- Börü, D. (2007) İletişim ve Kültür. **Kültürel Bağlamda Yönetimsel-Örgütsel Davranış.** İçinde: Erdem R. ve Çukur C.Ş. (ed.) ss:427-459. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Brand, A. (1998). Knowledge Management and Innovation at 3M, **Journal of Knowledge Management**, 2(1).17-22.
- Brown, A. (1998). **Organizational Culture.** London: Financial Times Pitman Publishing.
- Brown, K. L. Z (2005). **An Examination of The Relationship Between School Culture and Student Achievement On Ohio Sixth-Grade Proficiency Tests.** A dissertation submitted to the Kent State University Graduate School of Education in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
- Can, H. (1992). **Organizasyon ve Yönetim.** İstanbul: Adım Yayıncılık.
- Cansu, C. (2006). **Örgüt Kültürü ile Örgütsel İletişim İlişkisi ve Bir Şirket Uygulaması.** (Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Coeling, H. U. & Wilcox, J. P. (1988). Understanding Organizational Culture: A Key to Management Decision-Making. **Journal of Nursing Administration.** Vol: 18, No:1, pp.16-24.
- Cüceloğlu, D. (1997).**Yeniden İnsan İnsana.** İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (1999). **Yeniden İnsan İnsana.** İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (2000). **Yeniden İnsan İnsana.** İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çelik, V. (1997a). Öğretmenlere Göre Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini. **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 3. (145-156).
- Çelik, V. (1997b). **Okul Kültürü ve Yönetimi.** Ankara: PEGEM Yayınları.
- Çelik, V. (2000). **Okul Kültürü ve Yönetimi.** Ankara: PEGEM Yayınları.
- Çınar, O. (1999). **Örgütsel Kültür ve Yöneticilerde Kendini Geliştirme.** (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çınar, İ. (2004). **Bilgi Yönetiminde Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri: Malatya Örneği**. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Çilenti, K. (1979). **Eğitim Teknolojisi**. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Daft, R. L. (1991). **Management**. U.S.A: The Dryden Pres.
- Dağ, H. (2008). **Örgütlerde İletişimin Önemi, Etkin İletişimin Engelleri İle Giderilmesi Yolları ve Emniyet Örgütünden Örnekler**. Erişim tarihi: 27. 07. 2008
http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/32/web/makaleler/Halil_DAG.htm
- Daniels, T. D., Spiker, B. K., & Pape, M. J. (1991). **Perspectives on Organizational Communication**. Brown&Benchmark Publishers.
- Demirel, Y. ve Karadal, H. (2007). Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi. **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. C.12, S.3 s.253-270.
- Desphane, Rohit, Farley, John U., Webster, Frederick E. Jr (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. **Journal of Marketing**. Vol. 57 pp. 23-27.
- Detienne, K. & Jackson, L. (2001). Knowledge Management: Understanding Theory and Developing Strategy. **Competitiveness Review**. 11(1) ss.1-11.
- Devrangeldi, Ç. (2004). **Kamu İşletmelerinin Örgüt Kültürünün Karakteristik Özelliklerinin Tanımlanmasına Yönelik Bir Araştırma: Marı Şehri Örneği**. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dicle, Ü. (1974). **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**. Ankara: MPM Yayınları.
- Dolunay, S. K. (2007). Okul Kültürü ve Türkçe Öğretimi. **Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Yıl: 11, Sayı: 3, Aralık 2007, s. 9-22.
- Dökmen, Ü. (2002). **İletişim Çatışmaları ve Empati**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. **Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi**, Aralık Cilt: II. Sayı: II. 112-132.
- Duygulu, E. (2004). **Örgütsel Etkinlik Kriterlerinin Örgütsel Başarıdaki Rolü**. Erişim tarihi: 27. 02. 2005. <http://www.isguc.org>.
- Egm, (2009). PMYO'lar. Erişim tarihi: 12.12.2008. www.egm.gov.tr

- Ellis, D. G. & Maoz, I. (2003). A Communication and Cultural Codes Approach to Ethnonational Conflict. **The International Journal of Conflict Management**, 14, 255-272.
- Elma, C. ve Demir, K. (2000). **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar ve Sorunlar**. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erben, S. (2003). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Sürecinde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi**. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdem, F. (1996). **İşletme Kültürü**. Ankara: Friedrich-Naumann Vakfı Yayınları.
- Erdem, F. ve İşbaşı, J. Ö. (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları. **Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1, 33-57.
- Erdem, R., ve Günlü, E. (2006). 192 İletişim Eğilimlerinin Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam Ayırımı ile İncelenmesi. **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:9, Sayı 2.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İİBF Dergisi**, Ekim 2007, 2(2), 63-79.
- Erdoğan, İ. (1994). **İşletmelerde Davranış**. Ankara: Beta Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (1996). **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını. No: 266.
- Erdoğan, İ. (1997). **İletişim, Egemenlik, Mücadeleye Giriş**. Ankara: İmge Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2002). **İletişimi Anlamak**. Ankara: Erk Yayınları.
- Eren, E. (2000). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergin, A. (1998). **Öğretim Teknolojisi-İletişim**. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ergin, A. (2000). **Eğitimde İletişim**. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erkmen, T. ve G. Ordun. (2001), **Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, İstanbul, ss. 67-87.
- Fındıkçı, İ. (1996). **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**. İstanbul Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.
- Fichter, J. (1996). **Sosyoloji Nedir?** (Çeviren: Nilgün ÇELEBİ). Ankara: Atilla Kitapevi.

- Fiske, J. (1996). **İletişim Çalışmalarına Giriş**. (Çev: Süleyman İrvan), Ankara: Bilim Sanat Yayınları.
- Gibson, J. W. & Hodgetts, R. M. (1986). **Organizational Communication: A Managerial Perspective**. U.S.A: Academic Press.
- Giddens, A. (1998). **Modernliğin Sonuçları**. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Gizir, S. (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntemsel Yaklaşımlar. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. 35, 374-397.
- Goffee, R. & Jones, G. (2003). **Örgüt Kültürü**. (Çev: Kıvanç Kutmandu). İstanbul: Mediacat Yayıncılık.
- Gold, A., Malhotra, A., Segars, A. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. **Journal of Management Information Systems**, 18 (1) : 185-214.
- Güçlü, N. (1997). Eğitim Örgütlerinde İletişim Engelleri. **Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt.1, Sayı. 2.
- Güçlü, N. (2008). **Örgüt Kültürü**. Erişim tarihi: 25.12.2008.
<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd6/sbd6-11.pdf>
- Gürdal, S. (1997). **Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar**. İstanbul: Simge Matbaacılık.
- Gürgen, Y. (1972). **İletişim Yönetiminde Haberleşmenin Önemi**. Adana: İTİA Yayınları.
- Gürgen, H. (1997). **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. İstanbul: Der Yayınları.
- Gürsoy, G. (1994). **Bankacılıkta Halkla İlişkiler**. Ankara: Türkiye Halk Bankası Eğitim Müdürlüğü Yayınları.
- Güvenç, B. (2003). **İnsan ve Kültür**. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Halis, M. (2000). Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma. **Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14(1).
- Hicks, H.G. (1974). **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**. (Çeviren: Tekok, O., Aytek, B. ve Bumin, B.). Ankara: San Matbaası.
- Hicks, H. (1979). **Örgütlerin Yönetimi**. (Çeviren: Tekok, O., Bintuğ A. ve Şen, S.). Ankara: Turhan Kitapevi.
- Hodgetts, R.& Luthans, F. (1996). **International Management**. McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1984). **Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values**. Newbury Park: Sage Publications.

- Hofstede, G. (2003). **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. Cambridge: McGraw-Hill Book Company.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G., (1991). **Educational Administration**. McGraw-Hill Inc.
- Hussey, D. (1998). (Çev: Ali Çimen) **Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi**. İstanbul: Timaş.
- İpek, C. (1999). **Resmi ve Liseler ve Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen Öğrenci İlişkisi**. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İra, N. (2004). **Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği)**. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Kandemir, E. (2005). **Toplam Kalite Yönetimi ve Kültür**. Erişim tarihi: 15.01.2008. <http://www.sitetky.com/frameset/tky/tkymain14.html>.
- Karakoç, N. (1989). **Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler**. **Kurgu: 6**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Karakoç, N. (1990). Örgütteki İletişim Zayıflığının Belirtileri. Eskişehir: **Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, İletişim Bilimleri Dergisi**. (Haziran).181.
- Kazancı, M. (1997). **Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler**. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Keçecioglu, T. (2006). **Yönetim Stillerinizi Anlama ve Değiştirme Üzerine Notlar**. Ankara: Nobel Yayınları.
- Koçel, T. (2001). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kavak, B. ve Vatansever, N. (2007). Hizmet Sektöründe Örgüt İçi İletişim Bileşenleri ve İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşgörenlerinin Düşünceleri. **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2.
- Korkmaz, G. (2002). **21. Yüzyıl Bilgi Toplumunda Okul Kültürü ve Yönetimi, Kamuya Bağlı Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerinin, Çalıştıkları Okul Tipinin ve Yöneticileriyle Olan İlişkilerinin Okul Kültürü Algılarına Etkisi**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Korkmaz, M. (2005). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Kış Dönemi. Sayı: 53. 75-98.

- Kotter, J. & James, H. (1992). **Corporate Culture and Performance**. New York: The Free Press.
- Kozlu, C. (1986). **Kurumsal Kültür**. İstanbul: Defne Yayıncılık ve Tanıtım Limited Şirketi.
- Kökel, F.D. (1999). Öğrenen Organizasyon İlkelerinin Kurum Kültürü ile İlişkisi. **Human Resources**, Nisan-Mayıs-Haziran.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi. **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1.
- Köse, S. ve Ünal, A. (2000). **Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri**. Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri. Nevşehir, Erciyes Üniversitesi Yayınları. 25-27 Mayıs, s.4.
- Kreps, G.F. (1986). **Organizational Communication**. Newyork: Longman.
- Küçükahmet, L. (2000). **Öğretmen Yetiştiren Kurum Öğretmenlerinin Tutumları**. Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Küçükkurt, M. (1988). İletişimde Kaynak Faktörü ve İknaya Katkısı, Düşünceler. İzmir: **Ege Üniversitesi, Basın Yayın Yüksek Okulu Dergisi**, 2. Cilt, sayı 2.
- Leacock, T. (2005). Building a Sustainable e-learning Development Culture. **The Learning Organization**, Volume : 12. Number: 4. (355-367).
- Leifeste, K. (1999) **A Study of the Process of Importing a Culture of Success**. Texas Technology University, Digital Dissertations, Pub.no: AAT 9925639.
- Leithwood, K. A. (1992). The Move Toward Transformational Leadership. **Educational Leadership. 49(5)**.
- McNamara, C. (2007). **Culture**. Erişim tarihi: 30.10.2007.
http://www.managementhelp.org/org_thry/culture/culture.htm.
- Martin, D. G. (1989). **Counseling and Therapy Skills**. Illinois: University of Monitoba.
- Milstein, D. (1999) **Relationship Between The Culture Of School, The Culture Of The Individual Teachers And School Curriculum**, Digital Dissertation, Pub.no: AAT 9954535.
- Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 5,ss. 1–20.

- Naktiyok, A. (2001). Örgütün Kültürü ve Örgüt Stratejisi Arasındaki Döngüsel İlişki. **Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Volume: 4, No:1.
- Nas, T. (2007). **Okul Kültürü ve Gelişimi**. Erişim tarihi: 15.01.2007.
<http://site.mynet.com/kumrufizme/tanas.htm>.
- Nelson, D.L. & Campbell, J.Q. (1997). **Organizational Behavior**. West Publishing Company.
- Oğuz, B. (2001). **Örgütsel İletişim ve Önemi**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Okay, A. (2000). **Kurum Kimliği**. Ankara: Media Cat Kitapları.
- Okay, A. (2002). **Örgüt Kimliği**. Ankara: Media Cat Kitapları.
- Organ, D. W. & Hammer, C. (1982). **Organizational Behavior**. Texas: Business Publications Inc.
- Oskay, Ü. (2001). **İletişimin Abc'si**. İstanbul: Der Yayınları.
- Özdamar, K. (1999). **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-II (Çok Değişkenli Analizler)**. Eskişehir: Kaan Kitabevi
- Özdemir, (2006). Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar. **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Güz 2006, 4(4), 411-433.
- Özdemir, H. (2008). **Can A Police Department Utilize Organizational Learning to Improve its Capacity? A Case Study of Arlington Police Department's Manager Management Model**. (Doctor of Philosophy) in Public Affairs. Dallas: University of Texas.
- Özdikmenli, D. (2006). **Bireyler Arası ve Örgüt İçi İletişim**. Erişim tarihi: 30.10.2008
<http://yetiskinegitimi.net/odev-proje/bireyler-arasi-ve-orgut-ici-iletisim.html>.
- Özgen, E. (1996). Yönetim Psikolojisi ve Halkla İlişkiler. **İ.Ü. İletişim Fakültesi Dergisi**.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, E. ve Z. Sungur (2001). **Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Risk Kültürü ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama**, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Silivri, İstanbul.
- Özyazılım Bilgisayar ve Danışmanlık. (2005). **Kültür**. Erişim tarihi: 15.01.2007
<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/ik/kultur.htm>.

- Palmer, I. & Hardy, C. (2000). **Thinking About Management**. London: Sage Publications.
- Pattishall, E. G. (1991). **Behaviour Sciences**. USA: Pennsylvania.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1987). **In Search of Excellence. Yönetme ve Yükselme Sanatı, Mükemmeli Arayış**. (Çeviren: Selami Sargut). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Reilly, B. J. ve DiAngelo, J. A. (1990). Communication: A Cultural System of Meaning and Value. **Human Relations**, 43(2), 129-140.
- Reitz, H. J. (1987). **Behavior in Organizations**. USA: Irwin Inc.
- Robbins, S. P. (1994). **Örgütsel Davranışın Temelleri**. (Çeviren: Ayşe Öztürk). Eskişehir: Etam A.Ş.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Alfa Basımevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Furkan Ofset.
- Sargut, S. (1994). **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**. Ankara: Verso Yayınları.
- Sarı, E. (2005). **Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Mersin Defterdarlığı Örneği**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarıkamış, Ç. (2006). **Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş'de Bir Uygulama**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schein, E. (1976). **Örgütsel Psikoloji**. (Çeviren: A.Sağtürk ve S.Özalp). Eskişehir: İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi.
- Schein, E. (1978). **Örgütsel Psikoloji**. (Çeviren: Mustafa Tosun). Ankara: TODAİE Yayınları.
- Schein, E. (1992). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Schein, E. (1997). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Schneider, W. E. (1994). **The Reengineering Alternative: A Plan For Making Your Current Culture Work**. New York: Irwin.

- Sönmez, E. (2002). **Polis Okullarındaki Eğitimin Kamu Düzeni Açısından Önemi ve Etkililiği**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Steinholg, C., & Owens, R. G. (1989). **A Theory of Organizational Culture Journal of Educational Administration**, Vel 27, No: 3.
- Stolp, S. (1996). **Leadership for School Culture**. Emergency Librarian. 23 (3).
- Şahin, F.Y. (1997). **Grupla İletişim Becerileri Eğitiminin Lisans Öğrencilerinin İletişim Beceri Düzeylerine Etkisi**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şaylan, G. (1974). Yönetimde Haberleşme ve Karar Verme. Ankara: **Mülkiyeliler Birliği Dergisi**. Sayı:34.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, Y. (2003). **Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şişman, M. (1994). **Örgüt Kültürü. Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şişman, M. (2002). **Örgütler ve Kültürler**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tanrıkulu, B. (2004). **İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinde İletişimin Rolü**. Erişim tarihi: 15.06.2004.
<http://www.caginpulisi.com.tr/9/7-8-9-10.htm.btanrikulu>.
- Tanyeri, E. (2000). **Özel Sektörde Yöneticilerin Örgüt İklimine Etkisi**. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taş, A. (2001). **Örgüt Kültürü**. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Terzi, A. R. (2000). **Örgüt Kültürü**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TDK. (1998). **Türkçe Sözlük**. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Tolan, B. (1991). **Toplum Bilimlerine Giriş**. Ankara: Adım Yayınları.
- Tortop, N., İspir, E. G. ve Aykaç, B. (2005). **Yönetim Bilimi**. Ankara: Yargı Yayınları.
- Töremen, F. (2000). **Öğrenen Okul**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Töremen, F. (2004). **İlköğretim Okullarının Sahip Oldukları Sosyal Sermaye Konusunda Öğretmen Görüşleri**. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı. 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2002). **Genel İletişim**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tutar, H. (2003). **Örgütsel İletişim**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türk, M. S. (2003). **Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi**. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turkcebilgi. (2008). **Kültür**. Erişim tarihi: 05.04.2008. <http://ansiklopedi.turkcebilgi.com>
- Türkmen, İ. (1992). **Etken İletişim Modeli**. Ankara: MPM Yayınevi.
- Türkmen, İ. (2000). **Yöneticiler için Etkin İletişim Modeli**. Ankara: MPM Yayınları.
- Unutkan, G. A. (1995). **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Unutkan, G. A. (2001). **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Usluata, A. (1991). **İletişim**. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Ünler, E. (2006) Örgüte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi. **Journal of Administrative Science**, 4 (1), pp 69-95.
- Vance, N. R. (1999). **Systematically Describing An Organization's Culture: A Case Study of The Pima Country Arizona, Pretrial Services Agency**. Erişim tarihi: 30. 05.2008. <http://www-pamij.com/vance.html>.
- Varol, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Verimlilik. **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını.
- Varol, M. (1993). **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş**. Ankara: A.Ü. İletişim Fakültesi Yayınları: 12.
- Vural, B. A. (1998). **Örgüt Kültürü**. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Wagner, C. R., & Masden, P. (2002). Assessing the school's culture for sustained improvement. Erişim tarihi: 04.07.2005
<http://www.nsd.org/library/publications/jsd/Wagner233.pdf> Waters, J. T.
- Yeniforum. (2008). **Örgüt Kültürü**. Erişim tarihi: 19.04.2008
<http://www.yeniforum.gen.tr/archive/orgut-kulturu-t122800.html>

- Yıldırım, B. (2001a). **Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi.** (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, B. (2001b). **Kamu Yöneticisinin İletişim Yeterlilikleri.** Ankara: Türk İdare Dergisi. Sayı 430.
- Yıldız, Y. (2006). **Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yörük, S. (2006). **İlköğretim Okullarının Örgütsel Zeka Özelliklerini Yansıtma Düzeyleri.** (Doktora Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zıllıoğlu, M. (1996). **İletişim Nedir?** İstanbul: Cem Yayınevi.

EKLER

EK 1: Araştırma Yapılan Okul İle İlgili Bilgi.

POLİS MESLEK YÜKSEK OKULLARI

Polis Meslek Yüksekokulları, Emniyet Teşkilatının ihtiyacı olan polis memurlarını yetiştirmek üzere ön lisans düzeyinde, mesleki eğitim-öğretim ve uygulama eğitimi veren, Polis Akademisi Başkanlığına bağlı parasız yatılı yüksek öğretim kurumlarıdır (egm, 2009). Araştırmanın yapıldığı tarihte Türkiye genelinde yirmi iki (22) PMYO araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırma kapsamına alınan Polis Meslek Yüksek Okulları:

1. Adana Kemal Serhadlı Polis Meslek Yüksekokulu
2. Aksaray Polis Meslek Yüksekokulu
3. Nazilli Polis Meslek Yüksekokulu
4. Balıkesir Polis Meslek Yüksekokulu
5. Gaffar Okkan Polis Meslek Yüksekokulu
6. Elazığ Zülfü Açar Polis Meslek Yüksekokulu
7. Erzincan Polis Meslek Yüksekokulu
8. Erzurum Polis Meslek Yüksekokulu
9. Gaziantep Polis Meslek Yüksekokulu
10. Arnavutköy Polis Meslek Eğitim Merkezi Müdürlüğü
11. Adile Sadullah Mermerci Polis Meslek Yüksekokulu
12. Şükrü Balcı Polis Meslek Yüksekokulu
13. Rüştü Ünsal Polis Meslek Yüksekokulu
14. Kastamonu Polis Meslek Yüksekokulu
15. Kayseri Polis Meslek Yüksekokulu
16. Malatya Polis Meslek Yüksekokulu
17. Niğde Polis Meslek Yüksekokulu
18. 19 Mayıs Polis Meslek Yüksekokulu
19. Trabzon Polis Meslek Yüksekokulu
20. Yozgat Polis Meslek Yüksekokulu
21. Bayburt Polis Meslek Yüksek Okulu
22. Hatay Polis Meslek Yüksek Okulu

Tablo 5: Cinsiyet Değişkenine Göre Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolüne İlişkin t-Testi Sonuçları

MADDELER	Cinsiyet	f	\bar{X}	SD	SE	t	P
1-Çalışma arkadaşlarımızla hizmet ve görevlere ilişkin bilgi alışverişinde bulunuruz.	Bayan	170	3,88	1,07	0,08	-,679	,497
	Erkek	980	3,94	1,31	0,10		
2-Okulumuzda her hangi bir konuyla ilgili, yetkili kişiye ulaşmada sorun yaşamıyorum.	Bayan	170	3,69	1,28	0,10	-1,622	,105
	Erkek	980	3,85	1,27	0,04		
3-Mesleğimizin amacı ve önemi tüm çalışanlara aktarılır.	Bayan	170	3,72	1,25	0,04	,344	,731
	Erkek	980	3,69	1,25	0,10		
4-Okulumuzda kendimle ilgili kararlarda görüşlerime önem veriliyor.	Bayan	170	3,23	1,22	0,04	-,322	,747
	Erkek	980	3,26	1,19	0,09		
5-Okulumuzda farklı birimlerdeki ast ve üstler rahatlıkla birbirleriyle iletişim kuruyorlar.	Bayan	170	3,66	1,17	0,09	-,720	,472
	Erkek	980	3,73	1,17	0,09		
6-Okulumuzda görev ve hizmetlerin sonuçlarıyla ilgili geribildirimler düzenli olarak yapılmaktadır.	Bayan	170	3,56	1,16	0,04	,424	,672
	Erkek	980	3,52	1,16	0,04		
7-Okulumuz personelinin birbirleriyle olan ilişkileri uyumludur.	Bayan	170	3,46	1,13	0,04	,107	,915
	Erkek	980	3,46	1,13	0,04		
8-Okulumuz çalışanları daha çok informal iletişim kanallarını (<i>söylentiler, doğal arkadaş grupları gibi</i>) kullanırlar.	Bayan	170	4,03	1,13	0,04	,044	,965
	Erkek	980	4,03	1,12	0,04		
9-Okulumuzda kişiler arası sorunlar, çoğunlukla arkadaşlar aracılığıyla çözümleniyor.	Bayan	170	3,14	1,11	0,04	-2,265	,024*
	Erkek	980	3,33	1,11	0,04		
10-Okulumuzda farklı değerlere (<i>sosyo-ekonomik, kültürel, yaşam biçimi vb.</i>) sahip kişiler arasında uyum olduğunu söyleyebilirim.	Bayan	170	3,18	1,10	0,08	-2,954	,003*
	Erkek	980	3,44	1,09	0,03		
11-Yapılan göreve ilişkin yönetmelikler, genelgeler, duyurular vb. zamanında elimize ulaşıyor.	Bayan	170	3,84	1,09	0,03	-,251	,802
	Erkek	980	3,86	1,09	0,03		
12-Okulumuzdaki mevcut iletişim sistemi, birimler arasındaki iletişimin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlar.	Bayan	170	3,69	1,09	0,08	-,554	,580
	Erkek	980	3,74	1,08	0,08		
13-Okulumuzda göreve başladığımda çalışma arkadaşlarım işe ve/veya birime uyum sağlamamda bana yardımcı oldular.	Bayan	170	3,55	1,07	0,08	-1,746	,081
	Erkek	980	3,72	1,06	0,03		
14-Okulumuzda moral geceleri, çeşitli yemekler, yaş günleri, terfi ve emeklilik törenleri gibi etkinlikler gerçekleştirilir.	Bayan	170	3,28	1,06	0,08	-,488	,626
	Erkek	980	3,33	1,06	0,03		
15-Okulumuzun geçmişi tüm çalışanlar tarafından bilinir.	Bayan	170	3,39	1,06	0,08	1,200	,230
	Erkek	980	3,28	1,05	0,03		
16-Okulumuzda yaşanan olaylar ve kahramanlıklar sürekli anlatılır ve yüceltilir.	Bayan	170	3,03	1,05	0,03	-,199	,84
	Erkek	980	3,05	1,05	0,08		
17-Genelge, yönetmelik ve duyurular gibi yazılı iletişim araçlarında kullanılan resmi dili anlamakta zorluk <i>çekmiyorum.</i>	Bayan	170	3,87	1,05	0,03	,823	,411
	Erkek	980	3,80	1,04	0,08		
18-Okulumuzda yeterli düzeyde pano, bülten, dergi, şikâyet kutuları vb. uygulamalar vardır.	Bayan	170	3,56	1,04	0,03	-,647	,518
	Erkek	980	3,62	1,00	0,08		
19-Okulumuzda Emniyet Teşkilatının ortak bilgi ve verilere sahip olduğunu gösteren Pol-Net sisteminden yararlanılır.	Bayan	170	3,72	1,00	0,08	-,073	,942
	Erkek	980	3,73	0,99	0,08		
20-Okulumuzda dedikodu ve söylentiler hakim <i>değildir.</i>	Bayan	170	2,99	0,98	0,08	-1,838	,066
	Erkek	980	3,18	0,96	0,07		

Tablo 5 devamı

MADDELER	Cinsiyet	f	\bar{X}	SD	SE	t	P
21-Okulumuzda otoriter bir anlayıştan ziyade katılımcı bir anlayış mevcuttur.	Bayan	170	3,24	1,24	0,10	-1,402	,161
	Erkek	980	3,38	1,22	0,04		
22-Okul yönetimi hata kabul etmeyen mükemmeliyetçi bir tavır içerisindedir.	Bayan	170	2,92	1,21	0,09	-,841	,401
	Erkek	980	3,01	1,21	0,04		
23-Okulumuzda çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kurallar ve yönetmelikler belirlemektedir.	Bayan	170	3,32	1,08	0,08	-2,806	,005*
	Erkek	980	3,57	1,06	0,03		
24-Okulumuzda yöneticiler ve personel arasında sürekli bir görüş alışverişi vardır.	Bayan	170	3,15	1,13	0,09	-2,496	,013*
	Erkek	980	3,38	1,13	0,04		
25-Okulumuzda görevin en iyi şekilde yapılabilmesi için bilgilendirme ve uyarılar zamanında yapılır.	Bayan	170	3,69	1,05	0,08	,509	,611
	Erkek	980	3,65	1,01	0,03		
26-Okulumuzda mevcut iletişim sistemlerinin işleyişinde mesleki gizlilik söz konusudur.	Bayan	170	3,83	0,99	0,08	,834	,404
	Erkek	980	3,76	1,00	0,03		
27-Okulumuzda ekip çalışması bireysel çalışmaya tercih edilir.	Bayan	170	3,29	1,12	0,09	-1,140	,254
	Erkek	980	3,40	1,12	0,04		
28-İşle ilgili bilgi ve emirler verildiğinde, konuyu açıklayıcı soruları rahatlıkla sorabilirim.	Bayan	170	3,71	1,15	0,09	-,283	,777
	Erkek	980	3,73	1,09	0,03		
29-Çalışma arkadaş(lar)ımla ilgili yaşadığım sorunların çözümünde yöneticilere rahatlıkla başvurabilirim.	Bayan	170	3,43	1,18	0,09	-1,608	,108
	Erkek	980	3,58	1,11	0,04		
30-Okulumuzu ilgilendiren kanun, tüzük ve yönetmeliklerin getirdiği kurallar hakkında bilgi sahibiyim.	Bayan	170	3,69	1,03	0,08	-1,716	,058
	Erkek	980	3,84	0,89	0,03		
31-Okulumuzda empatik iletişim (kendini karşısındakinin yerine koyarak yapılan iletişim) oldukça yaygındır.	Bayan	170	2,84	1,18	0,09	-1,508	,132
	Erkek	980	2,98	1,16	0,04		
32-Okulumuzda birim değişikliklerinde, işe ve/veya birime uyum sağlamada çalışanlara yardımcı olunur.	Bayan	170	3,41	1,18	0,09	-,894	,372
	Erkek	980	3,45	1,11	0,04		
33-Okulumuz çalışanları birbirleriyle önyargısız bir şekilde iletişim kurmaktadırlar.	Bayan	170	3,09	1,21	0,09	-2,635	,009*
	Erkek	980	3,34	1,13	0,04		
34-Okulumuzda, öğrencilere yönelik yararlı bilgileri elde etmek amacıyla mesleki elektronik ağlardan (<i>Internet, Polis-Web sayfaları</i>) yararlanılır.	Bayan	170	4,01	0,95	0,07	,457	,648
	Erkek	980	3,97	0,93	0,03		
35-Okul içinde bütün birimler birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktadır.	Bayan	170	3,65	0,99	0,08	1,419	,156
	Erkek	980	3,53	1,06	0,03		
36-Okulumuzda herkes tarafından hissedilen biz bilinci mevcuttur.	Bayan	170	3,19	1,16	0,09	-1,158	,247
	Erkek	980	3,30	1,12	0,04		
37-Okulumuzda telafisi mümkün hatalar hoşgörülle karşılanmaktadır.	Bayan	170	3,16	1,16	0,09	-1,686	,092
	Erkek	980	3,33	1,16	0,04		
38-Okulumuzda çalışanlar arası ilişkiler saygıya dayalı ve ölçülüdür.	Bayan	170	3,52	1,05	0,08	-1,381	,168
	Erkek	980	3,64	1,00	0,03		
39-Okulumuzda çalışanlar hangi davranışlarının ödüllendirileceğini veya cezalandırılacağını bilirler.	Bayan	170	3,51	1,14	0,09	-1,448	,149
	Erkek	980	3,65	1,04	0,03		
40-Okulumuzda çalışanlar üstlerin emirlerine uymayı ve itaat etmeyi bir görev olarak algırlar.	Bayan	170	3,80	1,00	0,08	-,141	,888
	Erkek	980	3,81	0,95	0,03		

Tablo 5 devamı

MADDELER	Cinsiyet	f	\bar{X}	SD	SE	t	P
41-Okulumuzun temel değerleri ve prensipleri eğitim-öğretim faaliyetleriyle öğrencilere aktarılmaktadır.	Bayan	170	3,94	0,93	0,07	1,772	,077
	Erkek	980	3,80	0,96	0,03		
42-Okulumuz bayrak törenlerine oldukça önem vermektedir.	Bayan	170	4,13	1,03	0,08	-,136	,892
	Erkek	980	4,14	1,01	0,03		
43-Okulda yöneticiler çalışanların fikirlerine değer verir.	Bayan	170	3,38	1,24	0,09	-1,038	,299
	Erkek	980	3,48	1,15	0,04		
44-Okulumuzda çalışanlar birbirlerine güvenirlir.	Bayan	170	3,22	1,19	0,09	-2,717	,007*
	Erkek	980	3,48	1,05	0,03		
45-Okulumuz çalışanları okulun misyonunu desteklerler.	Bayan	170	3,56	1,10	0,08	-,621	,534
	Erkek	980	3,61	1,00	0,03		
46-Bu okulun çalışanları eğitim-öğretimle ilgili birlikte plan yapabilirler.	Bayan	170	3,34	1,16	0,09	-,356	,722
	Erkek	980	3,37	1,07	0,03		
47-Okulumuzun yöneticileri, çalışanların mesleki değerlendirilmesinde adil davranırlar.	Bayan	170	3,34	1,24	0,10	-,608	,543
	Erkek	980	3,39	1,17	0,04		
48-Okulumuzda çalışanlar çeşitli kaynaklardan (seminerler, konferanslar, meslektaşlar vb.) bilgi elde etmenin yollarını ararlar.	Bayan	170	3,56	1,10	0,08	,740	,459
	Erkek	980	3,49	1,05	0,03		
49-Okulumuz çalışanları her hangi bir sorun olduğunda yardım etmek için isteklidirler.	Bayan	170	3,44	1,10	0,08	-1,084	,280
	Erkek	980	3,53	0,98	0,03		
50-Okulumuzda yöneticiler görevlerini iyi bir şekilde yerine getiren çalışanları takdir etmek için zaman ayırırlar.	Bayan	170	3,16	1,24	0,10	-,467	,641
	Erkek	980	3,20	1,15	0,04		
51-Okulumuzun misyonu çalışanlar için bir güdüleme (motivasyon) aracıdır.	Bayan	170	3,48	1,22	0,09	-,429	,668
	Erkek	980	3,52	1,10	0,04		
52-Okulumuzda çalışanlar karar verme sürecine katılırlar.	Bayan	170	2,99	1,20	0,09	-,692	,489
	Erkek	980	3,06	1,16	0,04		
53-Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin öğretim etkinliklerini gözlemek için zaman ayırırlar.	Bayan	170	3,08	1,15	0,09	-,804	,422
	Erkek	980	3,16	1,08	0,03		
54-Okulumuz çalışanlarının mesleki gelişimi okul yönetimi tarafından değerli görülür.	Bayan	170	3,41	1,22	0,09	,424	,672
	Erkek	980	3,37	1,10	0,04		
55-Okulumuzda yöneticiler zamanlarının önemli bir bölümünü faaliyet planı yaparak geçirirler.	Bayan	170	3,21	1,12	0,09	-,897	,370
	Erkek	980	3,29	1,06	0,03		
56-Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin düşüncelerine önem verirler.	Bayan	170	3,22	1,20	0,09	-,220	,826
	Erkek	980	3,24	1,08	0,03		
57-Okulumuzdaki yöneticiler, çalışanların birlikte çalışmalarını kolaylaştırır.	Bayan	170	3,34	1,16	0,09	-1,322	,187
	Erkek	980	3,45	1,06	0,03		
58-Okulumuz öğretime başlama ve mezuniyet törenlerine oldukça önem vermektedir.	Bayan	170	4,09	1,11	0,09	,366	,714
	Erkek	980	4,06	1,01	0,03		
59-Okulumuzun çalışanları okulun misyonunu anlarlar.	Bayan	170	3,55	1,08	0,08	-,098	,922
	Erkek	980	3,56	1,01	0,03		
60-Bu okulda öğretmenler genellikle diğer öğretmenlerin ne öğrettiğinin farkındadır.	Bayan	170	3,53	1,02	0,08	,938	,348
	Erkek	980	3,45	1,02	0,03		

Tablo 5 devamı

MADDELER	Cinsiyet	f	\bar{X}	SD	SE	t	P
61-Bu okulda çalışanlar diğer çalışanların duygu ve düşüncelerinin farkındadır.	Bayan	170	3,23	1,10	0,08	,883	,377
	Erkek	980	3,31	1,05	0,03		
62-Okulumuzda çalışanlar öğrenim süreçleri hakkında bilgilerini güncellerler.	Bayan	170	3,55	1,01	0,08	,789	,430
	Erkek	980	3,49	0,97	0,03		
63-Bu okulda çalışanlar ekip olarak işbirliği içinde çalışırlar.	Bayan	170	3,31	1,12	0,09	,909	,364
	Erkek	980	3,39	1,07	0,03		
64-Okulumuz çalışanları yeni fikir ve teknikler denedikleri için ödüllendirilirler.	Bayan	170	2,94	1,23	0,09	1,863	,063
	Erkek	980	3,13	1,19	0,04		
65-Bu okulun misyonu toplumun değerlerini yansıtır.	Bayan	170	3,96	1,08	0,08	,121	,904
	Erkek	980	3,96	1,04	0,03		
66-Bu okulda yöneticiler yeni öğretim metotları geliştirmede risk üstlenebilirler.	Bayan	170	3,03	1,21	0,09	2,323	,020*
	Erkek	980	3,25	1,12	0,04		
67-Bu okulda yöneticiler öğretimde yenilikleri desteklerler.	Bayan	170	3,53	1,03	0,08	,799	,425
	Erkek	980	3,60	1,02	0,03		
68-Bu okulda çalışanlar, proje ve programları değerlendirip geliştirmek için birlikte çalışırlar.	Bayan	170	3,28	1,13	0,09	,788	,431
	Erkek	980	3,35	1,08	0,03		
69-Bu okuldaki öğretim performansı okulun misyonunu yansıtır.	Bayan	170	3,58	1,02	0,08	1,551	,121
	Erkek	980	3,71	0,95	0,03		
70-Okulumuzun değerleri okulu geliştirici niteliktedir.	Bayan	170	3,56	1,03	0,08	,820	,413
	Erkek	980	3,63	1,01	0,03		
71-Bu okulun yöneticileri planlama ve öğretim zamanını önemserler.	Bayan	170	3,71	1,09	0,08	,039	,969
	Erkek	980	3,72	1,01	0,03		
72-Okulumuzda öğretim uygulamaları üzerindeki anlaşmazlıklar açıkça seslendirilip tartışılır.	Bayan	170	3,39	1,15	0,09	,157	,876
	Erkek	980	3,37	1,13	0,04		
73-Bu okulda çalışanlar fikirlerini paylaşmak için cesaretlendirilir.	Bayan	170	3,03	1,17	0,09	1,733	,083
	Erkek	980	3,19	1,14	0,04		
74-Okulumuz çağdaş gelişmelere, teknolojik yeniliklere ve değişimlere açıktır.	Bayan	170	3,55	1,10	0,08	1,359	,174
	Erkek	980	3,67	1,05	0,03		
75-Okulumuz çalışanları gerektiğinde inisiyatif kullanabilirler.	Bayan	170	3,14	1,17	0,09	1,275	,203
	Erkek	980	3,26	1,11	0,04		
76-Okulumuzun amaçları, kuralları, değerleri ve inançları tüm çalışanlar tarafından benimsenir.	Bayan	170	3,58	1,08	0,08	,601	,548
	Erkek	980	3,63	1,04	0,03		
77-Bu okulun çalışanları, öğrencilerin eğitim-öğretimleri için sorumluluklarını kabul ederler.	Bayan	170	3,76	1,07	0,08	,315	,753
	Erkek	980	3,74	1,02	0,03		
78-Bu okulda öğretmenler birbirini tamamlayıcı nitelikte eğitim-öğretim verirler.	Bayan	170	3,70	1,04	0,08	,976	,329
	Erkek	980	3,61	1,06	0,03		
79-Bu okulda öğretmenler öğrenci merkezli eğitime önem verirler.	Bayan	170	3,53	1,12	0,09	,166	,869
	Erkek	980	3,54	1,04	0,03		

Tablo 8: Eğitim Değişkenine Göre Polislerin Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişim Rolüne İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

MADDELER	EĞİTİM	f	\bar{X}	SD	SE	t	P	LSD
1-Çalışma arkadaşlarımızla hizmet ve görevlere ilişkin bilgi alışverişinde bulunuruz.	Lise	235	3,65	1,21	0,08	9,566	,000	1-2,3,4\2-3
	Ön lisans	456	3,86	1,13	0,05			
	Üniversite	414	4,16	1,00	0,05			
	Y. Lisans	40	4,18	0,84	0,13			
	Doktora	5	4,40	0,55	0,24			
2-Okulumuzda her hangi bir konuyla ilgili, yetkili kişiye ulaşmada sorun yaşamıyorum.	Lise	235	3,48	1,26	0,08	11,196	,000	1-2,3,4\2-3,4
	Ön lisans	456	3,76	1,13	0,05			
	Üniversite	414	4,06	1,12	0,05			
	Y. Lisans	40	4,00	0,89	0,14			
	Doktora	5	4,23	1,22	0,55			
3-Mesleğimizin amacı ve önemi tüm çalışanlara aktarılır.	Lise	235	3,57	1,20	0,08	1,541	,188	
	Ön lisans	456	3,66	1,13	0,05			
	Üniversite	414	3,78	1,05	0,05			
	Y. Lisans	40	3,75	1,06	0,17			
	Doktora	5	3,80	0,84	0,37			
4-Okulumuzda kendimle ilgili kararlarda görüşlerime önem veriliyor.	Lise	235	2,96	1,35	0,09	8,115	,000	1-2,3,4\2-3,4
	Ön lisans	456	3,20	1,22	0,06			
	Üniversite	414	3,45	1,12	0,06			
	Y. Lisans	40	3,68	1,16	0,18			
	Doktora	5	3,80	0,84	0,37			
5-Okulumuzda farklı birimlerdeki ast ve üstler rahatlıkla birbirleriyle iletişim kuruyorlar.	Lise	235	3,53	1,22	0,08	3,973	,003	1-3,4\2-3
	Ön lisans	456	3,68	1,09	0,05			
	Üniversite	414	3,80	1,00	0,05			
	Y. Lisans	40	3,84	0,95	0,15			
	Doktora	5	4,03	0,45	0,20			
6-Okulumuzda görev ve hizmetlerin sonuçlarıyla ilgili geribildirimler düzenli olarak yapılmaktadır.	Lise	235	3,39	1,11	0,07	1,761	,134	
	Ön lisans	456	3,53	1,08	0,05			
	Üniversite	414	3,61	0,93	0,05			
	Y. Lisans	40	3,60	0,93	0,15			
	Doktora	5	3,40	1,52	0,68			
7-Okulumuz personelinin birbirleriyle olan ilişkileri uyumludur.	Lise	235	3,29	1,09	0,07	2,194	,068	
	Ön lisans	456	3,47	1,10	0,05			
	Üniversite	414	3,54	1,04	0,05			
	Y. Lisans	40	3,40	1,03	0,16			
	Doktora	5	3,40	0,89	0,40			
8-Okulumuz çalışanları daha çok informal iletişim kanallarını (söylentiler, doğal arkadaş grupları gibi) kullanırlar.	Lise	235	3,93	1,06	0,07	,827	,508	
	Ön lisans	456	3,97	1,08	0,05			
	Üniversite	414	3,93	1,04	0,05			
	Y. Lisans	40	3,90	1,11	0,18			
	Doktora	5	3,90	0,71	0,32			
9-Okulumuzda kişiler arası sorunlar, çoğunlukla arkadaşlar aracılığıyla çözümleniyor.	Lise	235	3,27	1,11	0,07	,527	,716	
	Ön lisans	456	3,35	1,09	0,05			
	Üniversite	414	3,27	1,00	0,05			
	Y. Lisans	40	3,25	0,93	0,15			
	Doktora	5	3,30	0,55	0,24			
10-Okulumuzda farklı değerlere (sosyo-ekonomik, kültürel, yaşam biçimi vb.) sahip kişiler arasında uyum olduğunu söyleyebilirim.	Lise	235	3,23	1,20	0,08	2,750	,027*	1-3,4
	Ön lisans	456	3,39	1,06	0,05			
	Üniversite	414	3,49	1,05	0,05			
	Y. Lisans	40	3,63	0,98	0,15			
	Doktora	5	3,80	0,84	0,37			

Tablo 8 devamı

MADDELER	EĞİTİM	f	\bar{X}	SD	SE	t	P	LSD
11-Yapılan göreve ilişkin yönetmelikler, genelgeler, duyurular vb. zamanında elimize ulaşıyor.	Lise	235	3,71	1,20	0,08	2,713	,029*	3-1,2
	Ön lisans	456	3,81	1,06	0,05			
	Üniversite	414	3,98	1,05	0,05			
	Y. Lisans	40	3,88	0,98	0,15			
	Doktora	5	4,00	0,84	0,37			
12-Okulumuzdaki mevcut iletişim sistemi, birimler arasındaki iletişimin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlar.	Lise	235	3,60	1,14	0,07	3,034	,017*	3-1,2
	Ön lisans	456	3,68	1,08	0,05			
	Üniversite	414	3,85	0,94	0,05			
	Y. Lisans	40	3,93	1,02	0,16			
	Doktora	5	4,00	1,41	0,63			
13-Okulumuzda göreve başladığımda çalışma arkadaşlarım işe ve/veya birime uyum sağlamamda bana yardımcı oldular.	Lise	235	3,54	1,14	0,07	1,648	,160	
	Ön lisans	456	3,70	1,04	0,05			
	Üniversite	414	3,75	0,98	0,05			
	Y. Lisans	40	3,88	0,80	0,13			
	Doktora	5	4,00	1,00	0,45			
14-Okulumuzda moral geceleri, çeşitli yemekler, yaş günleri, terfi ve emeklilik törenleri gibi etkinlikler gerçekleştirilir.	Lise	235	3,12	1,20	0,08	6,069	,000	1,2-3,4
	Ön lisans	456	3,21	1,14	0,05			
	Üniversite	414	3,51	1,08	0,05			
	Y. Lisans	40	3,68	0,85	0,13			
	Doktora	5	3,80	0,71	0,32			
15-Okulumuzun geçmişi tüm çalışanlar tarafından bilinir.	Lise	235	3,18	1,28	0,08	1,511	,197	
	Ön lisans	456	3,33	1,22	0,06			
	Üniversite	414	3,32	1,21	0,06			
	Y. Lisans	40	3,45	1,00	0,16			
	Doktora	5	2,60	1,64	0,73			
16-Okulumuzda yaşanan olaylar ve kahramanlıklar sürekli anlatılır ve yüceltilir.	Lise	235	2,94	1,22	0,08	1,041	,385	
	Ön lisans	456	3,08	1,08	0,05			
	Üniversite	414	3,07	1,10	0,05			
	Y. Lisans	40	3,08	1,04	0,16			
	Doktora	5	2,40	1,14	0,51			
17-Genelge, yönetmelik ve duyurular gibi yazılı iletişim araçlarında kullanılan resmi dili anlamakta zorluk çekmiyorum.	Lise	235	3,70	1,20	0,08	3,869	,004*	3-1,2
	Ön lisans	456	3,72	1,11	0,05			
	Üniversite	414	3,85	1,10	0,05			
	Y. Lisans	40	3,96	1,00	0,16			
	Doktora	5	4,20	1,14	0,51			
18-Okulumuzda yeterli düzeyde pano, bülten, dergi, şikâyet kutuları vb. uygulamalar vardır.	Lise	235	3,44	1,12	0,07	2,851	,023*	3-1,2
	Ön lisans	456	3,76	1,06	0,05			
	Üniversite	414	3,80	0,97	0,05			
	Y. Lisans	40	3,86	1,05	0,17			
	Doktora	5	4,00	1,30	0,58			
19-Okulumuzda Emniyet Teşkilatının ortak bilgi ve verilere sahip olduğunu gösteren Pol-Net sisteminden yararlanılır.	Lise	235	3,44	1,31	0,09	5,047	,000*	1-2,3
	Ön lisans	456	3,74	1,14	0,05			
	Üniversite	414	3,76	1,09	0,05			
	Y. Lisans	40	3,78	1,29	0,20			
	Doktora	5	3,80	1,00	0,45			
20-Okulumuza dedikodu ve söylentiler hakim <i>değildir</i> .	Lise	235	3,01	1,34	0,09	2,719	,029*	3-1,2
	Ön lisans	456	3,08	1,32	0,06			
	Üniversite	414	3,29	1,17	0,06			
	Y. Lisans	40	3,38	1,23	0,20			
	Doktora	5	3,20	1,10	0,49			

Tablo 8 devamı

MADDELER	EĞİTİM	f	\bar{X}	SD	SE	t	P	LSD
21-Okulumuzda otoriter bir anlayıştan ziyade katılımcı bir anlayış mevcuttur.	Lise	235	3,24	1,31	0,09	3,000	,018*	3-1,2
	Ön lisans	456	3,28	1,22	0,05			
	Üniversite	414	3,50	1,16	0,05			
	Y. Lisans	40	3,63	1,25	0,20			
	Doktora	5	3,64	1,30	0,45			
22-Okul yönetimi hata kabul etmeyen mükemmeliyetçi bir tavır içerisindedir.	Lise	235	3,10	1,28	0,09	1,285	,274	
	Ön lisans	456	2,92	1,21	0,06			
	Üniversite	414	3,02	1,17	0,06			
	Y. Lisans	40	2,98	1,19	0,20			
	Doktora	5	3,60	1,52	0,49			
23-Okulumuzda çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kurallar ve yönetmelikler belirlemektedir.	Lise	235	3,48	1,17	0,09	,960	,428	
	Ön lisans	456	3,49	1,08	0,06			
	Üniversite	414	3,60	0,98	0,06			
	Y. Lisans	40	3,70	1,04	0,20			
	Doktora	5	3,60	1,14	0,58			
24-Okulumuzda yöneticiler ve personel arasında sürekli bir görüş alışverişi vardır.	Lise	235	3,14	1,24	0,08	7,803	,000*	3-1,2
	Ön lisans	456	3,23	1,13	0,06			
	Üniversite	414	3,58	1,04	0,06			
	Y. Lisans	40	3,50	1,06	0,19			
	Doktora	5	3,60	1,14	0,68			
25-Okulumuzda görevin en iyi şekilde yapılabilmesi için bilgilendirme ve uyarılar zamanında yapılır.	Lise	235	3,54	1,08	0,08	1,850	,117	
	Ön lisans	456	3,62	1,02	0,05			
	Üniversite	414	3,76	0,96	0,05			
	Y. Lisans	40	3,70	1,14	0,16			
	Doktora	5	3,60	1,14	0,51			
26-Okulumuzda mevcut iletişim sistemlerinin işleyişinde mesleki gizlilik söz konusudur.	Lise	235	3,66	1,10	0,08	1,370	,242	
	Ön lisans	456	3,76	1,00	0,05			
	Üniversite	414	3,85	0,94	0,05			
	Y. Lisans	40	3,80	0,99	0,17			
	Doktora	5	3,60	0,55	0,51			
27-Okulumuzda ekip çalışması bireysel çalışmaya tercih edilir.	Lise	1150	3,37	1,00	0,07	1,400	,232	
	Ön lisans	235	3,31	1,21	0,05			
	Üniversite	456	3,34	1,12	0,05			
	Y. Lisans	414	3,38	1,06	0,18			
	Doktora	40	3,28	1,13	0,51			
28-İşle ilgili bilgi ve emirler verildiğinde, konuyu açıklayıcı soruları rahatlıkla sorabilirim.	Lise	235	3,48	1,23	0,08	4,819	,001*	1-2,3,4
	Ön lisans	456	3,72	1,04	0,05			
	Üniversite	414	3,85	1,05	0,05			
	Y. Lisans	40	3,90	1,19	0,19			
	Doktora	5	4,21	0,84	0,37			
29-Çalışma arkadaş(lar)ımla ilgili yaşadığım sorunların çözümünde yöneticilere rahatlıkla başvurabilirim.	Lise	235	3,45	1,17	0,08	2,026	,089	
	Ön lisans	456	3,50	1,13	0,05			
	Üniversite	414	3,67	1,06	0,05			
	Y. Lisans	40	3,65	1,21	0,19			
	Doktora	5	3,80	0,84	0,37			
30-Okulumuzu ilgilendiren kanun, tüzük ve yönetmeliklerin getirdiği kurallar hakkında bilgi sahibiyim.	Lise	235	3,67	0,98	0,06	3,826	,004*	3,1-2
	Ön lisans	456	3,77	0,88	0,04			
	Üniversite	414	3,93	0,89	0,04			
	Y. Lisans	40	3,98	0,97	0,15			
	Doktora	5	3,80	0,84	0,37			

Tablo 8 devamı

MADDELER	EĞİTİM	f	\bar{x}	SD	SE	t	P	LSD
31-Okulumuzda empatik iletişim (kendini karşısındakinin yerine koyarak yapılan iletişim) oldukça yaygındır.	Lise	235	2,80	1,22	0,08	2,577	,036*	1-3
	Ön lisans	456	2,93	1,14	0,05			
	Üniversite	414	3,08	1,14	0,06			
	Y. Lisans	40	2,86	1,16	0,18			
	Doktora	5	3,40	1,14	0,51			
32-Okulumuzda birim değişikliklerinde, işe ve/veya birime uyum sağlamada çalışanlara yardımcı olunur.	Lise	235	3,19	1,24	0,08	5,290	,000*	1-2,3
	Ön lisans	456	3,43	1,10	0,05			
	Üniversite	414	3,60	1,05	0,05			
	Y. Lisans	40	3,43	1,13	0,18			
	Doktora	5	4,00	0,71	0,32			
33-Okulumuz çalışanları birbirleriyle önyargısız bir şekilde iletişim kurmaktadırlar.	Lise	235	3,15	1,28	0,08	2,086	,080	
	Ön lisans	456	3,30	1,10	0,05			
	Üniversite	414	3,42	1,11	0,05			
	Y. Lisans	40	3,25	1,26	0,20			
	Doktora	5	3,20	0,84	0,37			
34-Okulumuzda, öğrencilere yönelik yararlı bilgileri elde etmek amacıyla mesleki elektronik ağlardan (<i>İnternet, Polis-Web sayfaları</i>) yararlanılır.	Lise	235	3,89	1,02	0,07	,585	,674	
	Ön lisans	456	4,00	0,87	0,04			
	Üniversite	414	3,99	0,94	0,05			
	Y. Lisans	40	4,03	1,00	0,16			
	Doktora	5	4,00	0,71	0,32			
35-Okul içinde bütün birimler birbirleriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktadır.	Lise	235	3,42	1,15	0,07	1,276	,278	
	Ön lisans	456	3,56	1,04	0,05			
	Üniversite	414	3,58	1,02	0,05			
	Y. Lisans	40	3,73	1,04	0,16			
	Doktora	5	3,60	1,14	0,51			
36-Okulumuzda herkes tarafından hissedilen biz bilinci mevcuttur.	Lise	235	3,29	1,18	0,08	2,443	,045*	2-3
	Ön lisans	456	3,17	1,13	0,05			
	Üniversite	414	3,39	1,09	0,05			
	Y. Lisans	40	3,33	1,19	0,19			
	Doktora	5	3,00	0,71	0,32			
37-Okulumuzda telafisi mümkün hatalar hoşgörülle karşılanmaktadır.	Lise	235	3,28	1,18	0,08	2,537	,039*	2-3
	Ön lisans	456	3,19	1,18	0,06			
	Üniversite	414	3,43	1,13	0,06			
	Y. Lisans	40	3,38	1,21	0,19			
	Doktora	5	3,60	0,89	0,40			
38-Okulumuzda çalışanlar arası ilişkiler saygıya dayalı ve ölçülüdür.	Lise	235	3,48	1,06	0,07	2,662	,031*	1-3
	Ön lisans	456	3,61	1,01	0,05			
	Üniversite	414	3,73	0,95	0,05			
	Y. Lisans	40	3,48	1,11	0,18			
	Doktora	5	4,00	0,71	0,32			
39-Okulumuzda çalışanlar hangi davranışlarının ödüllendirileceğini veya cezalandırılacağını bilirler.	Lise	235	3,80	1,12	0,07	1,053	,379	
	Ön lisans	456	3,72	1,10	0,05			
	Üniversite	414	3,60	0,98	0,05			
	Y. Lisans	40	3,55	1,04	0,16			
	Doktora	5	3,40	0,89	0,40			
40-Okulumuzda çalışanlar üstlerin emirlerine uymayı ve itaat etmeyi bir görev olarak algırlarlar.	Lise	235	3,74	1,04	0,07	,952	,433	
	Ön lisans	456	3,86	0,94	0,04			
	Üniversite	414	3,82	0,92	0,05			
	Y. Lisans	40	3,65	1,03	0,16			
	Doktora	5	3,60	1,14	0,51			

Tablo 8 devamı

MADDELER	EĞİTİM	f	\bar{X}	SD	SE	t	P	LSD
41-Okulumuzun temel değerleri ve prensipleri eğitim-öğretim faaliyetleriyle öğrencilere aktarılmaktadır.	Lise	235	3,86	1,13	0,07	1,445	,217	
	Ön lisans	456	3,85	0,88	0,04			
	Üniversite	414	3,82	0,93	0,05			
	Y. Lisans	40	3,81	0,97	0,15			
	Doktora	5	3,40	0,89	0,40			
42-Okulumuz bayrak törenlerine oldukça önem vermektedir.	Lise	235	4,04	1,11	0,07	,934	,443	
	Ön lisans	456	4,15	0,99	0,05			
	Üniversite	414	4,19	0,97	0,05			
	Y. Lisans	40	4,05	1,01	0,16			
	Doktora	5	4,20	0,84	0,37			
43-Okulda yöneticiler çalışanların fikirlerine değer verir.	Lise	235	3,24	1,28	0,08	4,409	,002*	1-2,3
	Ön lisans	456	3,42	1,17	0,05			
	Üniversite	414	3,62	1,06	0,05			
	Y. Lisans	40	3,55	1,13	0,18			
	Doktora	5	3,80	1,10	0,49			
44-Okulumuzda çalışanlar birbirlerine güvenirlir.	Lise	235	3,28	1,16	0,08	2,678	,031*	1-3
	Ön lisans	456	3,42	1,09	0,05			
	Üniversite	414	3,56	1,01	0,05			
	Y. Lisans	40	3,48	0,93	0,15			
	Doktora	5	3,60	1,52	0,68			
45-Okulumuz çalışanları okulun misyonunu desteklerler.	Lise	235	3,56	1,06	0,07	,897	,465	
	Ön lisans	456	3,62	1,02	0,05			
	Üniversite	414	3,64	0,99	0,05			
	Y. Lisans	40	3,45	0,95	0,15			
	Doktora	5	3,60	0,89	0,40			
46-Bu okulun çalışanları eğitim-öğretimle ilgili birlikte plan yapabilirler.	Lise	235	3,20	1,17	0,08	2,145	,073	
	Ön lisans	456	3,35	1,08	0,05			
	Üniversite	414	3,46	1,03	0,05			
	Y. Lisans	40	3,40	1,13	0,18			
	Doktora	5	3,40	1,34	0,60			
47-Okulumuzun yöneticileri, çalışanların mesleki değerlendirilmesinde adil davranırlar.	Lise	235	3,21	1,24	0,08	3,882	,004*	3-1,2
	Ön lisans	456	3,33	1,20	0,06			
	Üniversite	414	3,55	1,10	0,05			
	Y. Lisans	40	3,35	1,14	0,18			
	Doktora	5	3,80	1,30	0,58			
48-Okulumuzda çalışanlar çeşitli kaynaklardan (<i>seminerler, konferanslar, meslektaşlar vb.</i>) bilgi elde etmenin yollarını ararlar.	Lise	235	3,41	1,17	0,08	1,666	,156	
	Ön lisans	456	3,46	1,04	0,05			
	Üniversite	414	3,61	1,00	0,05			
	Y. Lisans	40	3,45	1,04	0,16			
	Doktora	5	3,60	1,14	0,51			
49-Okulumuz çalışanları her hangi bir sorun olduğunda yardım etmek için isteklidirler.	Lise	235	3,38	1,07	0,07	2,042	,086	
	Ön lisans	456	3,51	0,98	0,05			
	Üniversite	414	3,56	0,97	0,05			
	Y. Lisans	40	3,55	1,01	0,16			
	Doktora	5	4,00	0,71	0,32			
50-Okulumuzda yöneticiler görevlerini iyi bir şekilde yerine getiren çalışanları takdir etmek için zaman ayırırlar.	Lise	235	3,10	1,21	0,08	4,446	,001*	1-3
	Ön lisans	456	3,07	1,17	0,05			
	Üniversite	414	3,35	1,12	0,05			
	Y. Lisans	40	3,48	1,20	0,19			
	Doktora	5	3,80	1,10	0,49			

Tablo 8 devamı

MADDELER	EĞİTİM	f	\bar{X}	SD	SE	t	P	LSD
51-Okulumuzun misyonu çalışanlar için bir güdüleme (motivasyon) aracıdır.	Lise	235	3,18	1,19	0,08	2,138	,074	
	Ön lisans	456	3,27	1,11	0,05			
	Üniversite	414	3,42	1,09	0,05			
	Y. Lisans	40	3,45	1,04	0,16			
	Doktora	5	3,40	0,89	0,40			
52-Okulumuzda çalışanlar karar verme sürecine katılırlar.	Lise	235	2,94	1,21	0,08	4,777	,001*	1,2-3,4
	Ön lisans	456	2,92	1,13	0,05			
	Üniversite	414	3,20	1,16	0,06			
	Y. Lisans	40	3,40	1,10	0,17			
	Doktora	5	3,40	0,89	0,40			
53-Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin öğretim etkinliklerini gözlemlmek için zaman ayırırlar.	Lise	235	3,10	1,17	0,08	,380	,823	
	Ön lisans	456	3,12	1,08	0,05			
	Üniversite	414	3,19	1,06	0,05			
	Y. Lisans	40	3,18	1,08	0,17			
	Doktora	5	3,00	0,71	0,32			
54-Okulumuz çalışanlarının mesleki gelişimi okul yönetimi tarafından değerli görülür.	Lise	235	3,29	1,15	0,07	,947	,436	
	Ön lisans	456	3,36	1,11	0,05			
	Üniversite	414	3,44	1,10	0,05			
	Y. Lisans	40	3,55	1,08	0,17			
	Doktora	5	3,40	0,89	0,40			
55-Okulumuzda yöneticiler zamanlarının önemli bir bölümünü faaliyet planı yaparak geçirirler.	Lise	235	3,18	1,15	0,08	,679	,606	
	Ön lisans	456	3,28	1,03	0,05			
	Üniversite	414	3,31	1,07	0,05			
	Y. Lisans	40	3,32	0,99	0,16			
	Doktora	5	3,34	1,30	0,58			
56-Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin düşüncelerine önem verirler.	Lise	235	3,12	1,15	0,07	3,032	,017*	3-1,2
	Ön lisans	456	3,16	1,11	0,05			
	Üniversite	414	3,36	1,06	0,05			
	Y. Lisans	40	3,43	1,11	0,18			
	Doktora	5	3,60	1,14	0,51			
57-Okulumuzdaki yöneticiler, çalışanların birlikte çalışmalarını kolaylaştırır.	Lise	235	3,30	1,14	0,07	2,662	,031*	3-1,2
	Ön lisans	456	3,39	1,09	0,05			
	Üniversite	414	3,56	1,02	0,05			
	Y. Lisans	40	3,57	1,03	0,16			
	Doktora	5	3,60	0,55	0,24			
58-Okulumuz öğretime başlama ve mezuniyet törenlerine oldukça önem vermektedir.	Lise	235	3,92	1,13	0,07	1,690	,150	
	Ön lisans	456	4,07	1,04	0,05			
	Üniversite	414	4,12	0,94	0,05			
	Y. Lisans	40	4,15	0,98	0,15			
	Doktora	5	4,16	1,00	0,45			
59-Okulumuzun çalışanları okulun misyonunu anlarlar.	Lise	235	3,51	1,12	0,07	,827	,508	
	Ön lisans	456	3,58	1,05	0,05			
	Üniversite	414	3,59	0,92	0,05			
	Y. Lisans	40	3,59	1,10	0,17			
	Doktora	5	3,60	0,89	0,40			
60-Bu okulda öğretmenler genellikle diğer öğretmenlerin ne öğrettiğinin farkındadır.	Lise	235	3,42	1,10	0,07	,332	,857	
	Ön lisans	456	3,47	1,01	0,05			
	Üniversite	414	3,48	0,98	0,05			
	Y. Lisans	40	3,49	1,05	0,17			
	Doktora	5	3,50	0,84	0,37			

Tablo 8 devamı

MADDELER	EĞİTİM	f	\bar{x}	SD	SE	t	P	LSD
61-Bu okulda çalışanlar diğer çalışanların duygu ve düşüncelerinin farkındadır.	Lise	235	3,21	1,15	0,08	,920	,451	
	Ön lisans	456	3,28	1,05	0,05			
	Üniversite	414	3,37	1,01	0,05			
	Y. Lisans	40	3,25	1,13	0,18			
	Doktora	5	3,20	0,84	0,37			
62-Okulumuzda çalışanlar öğrenim süreçleri hakkında bilgilerini güncellerler.	Lise	235	3,37	1,07	0,07	1,595	,173	
	Ön lisans	456	3,52	0,94	0,04			
	Üniversite	414	3,55	0,97	0,05			
	Y. Lisans	40	3,40	0,93	0,15			
	Doktora	5	3,60	0,89	0,40			
63-Bu okulda çalışanlar ekip olarak işbirliği içinde çalışırlar.	Lise	235	3,33	1,15	0,08	1,159	,327	
	Ön lisans	456	3,33	1,10	0,05			
	Üniversite	414	3,37	1,01	0,05			
	Y. Lisans	40	3,33	0,97	0,15			
	Doktora	5	3,20	0,84	0,37			
64-Okulumuz çalışanları yeni fikir ve teknikler denedikleri için ödüllendirilirler.	Lise	235	3,08	1,25	0,08	,979	,418	
	Ön lisans	456	3,03	1,20	0,06			
	Üniversite	414	3,19	1,16	0,06			
	Y. Lisans	40	3,08	1,29	0,20			
	Doktora	5	3,20	0,84	0,37			
65-Bu okulun misyonu toplumun değerlerini yansıtır.	Lise	235	3,51	1,10	0,07	,277	,893	
	Ön lisans	456	3,56	1,05	0,05			
	Üniversite	414	3,60	1,01	0,05			
	Y. Lisans	40	3,58	1,17	0,19			
	Doktora	5	3,60	0,89	0,40			
66-Bu okulda yöneticiler yeni öğretim metotları geliştirmede risk üstlenebilirler.	Lise	235	3,19	1,18	0,08	2,125	,076	
	Ön lisans	456	3,12	1,12	0,05			
	Üniversite	414	3,34	1,09	0,05			
	Y. Lisans	40	3,20	1,30	0,21			
	Doktora	5	3,40	1,52	0,68			
67-Bu okulda yöneticiler öğretimde yenilikleri desteklerler.	Lise	235	3,52	1,06	0,07	,967	,424	
	Ön lisans	456	3,57	0,98	0,05			
	Üniversite	414	3,66	1,00	0,05			
	Y. Lisans	40	3,48	1,26	0,20			
	Doktora	5	3,40	1,52	0,68			
68-Bu okulda çalışanlar, proje ve programları değerlendirip geliştirmek için birlikte çalışırlar.	Lise	235	3,37	1,17	0,08	,857	,489	
	Ön lisans	456	3,27	1,10	0,05			
	Üniversite	414	3,38	1,03	0,05			
	Y. Lisans	40	3,48	1,15	0,18			
	Doktora	5	3,60	1,14	0,51			
69-Bu okuldaki öğretim performansı okulun misyonunu yansıtır.	Lise	235	3,63	1,04	0,07	,857	,489	
	Ön lisans	456	3,66	0,96	0,04			
	Üniversite	414	3,74	0,91	0,04			
	Y. Lisans	40	3,83	1,03	0,16			
	Doktora	5	3,80	1,10	0,49			
70-Okulumuzun değerleri okulu geliştirici niteliktedir.	Lise	235	3,57	1,07	0,07	1,450	,215	
	Ön lisans	456	3,57	1,01	0,05			
	Üniversite	414	3,71	1,00	0,05			
	Y. Lisans	40	3,68	0,92	0,14			
	Doktora	5	4,00	0,71	0,32			

Tablo 8 devamı

MADDELER	EĞİTİM	f	\bar{X}	SD	SE	t	P	LSD
71-Bu okulun yöneticileri planlama ve öğretim zamanını önemserler.	Lise	235	3,60	1,10	0,07	1,292	,271	
	Ön lisans	456	3,70	1,00	0,05			
	Üniversite	414	3,78	1,01	0,05			
	Y. Lisans	40	3,80	0,97	0,15			
	Doktora	5	3,60	1,14	0,51			
72-Okulumuzda öğretim uygulamaları üzerindeki anlaşmazlıklar açıkça seslendirilip tartışılır.	Lise	235	3,21	1,20	0,08	3,251	,012	3-1,2\1-4
	Ön lisans	456	3,32	1,13	0,05			
	Üniversite	414	3,50	1,09	0,05			
	Y. Lisans	40	3,65	1,17	0,18			
	Doktora	5	3,40	0,89	0,40			
73-Bu okulda çalışanlar fikirlerini paylaşmak için cesaretlendirilir.	Lise	235	2,99	1,17	0,08	4,885	,001	3-1,2
	Ön lisans	456	3,09	1,12	0,05			
	Üniversite	414	3,35	1,12	0,06			
	Y. Lisans	40	3,28	1,22	0,19			
	Doktora	5	3,60	0,89	0,40			
74-Okulumuz çağdaş gelişmelere, teknolojik yeniliklere ve değişimlere açıktır.	Lise	235	3,54	1,12	0,07	1,287	,273	
	Ön lisans	456	3,63	1,06	0,05			
	Üniversite	414	3,73	1,01	0,05			
	Y. Lisans	40	3,65	1,10	0,17			
	Doktora	5	3,80	1,10	0,49			
75-Okulumuz çalışanları gerektiğinde inisiyatif kullanabilirler.	Lise	235	3,11	1,21	0,08	1,242	,291	
	Ön lisans	456	3,24	1,14	0,05			
	Üniversite	414	3,32	1,05	0,05			
	Y. Lisans	40	3,28	1,20	0,19			
	Doktora	5	3,40	0,89	0,40			
76-Okulumuzun amaçları, kuralları, değerleri ve inançları tüm çalışanlar tarafından benimsenir.	Lise	235	3,56	1,08	0,07	,369	,831	
	Ön lisans	456	3,66	1,06	0,05			
	Üniversite	414	3,63	1,02	0,05			
	Y. Lisans	40	3,58	1,08	0,17			
	Doktora	5	3,60	1,14	0,51			
77-Bu okulun çalışanları, öğrencilerin eğitim-öğretimleri için sorumluluklarını kabul ederler.	Lise	235	3,70	1,06	0,07	,414	,799	
	Ön lisans	456	3,77	1,03	0,05			
	Üniversite	414	3,74	1,00	0,05			
	Y. Lisans	40	3,60	1,10	0,17			
	Doktora	5	3,80	1,10	0,49			
78-Bu okulda öğretmenler birbirini tamamlayıcı nitelikte eğitim-öğretim verirler.	Lise	235	3,50	1,13	0,07	1,337	,254	
	Ön lisans	456	3,67	1,02	0,05			
	Üniversite	414	3,64	1,05	0,05			
	Y. Lisans	40	3,80	1,04	0,16			
	Doktora	5	3,40	1,14	0,51			
79-Bu okulda öğretmenler öğrenci merkezli eğitime önem verirler.	Lise	235	3,46	1,08	0,07	,463	,763	
	Ön lisans	456	3,58	0,99	0,05			
	Üniversite	414	3,54	1,08	0,05			
	Y. Lisans	40	3,58	1,22	0,19			
	Doktora	5	3,60	1,14	0,51			

Tablo 11: Rütbe Değişkenine Göre Polislerin Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişim Rolüne İlişkin Varyans Analizi Test

MADDELER	RÜTBE	f	\bar{X}	SD	SE	t	P	LSD
1-Çalışma arkadaşlarımızla hizmet ve görevlere ilişkin bilgi alışverişinde bulunuyoruz.	Polis Memuru	818	3,84	1,12	0,04	8,901	,00*	1-2,3
	Orta Düzey Yönetici	169	4,15	1,12	0,09			
	Üst Düzey Yönetici	163	4,15	0,97	0,08			
2-Okulumuzda her hangi bir konuyla ilgili, yetkili kişiye ulaşmada sorun yaşamıyorum.	Polis Memuru	818	3,71	1,17	0,04	16,334	,00*	1-2,3
	Orta Düzey Yönetici	169	4,06	1,14	0,09			
	Üst Düzey Yönetici	163	4,25	1,04	0,08			
3-Mesleğimizin amacı ve önemi tüm çalışanlara aktarılır.	Polis Memuru	818	3,66	1,11	0,04	3,837	,022*	1,2-3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,65	1,20	0,09			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,91	1,03	0,08			
4-Okulumuzda kendimle ilgili kararlarda görüşlerime önem veriliyor.	Polis Memuru	818	3,13	1,25	0,04	17,343	,00*	1-2\1,2-3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,42	1,23	0,09			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,71	0,97	0,08			
5-Okulumuzda farklı birimlerdeki ast ve üstler rahatlıkla birbirleriyle iletişim kuruyorlar.	Polis Memuru	818	3,66	1,09	0,04	7,687	,00*	1-3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,74	1,10	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	4,02	0,98	0,08			
6-Okulumuzda görev ve hizmetlerin sonuçlarıyla ilgili geribildirimler düzenli olarak yapılmaktadır.	Polis Memuru	818	3,49	1,05	0,04	2,262	,105	
	Orta Düzey Yönetici	169	3,54	1,00	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,68	0,95	0,07			
7-Okulumuz personelinin birbirleriyle olan ilişkileri uyumludur.	Polis Memuru	818	3,42	1,07	0,04	4,148	,016*	1,2-3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,41	1,16	0,09			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,68	0,99	0,08			
8-Okulumuz çalışanları daha çok informal iletişim kanallarını (<i>söylentiler, doğal arkadaş grupları gibi</i>) kullanırlar.	Polis Memuru	818	3,94	1,06	0,04	,335	,715	
	Orta Düzey Yönetici	169	3,90	1,10	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,90	1,04	0,08			
9-Okulumuzda kişiler arası sorunlar, çoğunlukla arkadaşlar aracılığıyla çözümleniyor.	Polis Memuru	818	3,33	1,08	0,04	,885	,413	
	Orta Düzey Yönetici	169	3,27	1,00	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,21	0,98	0,08			
10-Okulumuzda farklı değerlere (<i>sosyo-ekonomik, kültürel, yaşam biçimi vb.</i>) sahip kişiler arasında uyum olduğunu söyleyebilirim.	Polis Memuru	818	3,35	1,10	0,04	3,965	,019*	1-3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,43	1,10	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,61	0,98	0,08			
11-Yapılan göreve ilişkin yönetmelikler, genelgeler, duyurular vb. zamanında elimize ulaşıyor.	Polis Memuru	818	3,83	1,07	0,04	3,511	,030*	1,2-3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,84	1,04	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	4,05	0,91	0,07			
12-Okulumuzdaki mevcut iletişim sistemi, birimler arasındaki iletişimin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlar.	Polis Memuru	818	3,48	1,05	0,04	4,453	,012*	1-3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,78	1,02	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,94	0,96	0,08			
13-Okulumuzda göreve başladığımda çalışma arkadaşlarım işe ve/veya birime uyum sağlamamda bana yardımcı oldular.	Polis Memuru	818	3,67	1,13	0,04	1,105	,332	
	Orta Düzey Yönetici	169	3,80	1,08	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,71	1,12	0,09			

Tablo 11 devamı

MADDELER	RÜTBE	f	\bar{X}	SD	SE	t	P	LSD
14-Okulumuzda moral geceleri, çeşitli yemekler, yaş günleri, terfi ve emeklilik törenleri gibi etkinlikler gerçekleştirilir.	Polis Memuru	818	3,20	1,24	0,04	14,459	,000*	1,2-3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,57	1,20	0,09			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,67	1,14	0,09			
15-Okulumuzun geçmişi tüm çalışanlar tarafından bilinir.	Polis Memuru	818	3,28	1,12	0,04	1,668	,189	
	Orta Düzey Yönetici	169	3,34	1,08	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,26	1,13	0,09			
16-Okulumuzda yaşanan olaylar ve kahramanlıklar sürekli anlatılır ve yüceltilir.	Polis Memuru	818	3,00	1,15	0,04	3,267	,058	
	Orta Düzey Yönetici	169	3,24	1,01	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,06	1,07	0,08			
17-Genelge, yönetmelik ve duyurular gibi yazılı iletişim araçlarında kullanılan resmi dili anlamakta zorluk <i>çekmiyorum.</i>	Polis Memuru	818	3,75	1,04	0,04	5,346	,005*	1-2,3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,98	1,03	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,95	1,05	0,08			
18-Okulumuzda yeterli düzeyde pano, bülten, dergi, şikâyet kutuları vb. uygulamalar vardır.	Polis Memuru	818	3,53	1,16	0,04	8,290	,000*	1-2,3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,85	0,94	0,07			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,79	1,00	0,08			
19-Okulumuzda Emniyet Teşkilatının ortak bilgi ve verilere sahip olduğunu gösteren Pol-Net sisteminden yararlanılır.	Polis Memuru	818	3,67	1,18	0,04	5,560	,004*	1,2-3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,74	1,18	0,09			
	Üst Düzey Yönetici	163	4,01	1,07	0,08			
20-Okulumuzda dedikodu ve söylentiler hakim <i>değildir.</i>	Polis Memuru	818	3,05	1,30	0,05	9,919	,000*	1-2,3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,45	1,15	0,09			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,37	1,18	0,09			
21-Okulumuzda otoriter bir anlayıştan ziyade katılımcı bir anlayış mevcuttur.	Polis Memuru	818	3,26	1,24	0,04	10,603	,000*	1-2,3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,60	1,19	0,09			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,64	1,10	0,09			
22-Okul yönetimi hata kabul etmeyen mükemmeliyetçi bir tavır içerisindedir.	Polis Memuru	818	2,98	1,23	0,04	2,645	,071	
	Orta Düzey Yönetici	169	2,88	1,16	0,09			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,18	1,17	0,09			
23-Okulumuzda çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kurallar ve yönetmelikler belirlemektedir.	Polis Memuru	818	3,49	1,09	0,04	2,202	,111	
	Orta Düzey Yönetici	169	3,60	0,95	0,07			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,67	1,04	0,08			
24-Okulumuzda yöneticiler ve personel arasında sürekli bir görüş alışverişi vardır.	Polis Memuru	818	3,24	1,16	0,04	13,778	,000*	1-2,3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,58	1,03	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,66	1,00	,08			
25-Okulumuzda görevin en iyi şekilde yapılabilmesi için bilgilendirme ve uyarılar zamanında yapılır.	Polis Memuru	818	1,02	0,04	0,04	2,638	,072	
	Orta Düzey Yönetici	169	1,03	0,08	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	0,96	0,08	0,08			
26-Okulumuzda mevcut iletişim sistemlerinin işleyişinde mesleki gizlilik söz konusudur.	Polis Memuru	818	1,01	0,04	0,04	,468	,626	
	Orta Düzey Yönetici	169	0,99	0,08	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	0,98	0,08	0,08			

Tablo 11 devamı

MADDELER	RÜTBE	f	\bar{X}	SD	SE	t	P	LSD
27-Okulumuzda ekip çalışması bireysel çalışmaya tercih edilir.	Polis Memuru	818	3,33	1,14	0,04	3,807	,022*	1-2
	Orta Düzey Yönetici	169	3,56	0,99	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,49	1,11	0,09			
28-İşle ilgili bilgi ve emirler verildiğinde, konuyu açıklayıcı soruları rahatlıkla sorabilirim.	Polis Memuru	818	3,66	1,10	0,04	7,247	,001*	1-2,3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,89	1,05	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,94	1,07	0,08			
29-Çalışma arkadaş(lar)ımla ilgili yaşadığım sorunların çözümünde yöneticilere rahatlıkla başvurabilirim.	Polis Memuru	818	3,09	1,13	0,04	6,018	,003*	1-2,3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,68	1,06	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,79	1,08	0,08			
30-Okulumuzu ilgilendiren kanun, tüzük ve yönetmeliklerin getirdiği kurallar hakkında bilgi sahibiyim.	Polis Memuru	818	3,73	0,91	0,03	12,166	,000*	1-2,3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,99	0,88	0,07			
	Üst Düzey Yönetici	163	4,05	0,89	0,07			
31-Okulumuzda empatik iletişim (kendini karşısındakinin yerine koyarak yapılan iletişim) oldukça yaygındır.	Polis Memuru	818	2,86	1,15	0,04	10,911	,000*	1-2,3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,20	1,14	0,09			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,21	1,14	0,09			
32-Okulumuzda birim değişikliklerinde, işe ve/veya birime uyum sağlamada çalışanlara yardımcı olunur.	Polis Memuru	818	3,38	1,15	0,04	4,964	,007*	1-2,3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,57	1,07	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,64	1,04	0,08			
33-Okulumuz çalışanları birbirleriyle önyargısız bir şekilde iletişim kurmaktadır.	Polis Memuru	818	3,23	1,17	0,04	7,714	,000*	1-2,3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,45	1,02	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,57	1,12	0,09			
34-Okulumuzda, öğrencilere yönelik yararlı bilgileri elde etmek amacıyla mesleki elektronik ağlardan (<i>İnternet, Polis-Web sayfaları</i>) yararlanılır.	Polis Memuru	818	0,94	0,03	0,03	1,031	,357	
	Orta Düzey Yönetici	169	0,83	0,06	0,06			
	Üst Düzey Yönetici	163	1,02	0,08	0,08			
35-Okul içinde bütün birimler birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktadır.	Polis Memuru	818	1,06	0,04	0,04	2,680	,069	
	Orta Düzey Yönetici	169	1,06	0,08	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	1,01	0,08	0,08			
36-Okulumuzda herkes tarafından hissedilen biz bilinci mevcuttur.	Polis Memuru	818	1,13	0,04	0,04	4,940	,007*	1-3
	Orta Düzey Yönetici	169	1,14	0,09	0,09			
	Üst Düzey Yönetici	163	1,09	0,08	0,08			
37-Okulumuzda telafisi mümkün hatalar hoşgörülle karşılanmaktadır.	Polis Memuru	818	3,24	1,18	0,04	4,860	,008*	1-3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,41	1,15	0,09			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,52	1,06	0,08			
38-Okulumuzda çalışanlar arası ilişkiler saygıya dayalı ve ölçülüdür.	Polis Memuru	818	3,58	1,01	0,04	3,664	,026*	1-3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,62	1,05	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,82	0,92	0,07			
39-Okulumuzda çalışanlar hangi davranışlarının ödüllendirileceğini veya cezalandırılacağını bilirler.	Polis Memuru	818	3,62	1,06	0,04	,386	,680	
	Orta Düzey Yönetici	169	3,60	1,09	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,69	1,04	0,08			

Tablo 11 devamı

MADDELER	RÜTBE	f	\bar{X}	SD	SE	t	P	LSD
40-Okulumuzda çalışanlar üstlerin emirlerine uymayı ve itaat etmeyi bir görev olarak algırlarlar.	Polis Memuru	818	818	3,84	0,93	1,316	,269	
	Orta Düzey Yönetici	169	169	3,72	1,00			
	Üst Düzey Yönetici	163	163	3,77	1,05			
41-Okulumuzun temel değerleri ve prensipleri eğitim-öğretim faaliyetleriyle öğrencilere aktarılmaktadır.	Polis Memuru	818	818	3,81	0,94	,628	,534	
	Orta Düzey Yönetici	169	169	3,79	1,07			
	Üst Düzey Yönetici	163	163	3,90	0,92			
42-Okulumuz bayrak törenlerine oldukça önem vermektedir.	Polis Memuru	818	818	4,12	1,01	,669	,512	
	Orta Düzey Yönetici	169	169	4,15	1,04			
	Üst Düzey Yönetici	163	163	4,22	1,00			
43-Okulda yöneticiler çalışanların fikirlerine değer verir.	Polis Memuru	818	818	3,38	1,19	7,534	,001*	1-2,3
	Orta Düzey Yönetici	169	169	3,60	1,12			
	Üst Düzey Yönetici	163	163	3,72	1,01			
44-Okulumuzda çalışanlar birbirlerine güvenirlir.	Polis Memuru	818	3,39	1,10	0,04	3,745	,024*	1-3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,56	1,05	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,60	0,99	0,08			
45-Okulumuz çalışanları okulun misyonunu desteklerler.	Polis Memuru	818	3,59	1,02	0,04	,556	,574	
	Orta Düzey Yönetici	169	3,62	1,01	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,67	0,99	0,08			
46-Bu okulun çalışanları eğitim-öğretimle ilgili birlikte plan yapabilirler.	Polis Memuru	818	3,29	1,09	0,04	6,581	,001*	1-3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,46	1,05	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,61	1,03	0,08			
47-Okulumuzun yöneticileri, çalışanların mesleki değerlendirilmesinde adil davranırlar.	Polis Memuru	818	3,30	1,20	0,04	8,272	,000*	1-3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,46	1,15	0,09			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,71	1,04	0,08			
48-Okulumuzda çalışanlar çeşitli kaynaklardan (<i>seminerler, konferanslar, meslektaşlar vb.</i>) bilgi elde etmenin yollarını ararlar.	Polis Memuru	818	3,46	1,07	0,04	3,022	,049*	1-3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,57	1,06	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,66	0,99	0,08			
49-Okulumuz çalışanları her hangi bir sorun olduğunda yardım etmek için isteklidirler.	Polis Memuru	818	3,46	1,02	0,04	4,404	,012*	1-2,3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,63	0,90	0,07			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,67	0,96	0,07			
50-Okulumuzda yöneticiler görevlerini iyi bir şekilde yerine getiren çalışanları takdir etmek için zaman ayırırlar.	Polis Memuru	818	3,08	1,17	0,04	15,548	,000*	1-2,3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,36	1,15	0,09			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,60	1,05	0,08			
51-Okulumuzun misyonu çalışanlar için bir güdüleme (<i>motivasyon</i>) aracıdır.	Polis Memuru	818	4,22	1,12	0,04	3,048	,048*	1-3
	Orta Düzey Yönetici	169	4,37	1,17	0,09			
	Üst Düzey Yönetici	163	4,49	1,02	0,08			
52-Okulumuzda çalışanlar karar verme sürecine katılırlar.	Polis Memuru	818	2,91	1,16	0,04	19,138	,000*	1-2,3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,30	1,15	0,09			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,44	1,06	0,08			

Tablo 11 devamı

MADDELER	RÜTBE	f	\bar{X}	SD	SE	t	P	LSD
53-Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin öğretim etkinliklerini gözlemlemek için zaman ayırırlar.	Polis Memuru	818	818	3,09	1,11	4,155	,016*	1-2,3
	Orta Düzey Yönetici	169	169	3,28	1,06			
	Üst Düzey Yönetici	163	163	3,29	1,01			
54-Okulumuz çalışanlarının mesleki gelişimi okul yönetimi tarafından değerli görülür.	Polis Memuru	818	818	3,09	1,12	5,054	,007*	1-3
	Orta Düzey Yönetici	169	169	3,28	1,13			
	Üst Düzey Yönetici	163	163	3,29	1,04			
55-Okulumuzda yöneticiler zamanlarının önemli bir bölümünü faaliyet planı yaparak geçirirler.	Polis Memuru	818	3,26	1,07	0,04	,520	,595	
	Orta Düzey Yönetici	169	3,28	1,05	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,35	1,08	0,08			
56-Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin düşüncelerine önem verirler.	Polis Memuru	818	3,16	1,10	0,04	7,700	,00*	1-2,3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,39	1,09	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,47	1,07	0,08			
57-Okulumuzdaki yöneticiler, çalışanların birlikte çalışmalarını kolaylaştırır.	Polis Memuru	818	3,36	1,10	0,04	6,382	,002*	1-2,3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,59	1,03	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,63	0,95	0,07			
58-Okulumuz öğretime başlama ve mezuniyet törenlerine oldukça önem vermektedir.	Polis Memuru	818	4,04	1,04	0,04	2,504	,082	
	Orta Düzey Yönetici	169	4,12	1,02	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	4,23	0,90	0,07			
59-Okulumuzun çalışanları okulun misyonunu anlarlar.	Polis Memuru	818	3,57	1,02	0,04	,532	,587	
	Orta Düzey Yönetici	169	3,59	1,06	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,60	0,97	0,08			
60-Bu okulda öğretmenler genellikle diğer öğretmenlerin ne öğrettiğinin farkındadır.	Polis Memuru	818	3,47	1,02	0,04	,853	,427	
	Orta Düzey Yönetici	169	3,48	1,04	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,52	1,00	0,08			
61-Bu okulda çalışanlar diğer çalışanların duyu ve düşüncelerinin farkındadır.	Polis Memuru	818	3,26	1,07	0,04	2,048	,129	
	Orta Düzey Yönetici	169	3,40	1,04	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,43	1,00	0,08			
62-Okulumuzda çalışanlar öğrenim süreçleri hakkında bilgilerini güncellerler.	Polis Memuru	818	3,47	0,99	0,03	2,104	,122	
	Orta Düzey Yönetici	169	3,63	0,96	0,07			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,52	0,95	0,07			
63-Bu okulda çalışanlar ekip olarak işbirliği içinde çalışırlar.	Polis Memuru	818	3,35	1,09	0,04	1,609	,201	
	Orta Düzey Yönetici	169	3,43	1,07	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,50	0,97	0,08			
64-Okulumuz çalışanları yeni fikir ve teknikler denedikleri için ödüllendirilirler.	Polis Memuru	818	3,04	1,20	0,04	3,760	,024*	1-3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,21	1,17	0,09			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,29	1,19	0,09			
65-Bu okulun misyonu toplumun değerlerini yansıtır.	Polis Memuru	818	3,56	1,05	0,04	,233	,793	
	Orta Düzey Yönetici	169	3,56	1,10	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,62	1,01	0,08			

Tablo 11 devamı

MADDELER	RÜTBE	f	\bar{X}	SD	SE	t	P	LSD
66-Bu okulda yöneticiler yeni öğretim metotları geliştirmede risk üstlenebilirler.	Polis Memuru	818	3,15	1,13	0,04	5,849	,003*	1-3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,31	1,10	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,46	1,15	0,09			
67-Bu okulda yöneticiler öğretimde yenilikleri desteklerler.	Polis Memuru	818	3,56	1,00	0,03	1,676	,188	
	Orta Düzey Yönetici	169	3,60	1,09	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,72	1,04	0,08			
68-Bu okulda çalışanlar, proje ve programları değerlendirip geliştirmek için birlikte çalışırlar.	Polis Memuru	818	3,28	1,11	0,04	3,701	,025*	1-3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,41	1,06	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,52	1,01	0,08			
69-Bu okuldaki öğretim performansı okulun misyonunu yansıtır.	Polis Memuru	818	3,65	0,98	0,03	2,517	,081	
	Orta Düzey Yönetici	169	3,72	0,98	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,83	0,85	0,07			
70-Okulumuzun değerleri okulu geliştirici niteliktedir.	Polis Memuru	818	4,20	1,00	0,04	4,209	,015*	1-2,3
	Orta Düzey Yönetici	169	4,25	1,08	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	4,26	0,97	0,08			
71-Bu okulun yöneticileri planlama ve öğretim zamanını önemserler.	Polis Memuru	818	3,69	1,02	0,04	1,750	,174	
	Orta Düzey Yönetici	169	3,67	1,09	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,85	0,97	0,08			
72-Okulumuzda öğretim uygulamaları üzerindeki anlaşmazlıklar açıkça seslendirilip tartışılır.	Polis Memuru	818	3,30	1,14	0,04	6,521	,002*	1-2,3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,51	1,12	0,09			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,61	1,06	0,08			
73-Bu okulda çalışanlar fikirlerini paylaşmak için cesaretlendirilir.	Polis Memuru	818	3,06	1,15	0,04	13,45	,000*	1-2,3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,41	1,08	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,47	1,11	0,09			
74-Okulumuz çağdaş gelişmelere, teknolojik yeniliklere ve değişimlere açıktır.	Polis Memuru	818	3,61	1,05	0,04	2,927	,054	
	Orta Düzey Yönetici	169	3,66	1,16	0,09			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,83	0,97	0,08			
75-Okulumuz çalışanları gerektiğinde inisiyatif kullanabilirler.	Polis Memuru	818	3,19	1,14	0,04	3,526	,030*	1-3
	Orta Düzey Yönetici	169	3,36	1,05	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,39	1,09	0,09			
76-Okulumuzun amaçları, kuralları, değerleri ve inançları tüm çalışanlar tarafından benimsenir.	Polis Memuru	818	3,63	1,05	0,04	,649	,523	
	Orta Düzey Yönetici	169	3,56	1,11	0,09			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,69	0,96	0,08			
77-Bu okulun çalışanları, öğrencilerin eğitim-öğretimleri için sorumluluklarını kabul ederler.	Polis Memuru	818	3,74	1,02	0,04	,435	,647	
	Orta Düzey Yönetici	169	3,69	1,09	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,80	0,98	0,08			
78-Bu okulda öğretmenler birbirini tamamlayıcı nitelikte eğitim-öğretim verirler.	Polis Memuru	818	3,62	1,05	0,04	,249	,780	
	Orta Düzey Yönetici	169	3,62	1,09	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,68	1,04	0,08			
79-Bu okulda öğretmenler öğrenci merkezli eğitime önem verirler.	Polis Memuru	818	3,52	1,05	0,04	,879	,415	
	Orta Düzey Yönetici	169	3,63	1,00	0,08			
	Üst Düzey Yönetici	163	3,56	1,12	0,09			

Tablo 14: Görev Süresi Değişkenine Göre Polislerin Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt içi İletişim Rolüne İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

MADDELER	Görev Süresi	f	\bar{X}	SD	SE	t	P	LSD
1-Çalışma arkadaşlarımızla hizmet ve görevlere ilişkin bilgi alışverişinde bulunuruz.	1-5	734	3.98	1.10	0.04	2.936	.020*	1,3-5\2-3
	6-10	314	3.83	1.12	0.06			
	11-15	69	4.15	1.05	0.13			
	16-20	16	3.69	1.30	0.33			
	21- üzeri	17	3.35	1.22	0.30			
2-Okulumuzda her hangi bir konuyla ilgili, yetkili kişiye ulaşmada sorun yaşamıyorum.	1-5	734	3.85	1.17	0.04	3.498	.008*	1,2,3-4
	6-10	314	3.80	1.15	0.07			
	11-15	69	4.03	1.12	0.14			
	16-20	16	2.88	1.15	0.29			
	21- üzeri	17	3.59	1.23	0.30			
3-Mesleğimizin amacı ve önemi tüm çalışanlara aktarılır.	1-5	734	3.71	1.09	0.04	.849	.494	
	6-10	314	3.61	1.18	0.07			
	11-15	69	3.86	1.07	0.13			
	16-20	16	3.63	1.20	0.30			
	21- üzeri	17	3.59	1.00	0.24			
4-Okulumuzda kendimle ilgili kararlarda görüşlerime önem veriliyor.	1-5	734	3.30	1.20	0.04	.749	.559	
	6-10	314	3.17	1.28	0.07			
	11-15	69	3.26	1.27	0.15			
	16-20	16	3.38	1.15	0.29			
	21- üzeri	17	3.06	1.43	0.35			
5-Okulumuzda farklı birimlerdeki ast ve üstler rahatlıkla birbirleriyle iletişim kuruyorlar.	1-5	734	3.70	1.06	0.04	.607	.657	
	6-10	314	3.75	1.13	0.06			
	11-15	69	3.80	1.12	0.13			
	16-20	16	4.00	0.97	0.24			
	21- üzeri	17	4.03	1.37	0.33			
6-Okulumuzda görev ve hizmetlerin sonuçlarıyla ilgili geribildirimler düzenli olarak yapılmaktadır.	1-5	734	3.54	1.01	0.04	.291	.884	
	6-10	314	3.49	1.09	0.06			
	11-15	69	3.55	1.04	0.12			
	16-20	16	3.44	0.81	0.20			
	21- üzeri	17	3.71	0.92	0.22			
7-Okulumuz personelinin birbirleriyle olan ilişkileri uyumludur.	1-5	734	3.49	1.06	0.04	.749	.559	
	6-10	314	3.40	1.09	0.06			
	11-15	69	3.30	1.23	0.15			
	16-20	16	3.56	1.15	0.29			
	21- üzeri	17	3.47	1.01	0.24			
8-Okulumuz çalışanları daha çok informal iletişim kanallarını (söylentiler, doğal arkadaş grupları gibi) kullanırlar.	1-5	734	3.92	1.07	0.04	.468	.760	
	6-10	314	3.98	1.04	0.06			
	11-15	69	3.97	1.06	0.13			
	16-20	16	3.96	1.00	0.25			
	21- üzeri	17	3.96	1.20	0.29			
9-Okulumuzda kişiler arası sorunlar, çoğunlukla arkadaşlar aracılığıyla çözümleniyor.	1-5	734	3.30	1.06	0.04	.118	.976	
	6-10	314	3.29	1.09	0.06			
	11-15	69	3.32	0.99	0.12			
	16-20	16	3.31	0.95	0.24			
	21- üzeri	17	3.47	0.80	0.19			
10-Okulumuzda farklı değerlere (sosyo-ekonomik, kültürel, yaşam biçimi vb.) sahip kişiler arasında uyum olduğunu söyleyebilirim.	1-5	734	3.43	1.08	0.04	1.011	.401	
	6-10	314	3.36	1.09	0.06			
	11-15	69	3.36	1.16	0.14			
	16-20	16	3.00	1.03	0.26			
	21- üzeri	17	3.65	0.79	0.19			

Tablo 14 devamı

MADDELER	Görev Süresi	f	\bar{X}	SD	SE	t	P	LSD
11-Yapılan göreve ilişkin yönetmelikler, genelgeler, duyurular vb. zamanında elimize ulaşıyor.	1-5	734	3.91	1.00	0.04	2.154	.072	
	6-10	314	3.75	1.15	0.07			
	11-15	69	3.87	1.00	0.12			
	16-20	16	3.56	1.21	0.30			
	21-üzeri	17	3.53	0.94	0.23			
12-Okulumuzdaki mevcut iletişim sistemi, birimler arasındaki iletişimin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlar.	1-5	734	3.78	1.02	0.04	1.068	.371	
	6-10	314	3.66	1.09	0.06			
	11-15	69	3.72	1.01	0.12			
	16-20	16	3.56	1.03	0.26			
	21-üzeri	17	3.47	1.01	0.24			
13-Okulumuzda göreve başladığımda çalışma arkadaşlarım işe ve/veya birime uyum sağlamamda bana yardımcı oldular.	1-5	734	3.73	1.11	0.04	.740	.565	
	6-10	314	3.64	1.15	0.06			
	11-15	69	3.55	1.13	0.14			
	16-20	16	3.63	1.02	0.26			
	21-üzeri	17	3.53	0.87	0.21			
14-Okulumuzda moral geceleri, çeşitli yemekler, yaş günleri, terfi ve emeklilik törenleri gibi etkinlikler gerçekleştirilir.	1-5	734	3.23	1.28	0.05	3.211	.012*	1-2,5
	6-10	314	3.45	1.16	0.07			
	11-15	69	3.45	1.13	0.14			
	16-20	16	3.50	1.03	0.26			
	21-üzeri	17	3.94	0.83	0.20			
15-Okulumuzun geçmişi tüm çalışanlar tarafından bilinir.	1-5	734	3.26	1.14	0.04	1.871	.113	
	6-10	314	3.31	1.08	0.06			
	11-15	69	3.58	1.01	0.12			
	16-20	16	3.25	1.18	0.30			
	21-üzeri	17	3.71	1.05	0.25			
16-Okulumuzda yaşanan olaylar ve kahramanlıklar sürekli anlatılır ve yüceltilir.	1-5	734	3.00	1.12	0.04	2.603	.035*	1-5
	6-10	314	3.11	1.14	0.06			
	11-15	69	3.22	1.06	0.13			
	16-20	16	3.22	1.01	0.25			
	21-üzeri	17	3.65	1.06	0.26			
17-Genelge, yönetmelik ve duyurular gibi yazılı iletişim araçlarında kullanılan resmi dili anlamakta zorluk <i>çekmiyorum.</i>	1-5	734	3.81	1.05	0.04	.268	.899	
	6-10	314	3.78	1.06	0.06			
	11-15	69	3.90	1.02	0.12			
	16-20	16	3.81	1.05	0.26			
	21-üzeri	17	3.94	1.09	0.26			
18-Okulumuzda yeterli düzeyde pano, bülten, dergi, şikâyet kutuları vb. uygulamalar vardır.	1-5	734	3.64	1.12	0.04	.789	.532	
	6-10	314	3.58	1.09	0.06			
	11-15	69	3.68	1.04	0.12			
	16-20	16	3.25	1.18	0.30			
	21-üzeri	17	3.41	1.37	0.33			
19-Okulumuzda Emniyet Teşkilatının ortak bilgi ve verilere sahip olduğunu gösteren Pol-Net sisteminden yararlanır.	1-5	734	3.72	1.21	0.04	.480	.750	
	6-10	314	3.70	1.14	0.06			
	11-15	69	3.81	1.02	0.12			
	16-20	16	4.00	0.89	0.22			
	21-üzeri	17	3.94	1.09	0.26			
20-Okulumuza dedikodu ve söylentiler hakim <i>değildir.</i>	1-5	734	3.16	1.29	0.05	.618	.650	
	6-10	314	3.11	1.27	0.07			
	11-15	69	3.36	1.20	0.14			
	16-20	16	3.00	1.15	0.29			
	21-üzeri	17	3.06	1.14	0.28			

Tablo 14 devamı

MADDELER	Görev Süresi	f	\bar{X}	SD	SE	t	P	LSD
21-Okulumuzda otoriter bir anlayıştan ziyade katılımcı bir anlayış mevcuttur.	1-5	734	3.36	1.22	0.05	.026	.999	
	6-10	314	3.37	1.23	0.07			
	11-15	69	3.39	1.31	0.16			
	16-20	16	3.31	1.08	0.27			
	21-üzeri	17	3.35	1.22	0.30			
22-Okul yönetimi hata kabul etmeyen mükemmeliyetçi bir tavır içerisindedir.	1-5	734	3.03	1.20	0.04	1.443	.217	
	6-10	314	2.89	1.24	0.07			
	11-15	69	2.93	1.24	0.15			
	16-20	16	3.38	1.20	0.30			
	21-üzeri	17	3.29	1.10	0.27			
23-Okulumuzda çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kurallar ve yönetmelikler belirlemektedir.	1-5	734	3.51	1.05	0.04	.543	.704	
	6-10	314	3.58	1.09	0.06			
	11-15	69	3.62	1.02	0.12			
	16-20	16	3.56	0.89	0.22			
	21-üzeri	17	3.49	1.36	0.33			
24-Okulumuzda yöneticiler ve personel arasında sürekli bir görüş alışverişi vardır.	1-5	734	3.32	1.15	0.04	.814	.516	
	6-10	314	3.37	1.09	0.06			
	11-15	69	3.36	1.12	0.14			
	16-20	16	3.51	0.98	0.25			
	21-üzeri	17	3.41	1.23	0.30			
25-Okulumuzda görevin en iyi şekilde yapılabilmesi için bilgilendirme ve uyarılar zamanında yapılır.	1-5	734	3.67	1.00	0.04	.401	.808	
	6-10	314	3.61	1.05	0.06			
	11-15	69	3.64	1.01	0.12			
	16-20	16	3.88	1.09	0.27			
	21-üzeri	17	3.71	1.10	0.27			
26-Okulumuzda mevcut iletişim sistemlerinin işleyişinde mesleki gizlilik söz konusudur.	1-5	734	3.81	0.98	0.03	2.125	.076	
	6-10	314	3.66	1.03	0.05			
	11-15	69	3.94	0.92	0.11			
	16-20	16	3.69	0.95	0.23			
	21-üzeri	17	3.47	3	0.32			
27-Okulumuzda ekip çalışması bireysel çalışmaya tercih edilir.	1-5	734	3.39	1.14	0.04	.835	.503	
	6-10	314	3.34	1.06	0.05			
	11-15	69	3.38	1.11	0.13			
	16-20	16	3.19	0.98	0.24			
	21-üzeri	17	3.24	1.09	0.26			
28-İşle ilgili bilgi ve emirler verildiğinde, konuyu açıklayıcı soruları rahatlıkla sorabilirim.	1-5	734	3.70	1.14	0.04	.752	.557	
	6-10	314	3.73	1.03	0.05			
	11-15	69	3.88	0.96	0.11			
	16-20	16	3.94	0.923	0.23			
	21-üzeri	17	3.94	0.827	0.20			
29-Çalışma arkadaş(lar)ımla ilgili yaşadığım sorunların çözümünde yöneticilere rahatlıkla başvurabilirim.	1-5	734	3.58	1.10	0.04	1.892	.110	
	6-10	314	3.44	1.18	0.06			
	11-15	69	3.78	0.98	0.11			
	16-20	16	3.75	1.00	0.25			
	21-üzeri	17	3.71	1.10	0.26			
30-Okulumuzu ilgilendiren kanun, tüzük ve yönetmeliklerin getirdiği kurallar hakkında bilgi sahibiyim.	1-5	734	3.80	0.92	0.03	1.552	.185	
	6-10	314	3.81	0.95	0.05			
	11-15	69	4.04	0.652	0.07			
	16-20	16	3.69	1.01	0.25			
	21-üzeri	17	4.06	0.66	0.15			

Tablo 14 devamı

MADDELER	Görev Süresi	f	\bar{X}	SD	SE	t	P	LSD
31-Okulumuzda empatik iletişim (kendini karşısındakinin yerine koyarak yapılan iletişim) oldukça yaygındır.	1-5	734	2.99	1.15	0.04	.855	.490	
	6-10	314	2.87	1.18	0.06			
	11-15	69	3.06	1.19	0.14			
	16-20	16	2.88	1.08	0.27			
	21-üzeri	17	3.18	1.07	0.26			
32-Okulumuzda birim değişikliklerinde, işe ve/veya birime uyum sağlamada çalışanlara yardımcı olunur.	1-5	734	3.44	1.11	0.04	.466	.761	
	6-10	314	3.41	1.15	0.06			
	11-15	69	3.58	1.14	0.13			
	16-20	16	3.63	0.95	0.23			
	21- üzeri	17	3.53	0.87	0.21			
33-Okulumuz çalışanları birbirleriyle önyargısız bir şekilde iletişim kurmaktadırlar.	1-5	734	3.30	1.14	0.04	1.394	.234	
	6-10	314	3.29	1.15	0.06			
	11-15	69	3.28	1.18	0.14			
	16-20	16	3.68	0.88	0.22			
	21- üzeri	17	3.65	1.05	0.25			
34-Okulumuzda, öğrencilere yönelik yararlı bilgileri elde etmek amacıyla mesleki elektronik ağlardan (<i>Internet, Polis-Web sayfaları</i>) yararlanılır.	1-5	734	4.00	0.94	0.03	.372	.828	
	6-10	314	3.92	0.94	0.05			
	11-15	69	4.01	0.85	0.10			
	16-20	16	3.94	1.00	0.25			
	21- üzeri	17	3.94	1.09	0.26			
35-Okul içinde bütün birimler birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktadır.	1-5	734	3.53	1.08	0.04	.527	.716	
	6-10	314	3.56	1.01	0.06			
	11-15	69	3.52	1.04	0.12			
	16-20	16	3.88	0.89	0.22			
	21- üzeri	17	3.71	1.10	0.27			
36-Okulumuzda herkes tarafından hissedilen biz bilinci mevcuttur.	1-5	734	3.32	1.13	0.04	1.028	.392	
	6-10	314	3.18	1.12	0.06			
	11-15	69	3.36	1.06	0.13			
	16-20	16	3.44	1.26	0.32			
	21- üzeri	17	3.18	1.29	0.31			
37-Okulumuzda telafisi mümkün hatalar hoşgörüle karşılanmaktadır.	1-5	734	3.29	1.16	0.04	.90	.463	
	6-10	314	3.31	1.16	0.07			
	11-15	69	3.46	1.18	0.14			
	16-20	16	3.31	1.08	0.27			
	21- üzeri	17	2.88	1.41	0.34			
38-Okulumuzda çalışanlar arası ilişkiler saygıya dayalı ve ölçülüdür.	1-5	734	3.64	0.98	0.04	.302	.876	
	6-10	314	3.58	1.05	0.06			
	11-15	69	3.59	1.05	0.13			
	16-20	16	3.75	0.93	0.23			
	21- üzeri	17	3.65	1.06	0.26			
39-Okulumuzda çalışanlar hangi davranışlarının ödüllendirileceğini veya cezalandırılacağını bilirler.	1-5	734	3.62	1.04	0.04	.518	.722	
	6-10	314	3.64	1.07	0.06			
	11-15	69	3.62	1.16	0.14			
	16-20	16	3.88	0.89	0.22			
	21- üzeri	17	3.89	1.37	0.33			
40-Okulumuzda çalışanlar üstlerin emirlerine uymayı ve itaat etmeyi bir görev olarak algırlarlar.	1-5	734	3.79	0.98	0.04	.40	.809	
	6-10	314	3.84	0.92	0.05			
	11-15	69	3.90	0.83	0.10			
	16-20	16	3.75	1.00	0.25			
	21- üzeri	17	3.65	1.06	0.26			

Tablo 14 devamı

MADDELER	Görev Süresi	f	\bar{X}	SD	SE	t	P	LSD
41-Okulumuzun temel değerleri ve prensipleri eğitim-öğretim faaliyetleriyle öğrencilere aktarılmaktadır.	1-5	734	3.83	0.98	0.04	.193	.942	
	6-10	314	3.80	0.94	0.05			
	11-15	69	3.90	0.79	0.09			
	16-20	16	3.75	1.06	0.27			
	21- üzeri	17	3.76	1.20	0.29			
42-Okulumuz bayrak törenlerine oldukça önem vermektedir.	1-5	734	4.14	1.03	0.04	1.225	.299	
	6-10	314	4.09	1.01	0.06			
	11-15	69	4.33	0.83	0.10			
	16-20	16	4.31	0.79	0.20			
	21- üzeri	17	3.88	1.11	0.27			
43-Okulda yöneticiler çalışanların fikirlerine değer verir.	1-5	734	3.46	1.16	0.04	1.221	.300	
	6-10	314	3.41	1.17	0.07			
	11-15	69	3.67	1.12	0.13			
	16-20	16	3.88	0.89	0.22			
	21- üzeri	17	3.40	1.17	0.28			
44-Okulumuzda çalışanlar birbirlerine güvenirlir.	1-5	734	3.44	1.12	0.04	1.524	.193	
	6-10	314	3.47	1.03	0.06			
	11-15	69	3.64	0.89	0.11			
	16-20	16	3.64	0.91	0.23			
	21- üzeri	17	3.65	1.00	0.24			
45-Okulumuz çalışanları okulun misyonunu desteklerler.	1-5	734	3.58	1.05	0.04	.965	.426	
	6-10	314	3.60	0.99	0.06			
	11-15	69	3.77	0.84	0.10			
	16-20	16	3.75	0.86	0.21			
	21- üzeri	17	3.88	0.70	0.17			
46-Bu okulun çalışanları eğitim-öğretimle ilgili birlikte plan yapabilirler.	1-5	734	3.37	1.10	0.04	.40	.809	
	6-10	314	3.32	1.04	0.06			
	11-15	69	3.46	1.12	0.13			
	16-20	16	3.56	0.89	0.22			
	21- üzeri	17	3.58	1.06	0.26			
47-Okulumuzun yöneticileri, çalışanların mesleki değerlendirilmesinde adil davranırlar.	1-5	734	3.41	1.18	0.04	1.274	.278	
	6-10	314	3.42	1.22	0.07			
	11-15	69	3.62	1.04	0.13			
	16-20	16	3.65	1.00	0.25			
	21- üzeri	17	3.53	0.94	0.23			
48-Okulumuzda çalışanlar çeşitli kaynaklardan (<i>seminerler, konferanslar, meslektaşlar vb.</i>) bilgi elde etmenin yollarını ararlar.	1-5	734	3.49	1.08	0.04	.507	.731	
	6-10	314	3.50	1.04	0.06			
	11-15	69	3.67	0.87	0.10			
	16-20	16	3.56	1.15	0.29			
	21- üzeri	17	3.59	1.06	0.26			
49-Okulumuz çalışanları her hangi bir sorun olduğunda yardım etmek için isteklidirler.	1-5	734	3.51	1.01	0.04	.691	.598	
	6-10	314	3.50	1.01	0.06			
	11-15	69	3.71	0.88	0.11			
	16-20	16	3.50	1.03	0.26			
	21- üzeri	17	3.53	0.62	0.15			
50-Okulumuzda yöneticiler görevlerini iyi bir şekilde yerine getiren çalışanları takdir etmek için zaman ayırırlar.	1-5	734	3.23	1.06	0.04	1.937	.102	
	6-10	314	3.08	1.09	0.06			
	11-15	69	3.19	0.99	0.12			
	16-20	16	3.38	0.95	0.24			
	21- üzeri	17	3.39	0.80	0.19			

Tablo 14 devamı

MADDELER	Görev Süresi	f	\bar{X}	SD	SE	t	P	LSD
51-Okulumuzun misyonu çalışanlar için bir güdüleme (<i>motivasyon</i>) aracıdır.	1-5	734	3.60	1.08	0.04	.086	.987	
	6-10	314	3.63	1.09	0.06			
	11-15	69	3.68	1.16	0.14			
	16-20	16	3.70	1.03	0.26			
	21- üzeri	17	3.71	0.79	0.19			
52-Okulumuzda çalışanlar karar verme sürecine katılırlar.	1-5	734	3.04	1.00	0.04	.283	.889	
	6-10	314	3.04	1.15	0.07			
	11-15	69	2.99	1.00	0.12			
	16-20	16	3.25	1.21	0.30			
	21- üzeri	17	3.24	0.94	0.23			
53-Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin öğretim etkinliklerini gözlemlemek için zaman ayırırlar.	1-5	734	3.08	1.02	0.04	1.813	.124	
	6-10	314	3.25	1.09	0.06			
	11-15	69	3.19	1.01	0.12			
	16-20	16	3.30	1.03	0.26			
	21- üzeri	17	3.29	1.01	0.24			
54-Okulumuz çalışanlarının mesleki gelişimi okul yönetimi tarafından değerli görülür.	1-5	734	3.40	1.11	0.04	.185	.946	
	6-10	314	3.40	1.15	0.06			
	11-15	69	3.41	1.13	0.14			
	16-20	16	3.56	1.02	0.26			
	21- üzeri	17	3.41	0.87	0.21			
55-Okulumuzda yöneticiler zamanlarının önemli bir bölümünü faaliyet planı yaparak geçirirler.	1-5	734	3.23	1.28	0.05	1.124	.344	
	6-10	314	3.36	1.16	0.07			
	11-15	69	3.30	1.13	0.14			
	16-20	16	3.39	1.03	0.26			
	21- üzeri	17	3.35	0.83	0.20			
56-Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin düşüncelerine önem verirler.	1-5	734	3.24	1.14	0.04	.087	.986	
	6-10	314	3.22	1.08	0.06			
	11-15	69	3.22	1.01	0.12			
	16-20	16	3.38	1.18	0.30			
	21- üzeri	17	3.24	1.05	0.25			
57-Okulumuzdaki yöneticiler, çalışanların birlikte çalışmalarını kolaylaştırır.	1-5	734	3.40	1.12	0.04	.670	.613	
	6-10	314	3.48	1.14	0.06			
	11-15	69	3.54	1.06	0.13			
	16-20	16	3.69	1.01	0.25			
	21- üzeri	17	3.70	1.06	0.26			
58-Okulumuz öğretime başlama ve mezuniyet törenlerine oldukça önem vermektedir.	1-5	734	4,07	1,01	0,04	.859	.488	
	6-10	314	4,05	1,06	0,06			
	11-15	69	4,19	0,96	0,12			
	16-20	16	3,94	0,77	0,19			
	21- üzeri	17	3,71	1,05	0,25			
59-Okulumuzun çalışanları okulun misyonunu anlarlar.	1-5	734	3,54	1,01	0,04	.192	.943	
	6-10	314	3,60	1,01	0,06			
	11-15	69	3,54	1,12	0,13			
	16-20	16	3,56	1,09	0,27			
	21- üzeri	17	3,59	1,18	0,29			
60-Bu okulda öğretmenler genellikle diğer öğretmenlerin ne öğrettiğinin farkındadır.	1-5	734	3,46	1,00	0,04	.911	.457	
	6-10	314	3,44	1,07	0,06			
	11-15	69	3,46	1,01	0,12			
	16-20	16	3,94	1,06	0,27			
	21- üzeri	17	3,47	0,94	0,23			

Tablo 14 devamı

MADDELER	Görev Süresi	f	\bar{X}	SD	SE	t	P	LSD
61-Bu okulda çalışanlar diğer çalışanların duygu ve düşüncelerinin farkındadır.	1-5	734	3.26	1.05	0.04	1.268	.281	
	6-10	314	3.34	1.09	0.06			
	11-15	69	3.28	1.03	0.12			
	16-20	16	3.35	1.00	0.25			
	21- üzeri	17	3.38	0.87	0.21			
62-Okulumuzda çalışanlar öğrenim süreçleri hakkında bilgilerini güncellerler.	1-5	734	3.45	0.99	0.04	1.391	.235	
	6-10	314	3.55	0.97	0.05			
	11-15	69	3.65	0.85	0.10			
	16-20	16	3.63	1.02	0.26			
	21- üzeri	17	3.76	0.97	0.24			
63-Bu okulda çalışanlar ekip olarak işbirliği içinde çalışırlar.	1-5	734	3.35	1.08	0.04	.735	.568	
	6-10	314	3.42	1.09	0.06			
	11-15	69	3.46	0.96	0.12			
	16-20	16	3.31	1.08	0.27			
	21- üzeri	17	3.71	0.77	0.19			
64-Okulumuz çalışanları yeni fikir ve teknikler denedikleri için ödüllendirilirler.	1-5	734	3.06	1.19	0.04	1.296	.270	
	6-10	314	3.14	1.22	0.07			
	11-15	69	3.14	1.24	0.15			
	16-20	16	3.50	1.10	0.27			
	21- üzeri	17	3.53	1.12	0.27			
65-Bu okulun misyonu toplumun değerlerini yansıtır.	1-5	734	3.56	1.04	0.04	.168	.955	
	6-10	314	3.56	1.07	0.06			
	11-15	69	3.64	1.07	0.13			
	16-20	16	3.69	1.01	0.25			
	21- üzeri	17	3.65	0.86	0.21			
66-Bu okulda yöneticiler yeni öğretim metotları geliştirmede risk üstlenebilirler.	1-5	734	3.18	1.12	0.04	.162	.167	
	6-10	314	3.23	1.15	0.06			
	11-15	69	3.33	1.09	0.13			
	16-20	16	3.39	1.35	0.34			
	21- üzeri	17	3.35	1.11	0.27			
67-Bu okulda yöneticiler öğretimde yenilikleri desteklerler.	1-5	734	3.58	1.01	0.04	1.046	.382	
	6-10	314	3.56	1.06	0.06			
	11-15	69	3.57	0.92	0.11			
	16-20	16	3.63	1.02	0.26			
	21- üzeri	17	3.53	0.94	0.23			
68-Bu okulda çalışanlar, proje ve programları değerlendirip geliştirmek için birlikte çalışırlar.	1-5	734	3.31	1.08	0.04	1.329	.257	
	6-10	314	3.39	1.13	0.06			
	11-15	69	3.36	1.03	0.12			
	16-20	16	3.38	1.09	0.27			
	21- üzeri	17	3.24	1.25	0.30			
69-Bu okuldaki öğretim performansı okulun misyonunu yansıtır.	1-5	734	3.68	0.96	0.04	.870	.481	
	6-10	314	3.68	0.96	0.05			
	11-15	69	3.84	0.90	0.11			
	16-20	16	3.81	1.17	0.29			
	21- üzeri	17	3.41	1.12	0.27			
70-Okulumuzun değerleri okulu geliştirici niteliktedir.	1-5	734	3.62	1.00	0.04	.243	.914	
	6-10	314	3.61	1.03	0.06			
	11-15	69	3.71	1.04	0.13			
	16-20	16	3.75	1.06	0.27			
	21- üzeri	17	3.53	1.12	0.27			

Tablo 14 devamı

MADDELER	Görev Süresi	f	\bar{X}	SD	SE	t	P	LSD
71-Bu okulun yöneticileri planlama ve öğretim zamanını önemserler.	1-5	734	3.70	1.01	0.04	.537	.709	
	6-10	314	3.72	1.05	0.06			
	11-15	69	3.77	1.09	0.13			
	16-20	16	3.88	1.02	0.26			
	21- üzeri	17	3.41	1.06	0.26			
72-Okulumuzda öğretim uygulamaları üzerindeki anlaşmazlıklar açıkça seslendirilip tartışılır.	1-5	734	3.43	1.13	0.04	2.112	.077	
	6-10	314	3.43	1.17	0.07			
	11-15	69	3.58	1.02	0.12			
	16-20	16	3.59	0.98	0.25			
	21- üzeri	17	3.60	1.12	0.27			
73-Bu okulda çalışanlar fikirlerini paylaşmak için cesaretlendirilir.	1-5	734	3.17	1.14	0.04	.404	.806	
	6-10	314	3.15	1.19	0.07			
	11-15	69	3.22	1.08	0.13			
	16-20	16	3.30	1.10	0.27			
	21- üzeri	17	3.12	0.93	0.22			
74-Okulumuz çağdaş gelişmelere, teknolojik yeniliklere ve değişimlere açıktır.	1-5	734	3.65	1.04	0.04	.187	.945	
	6-10	314	3.63	1.13	0.06			
	11-15	69	3.68	0.92	0.11			
	16-20	16	3.81	0.91	0.23			
	21- üzeri	17	3.76	1.03	0.25			
75-Okulumuz çalışanları gerektiğinde inisiyatif kullanabilirler.	1-5	734	3.25	1.12	0.04	1.152	.331	
	6-10	314	3.19	1.13	0.06			
	11-15	69	3.30	1.13	0.14			
	16-20	16	3.39	0.95	0.24			
	21- üzeri	17	2.94	1.03	0.25			
76-Okulumuzun amaçları, kuralları, değerleri ve inançları tüm çalışanlar tarafından benimsenir.	1-5	734	3.60	1.06	0.04	.444	.777	
	6-10	314	3.67	1.03	0.06			
	11-15	69	3.67	1.04	0.13			
	16-20	16	3.63	0.89	0.22			
	21- üzeri	17	3.82	0.81	0.20			
77-Bu okulun çalışanları, öğrencilerin eğitim-öğretimleri için sorumluluklarını kabul ederler.	1-5	734	3.74	1.02	0.04	.152	.962	
	6-10	314	3.73	1.07	0.06			
	11-15	69	3.81	0.97	0.12			
	16-20	16	3.81	0.91	0.23			
	21- üzeri	17	3.65	1.00	0.24			
78-Bu okulda öğretmenler birbirini tamamlayıcı nitelikte eğitim-öğretim verirler.	1-5	734	3.63	1.05	0.04	.491	.742	
	6-10	314	3.62	1.10	0.06			
	11-15	69	3.61	1.00	0.12			
	16-20	16	3.75	0.77	0.19			
	21- üzeri	17	3.49	1.05	0.25			
79-Bu okulda öğretmenler öğrenci merkezli eğitime önem verirler.	1-5	734	3.57	1.06	0.04	.324	.862	
	6-10	314	3.50	1.06	0.06			
	11-15	69	3.48	1.01	0.12			
	16-20	16	3.63	0.96	0.24			
	21- üzeri	17	3.53	0.87	0.21			

Tablo 17: Derse Girme Değişkenine Göre Polislerin Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişim Rolüne İlişkin t-Testi Sonuçları

MADDELER	Derse G.D.	f	\bar{X}	SD	SE	t	P
1-Çalışma arkadaşlarımızla hizmet ve görevlere ilişkin bilgi alışverişinde bulunuruz.	Giriyor	285	4,18	1,06	0,06	4,369	,000*
	Girmiyor	865	3,85	1,11	0,04		
2-Okulumuzda her hangi bir konuyla ilgili, yetkili kişiye ulaşmada sorun yaşamıyorum.	Giriyor	285	4,12	1,13	0,07	4,979	,000*
	Girmiyor	865	3,73	1,16	0,04		
3-Mesleğimizin amacı ve önemi tüm çalışanlara aktarılır.	Giriyor	285	3,75	1,12	0,07	1,054	,292
	Girmiyor	865	3,67	1,11	0,04		
4-Okulumuzda kendimle ilgili kararlarda görüşlerime önem veriliyor.	Giriyor	285	3,58	1,12	0,07	5,219	,000*
	Girmiyor	865	3,15	1,24	0,04		
5-Okulumuzda farklı birimlerdeki ast ve üstler rahatlıkla birbirleriyle iletişim kuruyorlar.	Giriyor	285	3,86	1,06	0,06	2,609	,009*
	Girmiyor	865	3,67	1,09	0,04		
6-Okulumuzda görev ve hizmetlerin sonuçlarıyla ilgili geribildirimler düzenli olarak yapılmaktadır.	Giriyor	285	3,54	1,02	0,06	,170	,865
	Girmiyor	865	3,52	1,04	0,04		
7-Okulumuz personelinin birbirleriyle olan ilişkileri uyumludur.	Giriyor	285	3,51	1,09	0,06	,881	,379
	Girmiyor	865	3,44	1,07	0,04		
8-Okulumuz çalışanları daha çok informal iletişim kanallarını (söylentiler, doğal arkadaş grupları gibi) kullanırlar.	Giriyor	285	3,88	1,03	0,06	-,931	,352
	Girmiyor	865	3,94	1,07	0,04		
9-Okulumuzda kişiler arası sorunlar, çoğunlukla arkadaşlar aracılığıyla çözümleniyor.	Giriyor	285	3,20	0,97	0,06	-	,050*
	Girmiyor	865	3,34	1,08	0,04		
10-Okulumuzda farklı değerlere (sosyo-ekonomik, kültürel, yaşam biçimi vb.) sahip kişiler arasında uyum olduğunu söyleyebilirim.	Giriyor	285	3,53	1,05	0,06	2,350	,019*
	Girmiyor	865	3,36	1,09	0,04		
11-Yapılan göreve ilişkin yönetmelikler, genelgeler, duyurular vb. zamanında elimize ulaşıyor.	Giriyor	285	3,89	1,05	0,06	,758	,448
	Girmiyor	865	3,84	1,05	0,04		
12-Okulumuzdaki mevcut iletişim sistemi, birimler arasındaki iletişimin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlar.	Giriyor	285	3,86	1,02	0,06	2,348	,019*
	Girmiyor	865	3,69	1,04	0,04		
13-Okulumuzda göreve başladığımda çalışma arkadaşlarım işe ve/veya birime uyum sağlamamda bana yardımcı oldular.	Giriyor	285	3,72	1,16	0,07	,547	,584
	Girmiyor	865	3,68	1,11	0,04		
14-Okulumuzda moral geceleri, çeşitli yemekler, yaş günleri, terfi ve emeklilik törenleri gibi etkinlikler gerçekleştirilir.	Giriyor	285	3,62	1,20	0,07	4,859	,000*
	Girmiyor	865	3,22	1,23	0,04		
15-Okulumuzun geçmişi tüm çalışanlar tarafından bilinir.	Giriyor	285	3,27	1,14	0,07	-,504	,614
	Girmiyor	865	3,31	1,11	0,04		
16-Okulumuzda yaşanan olaylar ve kahramanlıklar sürekli anlatılır ve yüceltilir.	Giriyor	285	3,16	1,09	0,06	2,016	,044*
	Girmiyor	865	3,01	1,13	0,04		
17-Genelge, yönetmelik ve duyurular gibi yazılı iletişim araçlarında kullanılan resmi dili anlamakta zorluk <i>çekmiyorum</i> .	Giriyor	285	3,96	1,06	0,06	2,766	,006*
	Girmiyor	865	3,76	1,04	0,04		
18-Okulumuzda yeterli düzeyde pano, bülten, dergi, şikâyet kutuları vb. uygulamalar vardır.	Giriyor	285	3,77	1,02	0,06	2,901	,004*
	Girmiyor	865	3,56	1,14	0,04		
19-Okulumuzda Emniyet Teşkilatının ortak bilgi ve verilere sahip olduğunu gösteren Pol-Net sisteminden yararlanılır.	Giriyor	285	3,83	1,14	0,07	1,695	,090
	Girmiyor	865	3,70	1,18	0,04		
20-Okulumuza dedikodu ve söylentiler hakim <i>değildir</i> .	Giriyor	285	3,38	1,19	0,07	3,508	,000*
	Girmiyor	865	3,08	1,29	0,04		

Tablo17 devamı

MADDELER	Derse G.D.	f	\bar{X}	SD	SE	t	P
21-Okulumuzda otoriter bir anlayıştan ziyade katılımcı bir anlayış mevcuttur.	Giriyor	285	3,67	1,12	0,07	5,251	,000*
	Girmiyor	865	3,26	1,24	0,04		
22-Okul yönetimi hata kabul etmeyen mükemmeliyetçi bir tavır içerisindedir.	Giriyor	285	2,96	1,18	0,07	-,606	,544
	Girmiyor	865	3,01	1,22	0,04		
23-Okulumuzda çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kurallar ve yönetmelikler belirlemektedir.	Giriyor	285	3,58	1,02	0,06	,825	,409
	Girmiyor	865	3,52	1,08	0,04		
24-Okulumuzda yöneticiler ve personel arasında sürekli bir görüş alışverişi vardır.	Giriyor	285	3,60	0,98	0,06	4,842	,000*
	Girmiyor	865	3,26	1,17	0,04		
25-Okulumuzda görevin en iyi şekilde yapılabilmesi için bilgilendirme ve uyarılar zamanında yapılır.	Giriyor	285	3,74	0,98	0,06	1,623	,105
	Girmiyor	865	3,63	1,03	0,03		
26-Okulumuzda mevcut iletişim sistemlerinin işleyişinde mesleki gizlilik söz konusudur.	Giriyor	285	3,79	0,96	0,06	,303	,762
	Girmiyor	865	3,77	1,01	0,03		
27-Okulumuzda ekip çalışması bireysel çalışmaya tercih edilir.	Giriyor	285	3,54	1,05	0,06	2,662	,008*
	Girmiyor	865	3,33	1,14	0,04		
28-İşle ilgili bilgi ve emirler verildiğinde, konuyu açıklayıcı soruları rahatlıkla sorabilirim.	Giriyor	285	3,94	1,04	0,06	3,912	,000*
	Girmiyor	865	3,66	1,10	0,04		
29-Çalışma arkadaş(lar)ımla ilgili yaşadığım sorunların çözümünde yöneticilere rahatlıkla başvurabilirim.	Giriyor	285	3,72	1,06	0,06	2,944	,003*
	Girmiyor	865	3,50	1,13	0,04		
30-Okulumuzu ilgilendiren kanun, tüzük ve yönetmeliklerin getirdiği kurallar hakkında bilgi sahibiyim.	Giriyor	285	4,05	0,84	0,05	5,326	,000*
	Girmiyor	865	3,74	0,92	0,03		
31-Okulumuzda empatik iletişim (kendini karşısındakinin yerine koyarak yapılan iletişim) oldukça yaygındır.	Giriyor	285	3,22	1,12	0,07	4,369	,000*
	Girmiyor	865	2,87	1,16	0,04		
32-Okulumuzda birim değişikliklerinde, işe ve/veya birime uyum sağlamada çalışanlara yardımcı olunur.	Giriyor	285	3,65	1,03	0,06	3,818	,000*
	Girmiyor	865	3,37	1,15	0,04		
33-Okulumuz çalışanları birbirleriyle önyargısız bir şekilde iletişim kurmaktadır.	Giriyor	285	3,48	1,08	0,06	2,880	,004*
	Girmiyor	865	3,25	1,16	0,04		
34-Okulumuzda, öğrencilere yönelik yararlı bilgileri elde etmek amacıyla mesleki elektronik ağlardan (<i>İnternet, Polis-Web sayfaları</i>) yararlanılır.	Giriyor	285	4,03	0,93	0,06	1,093	,275
	Girmiyor	865	3,96	0,93	0,03		
35-Okul içinde bütün birimler birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktadır.	Giriyor	285	3,60	1,03	0,06	,979	,328
	Girmiyor	865	3,53	1,06	0,04		
36-Okulumuzda herkes tarafından hissedilen biz bilinci mevcuttur.	Giriyor	285	3,42	1,10	0,06	2,482	,013*
	Girmiyor	865	3,23	1,14	0,04		
37-Okulumuzda telafisi mümkün hatalar hoşgörüyle karşılanmaktadır.	Giriyor	285	3,48	1,12	0,07	3,035	,002*
	Girmiyor	865	3,24	1,17	0,04		
38-Okulumuzda çalışanlar arası ilişkiler saygıya dayalı ve ölçülüdür.	Giriyor	285	3,68	1,01	0,06	1,210	,226
	Girmiyor	865	3,60	1,00	0,03		
39-Okulumuzda çalışanlar hangi davranışlarının ödüllendirileceğini veya cezalandırılacağını bilirler.	Giriyor	285	3,63	1,08	0,06	,085	,932
	Girmiyor	865	3,63	1,05	0,04		
40-Okulumuzda çalışanlar üstlerin emirlerine uymayı ve itaat etmeyi bir görev olarak algırlar.	Giriyor	285	3,75	1,03	0,06	-1,205	,229
	Girmiyor	865	3,83	0,93	0,03		

Tablo 17 devamı

MADDELER	Derse G.D.	f	\bar{X}	SD	SE	t	P
41-Okulumuzun temel değerleri ve prensipleri eğitim-öğretim faaliyetleriyle öğrencilere aktarılmaktadır.	Giriyor	285	3,81	1,00	0,06	-,210	,834
	Girmiyor	865	3,82	0,95	0,03		
42-Okulumuz bayrak törenlerine oldukça önem vermektedir.	Giriyor	285	4,10	1,10	0,07	-,719	,472
	Girmiyor	865	4,15	0,98	0,03		
43-Okulda yöneticiler çalışanların fikirlerine değer verir.	Giriyor	285	3,68	1,06	0,06	3,901	,000*
	Girmiyor	865	3,39	1,18	0,04		
44-Okulumuzda çalışanlar birbirlerine güvenirlir.	Giriyor	285	3,58	1,00	0,06	2,573	,010*
	Girmiyor	865	3,40	1,10	0,04		
45-Okulumuz çalışanları okulun misyonunu desteklerler.	Giriyor	285	3,62	1,02	0,06	,404	,686
	Girmiyor	865	3,60	1,02	0,03		
46-Bu okulun çalışanları eğitim-öğretimle ilgili birlikte plan yapabilirler.	Giriyor	285	3,53	1,01	0,06	3,210	,001*
	Girmiyor	865	3,31	1,10	0,04		
47-Okulumuzun yöneticileri, çalışanların mesleki değerlendirilmesinde adil davranırlar.	Giriyor	285	3,59	1,06	0,06	3,596	,000*
	Girmiyor	865	3,32	1,21	0,04		
48-Okulumuzda çalışanlar çeşitli kaynaklardan (<i>seminerler, konferanslar, meslektaşlar vb.</i>) bilgi elde etmenin yollarını ararlar.	Giriyor	285	3,60	1,04	0,06	1,846	,065
	Girmiyor	865	3,47	1,06	0,04		
49-Okulumuz çalışanları her hangi bir sorun olduğunda yardım etmek için isteklidirler.	Giriyor	285	3,63	0,93	0,05	2,249	,025*
	Girmiyor	865	3,48	1,02	0,03		
50-Okulumuzda yöneticiler görevlerini iyi bir şekilde yerine getiren çalışanları takdir etmek için zaman ayırırlar.	Giriyor	285	3,46	1,07	0,06	4,413	,000*
	Girmiyor	865	3,11	1,18	0,04		
51-Okulumuzun misyonu çalışanlar için bir güdüleme (<i>motivasyon</i>) aracıdır.	Giriyor	285	3,73	1,08	0,06	2,063	,069
	Girmiyor	865	3,71	1,13	0,04		
52-Okulumuzda çalışanlar karar verme sürecine katılırlar.	Giriyor	285	3,38	1,08	0,06	5,658	,000*
	Girmiyor	865	2,94	1,17	0,04		
53-Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin öğretim etkinliklerini gözlemlemek için zaman ayırırlar.	Giriyor	285	3,26	1,04	0,06	2,064	,039*
	Girmiyor	865	3,11	1,10	0,04		
54-Okulumuz çalışanlarının mesleki gelişimi okul yönetimi tarafından değerli görülür.	Giriyor	285	3,51	1,06	0,06	2,219	,027*
	Girmiyor	865	3,34	1,13	0,04		
55-Okulumuzda yöneticiler zamanlarının önemli bir bölümünü faaliyet planı yaparak geçirirler.	Giriyor	285	3,29	1,06	0,06	,378	,705
	Girmiyor	865	3,27	1,07	0,04		
56-Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin düşüncelerine önem verirler.	Giriyor	285	3,42	1,09	0,06	3,242	,001*
	Girmiyor	865	3,17	1,10	0,04		
57-Okulumuzdaki yöneticiler, çalışanların birlikte çalışmalarını kolaylaştırır.	Giriyor	170	3,60	0,98	0,06	3,175	,002*
	Girmiyor	980	3,38	1,10	0,04		
58-Okulumuz öğretime başlama ve mezuniyet törenlerine oldukça önem vermektedir.	Giriyor	170	4,12	0,98	0,06	1,030	,303
	Girmiyor	980	4,04	1,03	0,04		
59-Okulumuzun çalışanları okulun misyonunu anlarlar.	Giriyor	170	3,79	1,04	0,06	-1,380	,168
	Girmiyor	980	3,78	1,01	0,03		
60-Bu okulda öğretmenler genellikle diğer öğretmenlerin ne öğrettiğinin farkındadır.	Giriyor	170	3,40	1,02	0,06	-1,180	,238
	Girmiyor	980	3,48	1,02	0,03		

Tablo 17 devamı

MADDELER	Derse G.D.	f	\bar{X}	SD	SE	t	P
61-Bu okulda çalışanlar diğer çalışanların duygu ve düşüncelerinin farkındadır.	Giriyor	285	3,37	1,01	0,06	1,338	,181
	Girmiyor	865	3,27	1,07	0,04		
62-Okulumuzda çalışanlar öğrenim süreçleri hakkında bilgilerini güncellerler.	Giriyor	285	3,54	0,97	0,06	,767	,443
	Girmiyor	865	3,49	0,98	0,03		
63-Bu okulda çalışanlar ekip olarak işbirliği içinde çalışırlar.	Giriyor	285	3,45	1,02	0,06	1,237	,216
	Girmiyor	865	3,36	1,09	0,04		
64-Okulumuz çalışanları yeni fikir ve teknikler denedikleri için ödüllendirilirler.	Giriyor	285	3,21	1,15	0,07	1,811	,070
	Girmiyor	865	3,06	1,21	0,04		
65-Bu okulun misyonu toplumun değerlerini yansıtır.	Giriyor	285	3,99	1,07	0,06	,467	,641
	Girmiyor	865	3,96	1,04	0,04		
66-Bu okulda yöneticiler yeni öğretim metotları geliştirmede risk üstlenebilirler.	Giriyor	285	3,38	1,10	0,07	2,750	,006*
	Girmiyor	865	3,16	1,14	0,04		
67-Bu okulda yöneticiler öğretimde yenilikleri desteklerler.	Giriyor	285	3,64	1,04	0,06	,921	,357
	Girmiyor	865	3,57	1,01	0,03		
68-Bu okulda çalışanlar, proje ve programları değerlendirip geliştirmek için birlikte çalışırlar.	Giriyor	285	3,43	1,03	0,06	1,618	,106
	Girmiyor	865	3,31	1,11	0,04		
69-Bu okuldaki öğretim performansı okulun misyonunu yansıtır.	Giriyor	285	3,74	0,94	0,06	1,064	,288
	Girmiyor	865	3,67	0,97	0,03		
70-Okulumuzun değerleri okulu geliştirici niteliktedir.	Giriyor	285	3,75	1,02	0,06	2,387	,051
	Girmiyor	865	3,68	1,01	0,03		
71-Bu okulun yöneticileri planlama ve öğretim zamanını önemserler.	Giriyor	285	3,75	1,04	0,06	,801	,423
	Girmiyor	865	3,69	1,02	0,03		
72-Okulumuzda öğretim uygulamaları üzerindeki anlaşmazlıklar açıkça seslendirilip tartışılır.	Giriyor	285	3,55	1,10	0,07	2,957	,003*
	Girmiyor	865	3,32	1,14	0,04		
73-Bu okulda çalışanlar fikirlerini paylaşmak için cesaretlendirilir.	Giriyor	285	3,44	1,09	0,06	4,559	,000*
	Girmiyor	865	3,08	1,15	0,04		
74-Okulumuz çağdaş gelişmelere, teknolojik yeniliklere ve değişimlere açıktır.	Giriyor	285	3,72	1,08	0,06	1,301	,193
	Girmiyor	865	3,63	1,05	0,04		
75-Okulumuz çalışanları gerektiğinde inisiyatif kullanabilirler.	Giriyor	285	3,37	1,05	0,06	2,244	,025*
	Girmiyor	865	3,20	1,15	0,04		
76-Okulumuzun amaçları, kuralları, değerleri ve inançları tüm çalışanlar tarafından benimsenir.	Giriyor	285	3,60	1,07	0,06	-,500	,617
	Girmiyor	865	3,64	1,04	0,04		
77-Bu okulun çalışanları, öğrencilerin eğitim-öğretimleri için sorumluluklarını kabul ederler.	Giriyor	285	3,71	1,02	0,06	-,558	,577
	Girmiyor	865	3,75	1,03	0,04		
78-Bu okulda öğretmenler birbirini tamamlayıcı nitelikte eğitim-öğretim verirler.	Giriyor	285	3,61	1,06	0,06	-,303	,762
	Girmiyor	865	3,63	1,06	0,04		
79-Bu okulda öğretmenler öğrenci merkezli eğitime önem verirler.	Giriyor	285	3,59	1,03	0,06	,819	,413
	Girmiyor	865	3,53	1,06	0,04		

Tablo 20: Birim Değişkenine Göre Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişim Rolüne İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

MADDELER	BİRİM	f	\bar{X}	SD	SE	t	P	LSD
1-Çalışma arkadaşlarımızla hizmet ve görevlere ilişkin bilgi alışverişinde bulununuz.	Eğitim Şb.	171	4.05	1.09	0.08	5.718	.000*	2,7-1,3,4,5,6,8
	Koruma Şb.	260	3.62	1.22	0.08			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	4.08	1.12	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	4.12	0.99	0.10			
	İdari Mali İşl.	122	4.12	1.01	0.09			
	Rehberlik Br.	52	4.27	0.89	0.12			
	Destek Şb.	161	3.81	1.03	0.08			
	Personel Şb.	97	3.93	1.05	0.11			
2-Okulumuzda her hangi bir konuyla ilgili, yetkili kişiye ulaşmada sorun yaşamıyorum.	Eğitim Şb.	171	3.98	1.03	0.08	7.829	.000*	2,7-1,3,4,5,6 6-1,3,5 8-1,3,4,6
	Koruma Şb.	260	3.11	1.25	0.08			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.98	1.21	0.09			
	Müd. İd.Br.	92	4.11	1.11	0.12			
	İdari Mali İşl.	122	3.94	1.01	0.09			
	Rehberlik Br.	52	4.46	0.75	0.10			
	Destek Şb.	161	3.70	1.18	0.09			
	Personel Şb.	97	3.66	1.18	0.12			
3-Mesleğimizin amacı ve önemi tüm çalışanlara aktarılır.	Eğitim Şb.	171	3.67	1.07	0.08	2.309	.024*	2-3,5,6,8 7-5,6
	Koruma Şb.	260	3.52	1.26	0.08			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.75	1.17	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.75	1.12	0.12			
	İdari Mali İşl.	122	3.89	1.01	0.09			
	Rehberlik Br.	52	3.94	0.89	0.12			
	Destek Şb.	161	3.59	1.12	0.09			
	Personel Şb.	97	3.80	0.85	0.09			
4-Okulumuzda kendimle ilgili kararlarda görüşlerime önem veriliyor.	Eğitim Şb.	171	3.50	1.15	0.09	9.620	.000*	2-1,3,4,5,6,7,8 7-1,2,3,4,5,6
	Koruma Şb.	260	2.80	1.34	0.08			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.43	1.27	0.09			
	Müd. İd.Br.	92	3.47	1.02	0.11			
	İdari Mali İşl.	122	3.54	1.08	0.10			
	Rehberlik Br.	52	3.65	1.17	0.16			
	Destek Şb.	161	3.09	1.16	0.09			
	Personel Şb.	97	3.23	1.08	0.11			
5-Okulumuzda farklı birimlerdeki ast ve üstler rahatlıkla birbirleriyle iletişim kuruyorlar.	Eğitim Şb.	171	3.82	1.07	0.08	7.819	.000*	2-1,3,4,5,6,7,8 7-5,6
	Koruma Şb.	260	3.33	1.25	0.08			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.81	1.06	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.89	0.86	0.09			
	İdari Mali İşl.	122	3.99	0.87	0.08			
	Rehberlik Br.	52	4.10	0.85	0.12			
	Destek Şb.	161	3.66	1.05	0.08			
	Personel Şb.	97	3.78	1.00	0.10			
6-Okulumuzda görev ve hizmetlerin sonuçlarıyla ilgili geribildirimler düzenli olarak yapılmaktadır.	Eğitim Şb.	171	3.64	1.00	0.08	6.734	.000*	2-1,3,4,5,6,7,8 6-3,7,8
	Koruma Şb.	260	3.18	1.18	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.58	1.09	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.74	0.82	0.09			
	İdari Mali İşl.	122	3.66	0.95	0.09			
	Rehberlik Br.	52	3.90	0.75	0.10			
	Destek Şb.	161	3.56	0.93	0.07			
	Personel Şb.	97	3.54	0.91	0.09			
7-Okulumuz personelinin birbirleriyle olan ilişkileri uyumludur.	Eğitim Şb.	171	3.51	1.08	0.08	6.480	.000*	2-1,3,4,5,6,7,8 5-1,2,3,4,7,8 6-7,8
	Koruma Şb.	260	3.13	1.18	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.52	1.11	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.50	0.88	0.09			
	İdari Mali İşl.	122	3.80	0.91	0.08			
	Rehberlik Br.	52	3.83	0.83	0.12			
	Destek Şb.	161	3.44	1.06	0.08			
	Personel Şb.	97	3.45	1.00	0.10			
8-Okulumuz çalışanları daha çok informal iletişim kanallarını (söylentiler, doğal arkadaş grupları gibi) kullanırlar.	Eğitim Şb.	171	3.94	1.07	0.08	2.110	.040*	1-3,5 2-3,4,5
	Koruma Şb.	260	3.93	1.07	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.92	1.11	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.93	0.99	0.10			
	İdari Mali İşl.	122	3.87	1.11	0.10			
	Rehberlik Br.	52	4.03	0.94	0.13			
	Destek Şb.	161	3.80	1.07	0.08			
	Personel Şb.	97	3.81	0.88	0.09			

Tablo 20 devamı

MADDELER	Birim	f	X	SD	SE	t	P	LSD
9-Okulumuzda kişiler arası sorunlar, çoğunlukla arkadaşlar aracılığıyla çözümleniyor.	Eğitim Şb.	171	3.19	0.99	0.08	2.00	.052	
	Koruma Şb.	260	3.15	1.09	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.41	1.15	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.42	0.92	0.10			
	İdari Mali İşl.	122	3.46	0.94	0.08			
	Rehberlik Br.	52	3.42	1.09	0.15			
	Destek Şb.	161	3.29	1.10	0.09			
10-Okulumuzda farklı değerlere (sosyo-ekonomik, Kültürel, yaşam biçimi vb.) sahip kişiler arasında uyum olduğunu söyleyebilirim.	Eğitim Şb.	171	3.47	0.96	0.07	4.376	.000*	2-3,4,5,6,7,8 6-7
	Koruma Şb.	260	3.42	1.18	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.48	1.15	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.53	0.87	0.09			
	İdari Mali İşl.	122	3.57	1.02	0.09			
	Rehberlik Br.	52	3.77	1.02	0.14			
	Destek Şb.	161	3.44	1.12	0.09			
11-Yapılan göreve ilişkin yönetmelikler, genelgeler, duyurular vb. zamanında elimize ulaşıyor.	Eğitim Şb.	171	3.99	0.96	0.07	5.336	.000*	3-1,4 2-1,3,4,5,6,8 7-1,5,6,8
	Koruma Şb.	260	3.60	1.18	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.81	1.17	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	4.17	0.78	0.08			
	İdari Mali İşl.	122	4.00	0.94	0.09			
	Rehberlik Br.	52	4.10	1.16	0.16			
	Destek Şb.	161	3.72	0.97	0.08			
12-Okulumuzdaki mevcut iletişim sistemi, birimler arasındaki iletişimin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlar.	Eğitim Şb.	171	3.94	0.91	0.07	8.136	.000*	2-1,3,4,5,6,8 7-1,4,5,6
	Koruma Şb.	260	3.41	1.13	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.74	1.11	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	4.08	0.82	0.08			
	İdari Mali İşl.	122	3.88	0.95	0.09			
	Rehberlik Br.	52	4.10	0.89	0.12			
	Destek Şb.	161	3.58	1.08	0.09			
13-Okulumuzda göreve başladığımda çalışma arkadaşlarım işe ve/veya birime uyum sağlamamda bana yardımcı oldular.	Eğitim Şb.	171	3.87	1.02	0.08	6.360	.000*	2-1,3,4,5,6,8 7-1,4,5,6 3-4,5,6
	Koruma Şb.	260	3.38	1.18	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.67	1.25	0.09			
	Müd. İd.Br.	92	3.97	0.76	0.08			
	İdari Mali İşl.	122	3.93	1.00	0.09			
	Rehberlik Br.	52	4.02	1.06	0.15			
	Destek Şb.	161	3.53	1.14	0.09			
14-Okulumuzda moral geceleri, çeşitli yemekler, yaş günleri, terfi ve emeklilik törenleri gibi etkinlikler gerçekleştirilir.	Eğitim Şb.	171	3.47	1.25	0.10	8.866	.000*	2-1,3,4,5,6,8 7-1,3,4,6,8
	Koruma Şb.	260	2.87	1.29	0.08			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.55	1.20	0.09			
	Müd. İd.Br.	92	3.52	1.12	0.12			
	İdari Mali İşl.	122	3.43	1.06	0.10			
	Rehberlik Br.	52	3.73	1.03	0.14			
	Destek Şb.	161	3.16	1.32	0.10			
15-Okulumuzun geçmişi tüm çalışanlar tarafından bilinir.	Eğitim Şb.	171	3.41	1.01	0.08	5.337	.000*	2-1,3,4,5,6
	Koruma Şb.	260	3.01	1.22	0.08			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.52	0.97	0.07			
	Müd. İd.Br.	92	3.53	1.01	0.11			
	İdari Mali İşl.	122	3.44	1.04	0.09			
	Rehberlik Br.	52	3.40	1.22	0.17			
	Destek Şb.	161	3.14	1.22	0.10			
16-Okulumuzda yaşanan olaylar ve kahramanlıklar sürekli anlatılır ve yüceltilir.	Eğitim Şb.	171	3.13	1.09	0.08	3.826	.000*	2-1,3,4,5,7
	Koruma Şb.	260	2.78	1.15	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.22	1.10	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.25	1.09	0.11			
	İdari Mali İşl.	122	3.16	1.00	0.09			
	Rehberlik Br.	52	3.02	1.31	0.18			
	Destek Şb.	161	3.07	1.16	0.09			
Personel Şb.	97	2.91	1.06	0.11				

Tablo 20 devamı

MADDELER	Birim	f	\bar{X}	SD	SE	t	P	LSD
17- Genelge, yönetmelik ve duyurular gibi yazılı iletişim araçlarında kullanılan resmi dili anlamakta zorluk <i>çekmiyorum.</i>	Eğitim Şb.	171	3.87	0.97	0.07	3.356	.058	
	Koruma Şb.	260	3.68	1.10	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.97	1.13	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.90	0.91	0.10			
	İdari Mali İşl.	122	3.84	0.89	0.08			
	Rehberlik Br.	52	4.15	0.96	0.13			
	Destek Şb.	161	3.59	1.08	0.09			
Personel Şb.	97	3.78	1.03	0.10				
18- Okulumuzda yeterli düzeyde pano, bülten, dergi, şikâyet kutuları vb. uygulamalar vardır.	Eğitim Şb.	171	3.65	0.95	0.07	6.698	.000*	2- 1,3,4,5,6,7,8
	Koruma Şb.	260	3.24	1.27	0.08			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.86	1.06	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.84	1.01	0.11			
	İdari Mali İşl.	122	3.70	0.99	0.09			
	Rehberlik Br.	52	3.77	1.00	0.14			
	Destek Şb.	161	3.58	1.15	0.09			
Personel Şb.	97	3.72	1.02	0.10				
19-Okulumuzda Emniyet Teşkilatının ortak bilgi ve verilere sahip olduğunu gösteren Pol-Net sisteminden yararlanılır.	Eğitim Şb.	171	3.99	1.04	0.08	6.462	.000*	2-1,3,4,5,6,8 7-1,4,5,6,8
	Koruma Şb.	260	3.43	1.30	0.08			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.67	1.23	0.09			
	Müd. İd.Br.	92	4.04	0.99	0.10			
	İdari Mali İşl.	122	3.86	1.03	0.09			
	Rehberlik Br.	52	3.90	1.09	0.15			
	Destek Şb.	161	3.54	1.21	0.10			
Personel Şb.	97	3.96	0.96	0.10				
20-Okulumuzda dedikodu ve söylentiler hakim <i>değildir.</i>	Eğitim Şb.	171	3.16	1.24	0.09	5.246	.000*	2- 1,3,4,5,6,7,8
	Koruma Şb.	260	2.83	1.36	0.08			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.39	1.20	0.09			
	Müd. İd.Br.	92	3.34	1.14	0.12			
	İdari Mali İşl.	122	3.33	1.20	0.11			
	Rehberlik Br.	52	3.23	1.13	0.16			
	Destek Şb.	161	3.34	1.29	0.10			
Personel Şb.	97	3.33	1.30	0.13				
21-Okulumuzda otoriter bir anlayıştan ziyade katılımcı bir anlayış mevcuttur.	Eğitim Şb.	171	3.46	1.12	0.09	6.134	.000*	2- 1,3,4,5,6,7,8 4-7
	Koruma Şb.	260	2.98	1.29	0.08			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.56	1.21	0.09			
	Müd. İd.Br.	92	3.63	1.03	0.11			
	İdari Mali İşl.	122	3.57	1.09	0.10			
	Rehberlik Br.	52	3.56	1.21	0.17			
	Destek Şb.	161	3.31	1.26	0.10			
Personel Şb.	97	3.30	1.30	0.13				
22-Okul yönetimi hata kabul etmeyen mükemmeliyetçi bir tavır içerisindedir.	Eğitim Şb.	171	2.94	1.15	0.09	1.260	.267	
	Koruma Şb.	260	2.85	1.22	0.08			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.11	1.25	0.09			
	Müd. İd.Br.	92	3.20	1.22	0.13			
	İdari Mali İşl.	122	3.02	1.16	0.11			
	Rehberlik Br.	52	3.06	1.23	0.17			
	Destek Şb.	161	3.00	1.21	0.10			
Personel Şb.	97	3.00	1.25	0.13				
23-Okulumuzda çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kurallar ve yönetmelikler belirlemektedir.	Eğitim Şb.	171	3.38	1.11	0.08	3.146	.073	
	Koruma Şb.	260	3.36	1.17	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.72	1.03	0.07			
	Müd. İd.Br.	92	3.63	0.99	0.10			
	İdari Mali İşl.	122	3.67	0.97	0.09			
	Rehberlik Br.	52	3.75	0.99	0.14			
	Destek Şb.	161	3.54	0.99	0.08			
Personel Şb.	97	3.49	0.98	0.10				
24-Okulumuzda yöneticiler ve personel arasında sürekli bir görüş alışverişi vardır.	Eğitim Şb.	171	3.42	1.08	0.08	4.935	.000*	2- 1,3,4,5,6,7,8
	Koruma Şb.	260	3.02	1.17	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.47	1.10	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.54	0.91	0.09			
	İdari Mali İşl.	122	3.60	1.10	0.10			
	Rehberlik Br.	52	3.48	1.23	0.17			
	Destek Şb.	161	3.30	1.19	0.09			
Personel Şb.	97	3.35	1.12	0.11				

Tablo 20 devamı

MADDELER	Birim	f	X	SD	SE	t	P	LSD
25-Okulumuzda görevin en iyi şekilde yapılabilmesi için bilgilendirme ve uyarılar zamanında yapılır.	Eğitim Şb.	171	3.72	1.01	0.08	4.232	.000*	2-1,3,4,5,6,7,8
	Koruma Şb.	260	2.78	1.07	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.67	1.04	0.07			
	Müd. İd.Br.	92	3.88	0.97	0.10			
	İdari Mali İşl.	122	3.88	0.95	0.09			
	Rehberlik Br.	52	3.87	0.95	0.13			
	Destek Şb.	161	3.56	1.02	0.08			
	Personel Şb.	97	3.72	0.87	0.09			
26-Okulumuzda mevcut iletişim sistemlerinin işleyişinde mesleki gizlilik söz konusudur.	Eğitim Şb.	171	3.74	0.97	0.07	3.174	.20	
	Koruma Şb.	260	3.57	1.12	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.91	0.90	0.06			
	Müd. İd.Br.	92	3.98	0.96	0.10			
	İdari Mali İşl.	122	3.91	0.96	0.09			
	Rehberlik Br.	52	3.88	1.04	0.14			
	Destek Şb.	161	3.70	0.93	0.07			
	Personel Şb.	97	3.76	0.97	0.10			
27-Okulumuzda ekip çalışması bireysel çalışmaya tercih edilir.	Eğitim Şb.	171	3.41	1.07	0.08	2.597	.012*	2-1,3,4,5,6,7,8
	Koruma Şb.	260	3.18	1.16	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.52	1.11	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.53	0.98	0.10			
	İdari Mali İşl.	122	3.48	1.12	0.10			
	Rehberlik Br.	52	3.65	1.19	0.16			
	Destek Şb.	161	3.32	1.16	0.09			
	Personel Şb.	97	3.32	1.04	0.11			
28-İşle ilgili bilgi ve emirler verildiğinde. konuyu açıklayıcı soruları rahatlıkla sorabilirim.	Eğitim Şb.	171	3.84	1.01	0.08	6.601	.000*	2-1,3,4,5,6,7,8 6-1,3,4,8 7-1,5,6
	Koruma Şb.	260	3.42	1.13	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.79	1.25	0.09			
	Müd. İd.Br.	92	3.84	0.89	0.09			
	İdari Mali İşl.	122	3.97	0.94	0.08			
	Rehberlik Br.	52	4.25	0.93	0.13			
	Destek Şb.	161	3.57	1.09	0.09			
	Personel Şb.	97	3.79	1.04	0.11			
29-Çalışma arkadaş(lar)ımla ilgili yaşadığım sorunların çözümünde yöneticilere rahatlıkla başvurabilirim.	Eğitim Şb.	171	3.72	0.08	0.08	4.232	.000*	2-1,3,5,6
	Koruma Şb.	260	3.42	0.07	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.67	0.07	0.09			
	Müd. İd.Br.	92	3.88	0.10	0.10			
	İdari Mali İşl.	122	3.88	0.09	0.10			
	Rehberlik Br.	52	3.87	0.13	0.16			
	Destek Şb.	161	3.56	0.08	0.09			
	Personel Şb.	97	3.72	0.09	0.11			
30-Okulumuzu ilgilendiren kanun. tüzük ve yönetmeliklerin getirdiği kurallar hakkında bilgi sahibiyim.	Eğitim Şb.	171	3.74	0.07	0.07	3.174	.002*	7-1,3,5,8 2-1,3
	Koruma Şb.	260	3.57	0.07	0.05			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.91	0.06	0.07			
	Müd. İd.Br.	92	3.98	0.10	0.08			
	İdari Mali İşl.	122	3.91	0.09	0.08			
	Rehberlik Br.	52	3.88	0.14	0.14			
	Destek Şb.	161	3.70	0.07	0.08			
	Personel Şb.	97	3.76	0.10	0.09			
31-Okulumuzda empatik iletişim (kendini karşısındakinin yerine koyarak yapılan iletişim) oldukça yaygındır.	Eğitim Şb.	171	3.06	1.12	0.09	4.570	.000*	2-1,3,5,6,7 3-2,4,7,8
	Koruma Şb.	260	2.68	1.21	0.08			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.25	1.21	0.09			
	Müd. İd.Br.	92	2.91	1.03	0.11			
	İdari Mali İşl.	122	3.00	1.00	0.09			
	Rehberlik Br.	52	3.19	1.14	0.16			
	Destek Şb.	161	2.93	1.18	0.09			
	Personel Şb.	97	2.85	1.12	0.11			
32-Okulumuzda birim değişikliklerinde, işe ve/veya birime uyum sağlamada çalışanlara yardımcı olunur.	Eğitim Şb.	171	3.57	1.01	0.08	6.514	.000*	2-1,3,4,5,6,7,8 7-5,6
	Koruma Şb.	260	3.07	1.22	0.08			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.54	1.17	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.50	0.94	0.10			
	İdari Mali İşl.	122	3.68	1.11	0.10			
	Rehberlik Br.	52	3.79	1.02	0.14			
	Destek Şb.	161	3.38	1.11	0.09			
	Personel Şb.	97	3.56	1.00	0.10			

Tablo 20 devamı

MADDELER	Birim	f	\bar{X}	SD	SE	t	P	LSD
33-Okulumuz çalışanları birbirleriyle önyargısız bir şekilde iletişim kurmaktadır.	Eğitim Şb.	171	3.50	1.19	0.09	2.571	.012*	2-1,3,5,7
	Koruma Şb.	260	3.08	1.13	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.43	1.11	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.28	1.10	0.11			
	İdari Mali İşl.	122	3.36	1.19	0.11			
	Rehberlik Br.	52	3.25	1.17	0.16			
	Destek Şb.	161	3.32	1.13	0.09			
Personel Şb.	97	3.29	1.16	0.12				
34-Okulumuzda öğrencilere yönelik yararlı bilgileri elde etmek amacıyla mesleki elektronik ağlardan (Internet, Polis-Web sayfaları) yararlanılır.	Eğitim Şb.	171	3.94	0.97	0.07	4.582	.000*	2,1-3,4,5,6,7,8
	Koruma Şb.	260	3.78	0.97	0.06			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	4.10	0.89	0.06			
	Müd. İd.Br.	92	4.18	0.77	0.08			
	İdari Mali İşl.	122	4.13	0.89	0.08			
	Rehberlik Br.	52	4.19	0.89	0.12			
	Destek Şb.	161	4.13	0.96	0.08			
Personel Şb.	97	4.07	0.90	0.09				
35-Okul içinde bütün birimler birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktadır.	Eğitim Şb.	171	3.60	0.99	0.08	6.299	.000*	2-1,3,4,5,6,7,8
	Koruma Şb.	260	3.23	1.10	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.59	1.18	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.73	0.89	0.09			
	İdari Mali İşl.	122	3.83	1.00	0.09			
	Rehberlik Br.	52	3.90	0.89	0.12			
	Destek Şb.	161	3.49	1.01	0.08			
Personel Şb.	97	3.59	0.97	0.10				
36-Okulumuzda herkes tarafından hissedilen biz bilinci mevcuttur.	Eğitim Şb.	171	3.36	1.08	0.08	2.263	.027*	2,8-1,3,4
	Koruma Şb.	260	3.14	1.13	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.41	1.17	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.50	1.02	0.11			
	İdari Mali İşl.	122	3.33	1.16	0.11			
	Rehberlik Br.	52	3.35	1.23	0.17			
	Destek Şb.	161	3.22	1.11	0.09			
Personel Şb.	97	3.06	1.12	0.11				
37-Okulumuzda telafisi mümkün hatalar hoşgörülle karşılanmaktadır.	Eğitim Şb.	171	3.39	1.10	0.08	4.261	.000*	2,4,7,8-1,3,5,6
	Koruma Şb.	260	3.09	1.20	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.42	1.17	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.21	1.18	0.12			
	İdari Mali İşl.	122	3.58	0.99	0.09			
	Rehberlik Br.	52	3.73	1.22	0.17			
	Destek Şb.	161	3.22	1.22	0.10			
Personel Şb.	97	3.12	1.08	0.11				
38-Okulumuzda çalışanlar arası ilişkiler saygıya dayalı ve ölçülüdür.	Eğitim Şb.	171	3.76	1.01	0.08	3.845	.059	
	Koruma Şb.	260	3.40	0.99	0.06			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.69	1.11	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.78	0.84	0.09			
	İdari Mali İşl.	122	3.80	0.96	0.09			
	Rehberlik Br.	52	3.75	0.95	0.13			
	Destek Şb.	161	3.49	1.04	0.08			
Personel Şb.	97	3.61	0.88	0.09				
39-Okulumuzda çalışanlar hangi davranışlarının ödüllendirileceğini veya cezalandırılacağını bilirler.	Eğitim Şb.	171	3.60	1.05	0.08	.808	.581	
	Koruma Şb.	260	3.59	1.02	0.06			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.71	1.17	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.68	0.89	0.09			
	İdari Mali İşl.	122	3.68	1.11	0.10			
	Rehberlik Br.	52	3.69	1.11	0.15			
	Destek Şb.	161	3.48	1.17	0.09			
Personel Şb.	97	3.68	0.78	0.08				
40-Okulumuzda çalışanlar üstlerin emirlerine uymayı ve itaat etmeyi bir görev olarak algırlar.	Eğitim Şb.	171	3.80	0.95	0.07	1.192	.304	
	Koruma Şb.	260	3.76	0.96	0.06			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.85	1.06	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.88	0.77	0.08			
	İdari Mali İşl.	122	3.87	0.96	0.09			
	Rehberlik Br.	52	4.04	0.91	0.13			
	Destek Şb.	161	3.68	1.02	0.08			
Personel Şb.	97	3.85	0.83	0.08				

Tablo 20 devamı

MADDELER	Birim	f	\bar{X}	SD	SE	t	P	LSD
41-Okulumuzun temel değerleri ve prensipleri eğitim-öğretim faaliyetleriyle öğrencilere aktarılmaktadır.	Eğitim Şb.	171	3.80	0.97	0.07	2.451	.077	
	Koruma Şb.	260	3.71	0.99	0.06			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.90	1.06	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.97	0.76	0.08			
	İdari Mali İşl.	122	3.85	0.97	0.09			
	Rehberlik Br.	52	4.12	0.83	0.12			
	Destek Şb.	161	3.67	0.97	0.08			
	Personel Şb.	97	3.92	0.77	0.08			
42-Okulumuz bayrak törenlerine oldukça önem vermektedir.	Eğitim Şb.	171	4.12	1.06	0.08	2.300	.025*	2-1,3,4,5,6,7,8
	Koruma Şb.	260	3.97	1.15	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	4.39	0.98	0.07			
	Müd. İd.Br.	92	4.33	0.81	0.08			
	İdari Mali İşl.	122	4.16	0.97	0.09			
	Rehberlik Br.	52	4.28	0.84	0.12			
	Destek Şb.	161	4.09	1.01	0.08			
	Personel Şb.	97	4.21	0.82	0.08			
43-Okulda yöneticiler çalışanların fikirlerine değer verir.	Eğitim Şb.	171	3.61	1.05	0.08	5.610	.000*	2,7-1,3,4,5,6,8
	Koruma Şb.	260	3.14	1.26	0.08			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.55	1.24	0.09			
	Müd. İd.Br.	92	3.71	0.91	0.09			
	İdari Mali İşl.	122	3.63	1.15	0.10			
	Rehberlik Br.	52	3.83	1.00	0.14			
	Destek Şb.	161	3.33	1.18	0.09			
	Personel Şb.	97	3.46	0.95	0.10			
44-Okulumuzda çalışanlar birbirlerine güvenirlir.	Eğitim Şb.	171	3.50	1.01	0.08	3.214	.002*	2,7,8-1,3,4,5,6
	Koruma Şb.	260	3.26	1.08	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.56	1.11	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.63	0.89	0.09			
	İdari Mali İşl.	122	3.59	1.03	0.09			
	Rehberlik Br.	52	3.69	1.20	0.17			
	Destek Şb.	161	3.32	1.18	0.09			
	Personel Şb.	97	3.29	1.00	0.10			
45-Okulumuz çalışanları okulun misyonunu desteklerler.	Eğitim Şb.	171	3.60	0.94	0.07	3.098	.053	
	Koruma Şb.	260	3.45	1.04	0.06			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.68	1.04	0.07			
	Müd. İd.Br.	92	3.80	0.83	0.09			
	İdari Mali İşl.	122	3.72	1.00	0.09			
	Rehberlik Br.	52	3.96	0.95	0.13			
	Destek Şb.	161	3.49	1.14	0.09			
	Personel Şb.	97	3.54	0.95	0.10			
46-Bu okulun çalışanları eğitim-öğretimle ilgili birlikte plan yapabilirler.	Eğitim Şb.	171	3.45	1.04	0.08	3.951	.079	
	Koruma Şb.	260	3.17	1.13	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.56	1.04	0.07			
	Müd. İd.Br.	92	3.49	0.97	0.10			
	İdari Mali İşl.	122	3.51	1.08	0.10			
	Rehberlik Br.	52	3.48	1.13	0.16			
	Destek Şb.	161	3.14	1.10	0.09			
	Personel Şb.	97	3.35	1.07	0.11			
47-Okulumuzun yöneticileri, çalışanların mesleki değerlendirilmesinde adil davranırlar.	Eğitim Şb.	171	3.50	1.06	0.08	4.141	.000*	2-1,3,4,5,6 7-4,6
	Koruma Şb.	260	3.11	1.22	0.08			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.47	1.26	0.09			
	Müd. İd.Br.	92	3.68	0.98	0.10			
	İdari Mali İşl.	122	3.50	1.18	0.11			
	Rehberlik Br.	52	3.67	1.10	0.15			
	Destek Şb.	161	3.27	1.20	0.09			
	Personel Şb.	97	3.37	1.14	0.12			
48- Okulumuzda çalışanlar çeşitli kaynaklardan (seminerler, konferanslar, meslektaşlar vb.) bilgi elde etmenin yollarını ararlar.	Eğitim Şb.	171	3.63	0.89	0.07	6.008	.000*	2,7-1,3,4,5,6,8
	Koruma Şb.	260	3.24	1.10	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.65	1.06	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.67	0.92	0.10			
	İdari Mali İşl.	122	3.59	1.05	0.10			
	Rehberlik Br.	52	3.85	1.06	0.15			
	Destek Şb.	161	3.27	1.16	0.09			
	Personel Şb.	97	3.64	0.94	0.10			

Tablo 20 devamı

MADDELER	Birim	f	\bar{X}	SD	SE	t	P	LSD
49- Okulumuz çalışanları her hangi bir sorun olduğunda yardım etmek için isteklidirler.	Eğitim Şb.	171	3.58	0.93	0.07	2.582	.012*	2-1,3,4,5,6,8 7-3,4
	Koruma Şb.	260	3.35	1.05	0.06			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.61	0.96	0.07			
	Müd. İd.Br.	92	3.71	0.93	0.10			
	İdari Mali İşl.	122	3.57	1.10	0.10			
	Rehberlik Br.	52	3.65	0.99	0.14			
	Destek Şb.	161	3.37	1.06	0.08			
	Personel Şb.	97	3.59	0.80	0.08			
50- Okulumuzda yöneticiler görevlerini iyi bir şekilde yerine getiren çalışanları takdir etmek için zaman ayırırlar.	Eğitim Şb.	171	3.31	1.16	0.09	4.196	.000*	2,7-1,3,4,5,6,8
	Koruma Şb.	260	2.94	1.14	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.26	1.18	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.47	1.08	0.11			
	İdari Mali İşl.	122	3.37	1.10	0.10			
	Rehberlik Br.	52	3.44	1.18	0.16			
	Destek Şb.	161	3.01	1.23	0.10			
	Personel Şb.	97	3.27	1.12	0.11			
51- Okulumuzun misyonu çalışanlar için bir güdüleme (motivasyon) aracıdır.	Eğitim Şb.	171	3.57	1.10	0.08	2.619	.011*	2-4,6 7-1,4,5,6
	Koruma Şb.	260	3.49	1.16	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.50	1.24	0.09			
	Müd. İd.Br.	92	3.52	1.00	0.10			
	İdari Mali İşl.	122	3.48	1.05	0.10			
	Rehberlik Br.	52	3.63	1.01	0.14			
	Destek Şb.	161	3.50	1.14	0.09			
	Personel Şb.	97	3.62	0.94	0.10			
52-Okulumuzda çalışanlar karar verme sürecine katılırlar.	Eğitim Şb.	171	3.16	1.12	0.09	3.967	.000*	2-1,3,4,5,6
	Koruma Şb.	260	2.82	1.23	0.08			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.17	1.20	0.09			
	Müd. İd.Br.	92	3.11	1.05	0.11			
	İdari Mali İşl.	122	3.29	1.12	0.10			
	Rehberlik Br.	52	3.37	1.10	0.15			
	Destek Şb.	161	2.91	1.13	0.09			
	Personel Şb.	97	2.88	1.08	0.11			
53-Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin öğretim etkinliklerini gözlemlemek için zaman ayırırlar.	Eğitim Şb.	171	3.16	1.09	0.08	2.803	.007*	2-1,3,5,6
	Koruma Şb.	260	2.96	1.12	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.29	1.15	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.18	1.02	0.11			
	İdari Mali İşl.	122	3.31	1.04	0.09			
	Rehberlik Br.	52	3.40	0.91	0.13			
	Destek Şb.	161	3.02	1.09	0.09			
	Personel Şb.	97	3.13	1.02	0.10			
54- Okulumuz çalışanlarının mesleki gelişimi okul yönetimi tarafından değerli görülür.	Eğitim Şb.	171	3.45	1.09	0.08	2.275	.027*	2-1,3,4,5,6,8
	Koruma Şb.	260	3.21	1.13	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.39	1.20	0.09			
	Müd. İd.Br.	92	3.59	0.99	0.10			
	İdari Mali İşl.	122	3.52	1.01	0.09			
	Rehberlik Br.	52	3.56	1.07	0.15			
	Destek Şb.	161	3.25	1.17	0.09			
	Personel Şb.	97	3.42	1.07	0.11			
55-Okulumuzda yöneticiler zamanlarının önemli bir bölümünü faaliyet planı yaparak geçirirler.	Eğitim Şb.	171	3.31	1.05	0.08	2.695	.059	
	Koruma Şb.	260	3.13	1.07	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.23	1.21	0.09			
	Müd. İd.Br.	92	3.47	0.86	0.09			
	İdari Mali İşl.	122	3.45	1.05	0.09			
	Rehberlik Br.	52	3.63	0.97	0.13			
	Destek Şb.	161	3.17	1.08	0.09			
	Personel Şb.	97	3.25	1.00	0.10			
56-Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin düşüncelerine önem verirler.	Eğitim Şb.	171	3.41	1.11	0.09	5.104	.000*	2,7-1,3,4,5,6,8
	Koruma Şb.	260	2.93	1.10	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.30	1.17	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.42	0.96	0.10			
	İdari Mali İşl.	122	3.39	1.08	0.10			
	Rehberlik Br.	52	3.48	0.98	0.14			
	Destek Şb.	161	3.11	1.11	0.09			
	Personel Şb.	97	3.31	0.97	0.10			

Tablo 20 devamı

MADDELER	Birim	f	\bar{X}	SD	SE	t	P	LSD
57-Okulumuzdaki yöneticiler, çalışanların birlikte çalışmalarını kolaylaştırır.	Eğitim Şb.	171	3.54	1.05	0.08	2.427	.018*	2,7-3,5,6
	Koruma Şb.	260	3.29	1.11	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.51	1.12	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.49	1.00	0.10			
	İdari Mali İşl.	122	3.56	1.06	0.10			
	Rehberlik Br.	52	3.69	0.92	0.13			
	Destek Şb.	161	3.25	1.13	0.09			
Personel Şb.	97	3.45	0.91	0.09				
58-Okulumuz öğretime başlama ve mezuniyet törenlerine oldukça önem vermektedir.	Eğitim Şb.	171	4.17	0.92	0.07	4.307	.000*	2,7-1,3,4,5,6,8
	Koruma Şb.	260	3.88	1.10	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	4.13	1.04	0.07			
	Müd. İd.Br.	92	4.34	0.86	0.09			
	İdari Mali İşl.	122	4.07	0.98	0.09			
	Rehberlik Br.	52	4.33	0.92	0.13			
	Destek Şb.	161	3.84	1.13	0.09			
Personel Şb.	97	4.16	0.87	0.09				
59-Okulumuzun çalışanları okulun misyonunu anlarlar.	Eğitim Şb.	171	3.63	0.93	0.07	1.438	.186	
	Koruma Şb.	260	3.42	1.09	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.59	1.14	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.70	0.82	0.09			
	İdari Mali İşl.	122	3.66	0.93	0.08			
	Rehberlik Br.	52	3.63	1.03	0.14			
	Destek Şb.	161	3.48	1.04	0.08			
Personel Şb.	97	3.60	0.95	0.10				
60-Bu okulda öğretmenler genellikle diğer öğretmenlerin ne öğrettiğinin farkındadır.	Eğitim Şb.	171	3.54	1.00	0.08	1.607	.129	
	Koruma Şb.	260	3.41	1.05	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.46	1.17	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.64	0.93	0.10			
	İdari Mali İşl.	122	3.53	0.95	0.09			
	Rehberlik Br.	52	3.60	1.05	0.15			
	Destek Şb.	161	3.46	0.94	0.07			
Personel Şb.	97	3.41	0.88	0.09				
61-Bu okulda çalışanlar diğer çalışanların duygu ve düşüncelerinin farkındadır.	Eğitim Şb.	171	3.37	1.01	0.08	3.029	.004*	2-1,3,4,5,6,7,8
	Koruma Şb.	260	3.06	0.98	0.08			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.42	1.11	0.07			
	Müd. İd.Br.	92	3.35	1.12	0.08			
	İdari Mali İşl.	122	3.47	0.98	0.10			
	Rehberlik Br.	52	3.44	0.96	0.09			
	Destek Şb.	161	3.24	1.11	0.15			
Personel Şb.	97	3.31	1.04	0.08				
62-Okulumuzda çalışanlar öğrenim süreçleri hakkında bilgilerini güncellerler.	Eğitim Şb.	171	3.41	1.01	0.10	3.261	.072	
	Koruma Şb.	260	3.37	0.97	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.66	1.01	0.06			
	Müd. İd.Br.	92	3.64	0.98	0.07			
	İdari Mali İşl.	122	3.63	0.85	0.09			
	Rehberlik Br.	52	3.77	0.92	0.08			
	Destek Şb.	161	3.37	1.04	0.14			
Personel Şb.	97	3.46	1.09	0.09				
63-Bu okulda çalışanlar ekip olarak işbirliği içinde çalışırlar.	Eğitim Şb.	171	3.35	0.79	0.08	1.881	.069	
	Koruma Şb.	260	3.26	1.05	0.08			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.47	1.15	0.07			
	Müd. İd.Br.	92	3.60	1.15	0.08			
	İdari Mali İşl.	122	3.49	0.83	0.09			
	Rehberlik Br.	52	3.56	0.99	0.09			
	Destek Şb.	161	3.27	1.06	0.15			
Personel Şb.	97	3.33	1.10	0.09				
64-Okulumuz çalışanları yeni fikir ve teknikler denedikleri için ödüllendirilirler.	Eğitim Şb.	171	3.16	1.01	0.10	1.195	.302	
	Koruma Şb.	260	3.00	1.18	0.09			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.24	1.14	0.07			
	Müd. İd.Br.	92	3.47	1.08	0.11			
	İdari Mali İşl.	122	3.37	1.10	0.10			
	Rehberlik Br.	52	3.44	1.18	0.16			
	Destek Şb.	161	3.01	1.23	0.10			
Personel Şb.	97	3.27	1.12	0.11				

Tablo 20 devamı

MADDELER	Birim	f	\bar{X}	SD	SE	t	P	LSD
65-Bu okulun misyonu toplumun değerlerini yansıtır.	Eğitim Şb.	171	3.61	1.20	0.12	3.164	.063	
	Koruma Şb.	260	3.43	1.06	0.08			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.64	1.11	0.07			
	Müd. İd.Br.	92	3.84	1.10	0.08			
	İdari Mali İşl.	122	3.70	0.77	0.08			
	Rehberlik Br.	52	3.79	0.90	0.08			
	Destek Şb.	161	3.37	1.07	0.15			
Personel Şb.	97	3.51	1.09	0.09				
66-Bu okulda yöneticiler yeni öğretim metotları geliştirmede risk üstlenebilirler.	Eğitim Şb.	171	3.20	0.96	0.10	2.689	.059	
	Koruma Şb.	260	3.12	1.07	0.08			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.36	1.12	0.07			
	Müd. İd.Br.	92	3.23	1.20	0.09			
	İdari Mali İşl.	122	3.36	0.95	0.10			
	Rehberlik Br.	52	3.60	1.10	0.10			
	Destek Şb.	161	3.01	1.12	0.16			
Personel Şb.	97	3.13	1.20	0.09				
67-Bu okulda yöneticiler öğretimde yenilikleri desteklerler.	Eğitim Şb.	171	3.60	1.02	0.08	2.054	.064	
	Koruma Şb.	260	3.52	1.08	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.65	1.05	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.71	0.75	0.08			
	İdari Mali İşl.	122	3.69	0.95	0.09			
	Rehberlik Br.	52	3.85	0.89	0.12			
	Destek Şb.	161	3.39	1.14	0.09			
Personel Şb.	97	3.59	0.89	0.09				
68-Bu okulda çalışanlar, proje ve programları değerlendirip geliştirmek için birlikte çalışırlar.	Eğitim Şb.	171	3.39	1.03	0.08	1.228	.284	
	Koruma Şb.	260	3.24	1.14	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.38	1.17	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.32	1.02	0.11			
	İdari Mali İşl.	122	3.51	1.01	0.09			
	Rehberlik Br.	52	3.46	1.09	0.15			
	Destek Şb.	161	3.22	1.13	0.09			
Personel Şb.	97	3.35	0.99	0.10				
69-Bu okuldaki öğretim performansı okulun misyonunu yansıtır.	Eğitim Şb.	171	3.64	0.92	0.07	1.759	.092	
	Koruma Şb.	260	3.63	0.98	0.06			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.74	1.08	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.61	0.86	0.09			
	İdari Mali İşl.	122	3.84	0.89	0.08			
	Rehberlik Br.	52	3.94	1.00	0.14			
	Destek Şb.	161	3.57	0.99	0.08			
Personel Şb.	97	3.77	0.77	0.08				
70-Okulumuzun değerleri okulu geliştirici niteliktedir.	Eğitim Şb.	171	3.64	0.92	0.07	3.551	.051	
	Koruma Şb.	260	3.45	1.10	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.67	1.12	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.86	0.85	0.09			
	İdari Mali İşl.	122	3.78	0.89	0.08			
	Rehberlik Br.	52	3.87	0.97	0.13			
	Destek Şb.	161	3.44	1.08	0.08			
Personel Şb.	97	3.71	0.78	0.08				
71-Bu okulun yöneticileri planlama ve öğretim zamanını önemserler.	Eğitim Şb.	171	3.73	1.00	0.08	2.961	.054	
	Koruma Şb.	260	3.56	1.09	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.73	1.13	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.85	0.85	0.09			
	İdari Mali İşl.	122	3.92	0.89	0.08			
	Rehberlik Br.	52	3.98	1.02	0.14			
	Destek Şb.	161	3.55	1.04	0.08			
Personel Şb.	97	3.75	0.89	0.09				
72-Okulumuzda öğretim uygulamaları üzerindeki anlaşmazlıklar açıkça seslendirilip tartışılır.	Eğitim Şb.	171	3.50	1.17	0.09	4.055	.000*	2,7- 1,3,4,5,6,8
	Koruma Şb.	260	3.16	1.22	0.08			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.42	1.15	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.59	0.93	0.10			
	İdari Mali İşl.	122	3.57	1.03	0.09			
	Rehberlik Br.	52	3.73	1.03	0.14			
	Destek Şb.	161	3.20	1.18	0.09			
Personel Şb.	97	3.32	0.95	0.10				

Tablo 20 devamı

MADDELER	Birim	f	\bar{X}	SD	SE	t	P	LSD
73- Bu okulda çalışanlar fikirlerini paylaşmak için cesaretlendirilir.	Eğitim Şb.	171	3.31	1.07	0.08	4.179	.000*	2- 1,3,4,5,6,7,8
	Koruma Şb.	260	2.88	1.15	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.33	1.17	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.27	1.00	0.10			
	İdari Mali İşl.	122	3.29	1.09	0.10			
	Rehberlik Br.	52	3.42	1.18	0.16			
	Destek Şb.	161	3.09	1.22	0.10			
Personel Şb.	97	3.11	1.11	0.11				
74- Okulumuz çağdaş gelişmelere, teknolojik yeniliklere ve değişimlere açıktır.	Eğitim Şb.	171	3.68	0.98	0.07	3.073	.003*	2,7-5,8 6-2,3,7
	Koruma Şb.	260	3.50	1.09	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.63	1.25	0.09			
	Müd. İd.Br.	92	3.74	0.88	0.09			
	İdari Mali İşl.	122	3.82	0.97	0.09			
	Rehberlik Br.	52	4.00	0.93	0.13			
	Destek Şb.	161	3.48	1.08	0.09			
Personel Şb.	97	3.81	0.88	0.09				
75- Okulumuz çalışanları gerektiğinde inisiyatif kullanabilirler.	Eğitim Şb.	171	3.39	1.07	0.08	3.457	.001*	2- 1,3,4,5,6,7,8
	Koruma Şb.	260	3.03	1.19	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.35	1.19	0.09			
	Müd. İd.Br.	92	3.34	0.99	0.10			
	İdari Mali İşl.	122	3.25	1.14	0.10			
	Rehberlik Br.	52	3.67	1.04	0.14			
	Destek Şb.	161	3.14	1.09	0.09			
Personel Şb.	97	3.16	0.96	0.10				
76- Okulumuzun amaçları, kuralları, değerleri ve inançları tüm çalışanlar tarafından benimsenir.	Eğitim Şb.	171	3.68	1.07	0.08	1.920	.063	
	Koruma Şb.	260	3.54	1.07	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.64	1.13	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.76	0.96	0.10			
	İdari Mali İşl.	122	3.77	0.93	0.08			
	Rehberlik Br.	52	3.88	0.98	0.14			
	Destek Şb.	161	3.46	1.05	0.08			
Personel Şb.	97	3.58	1.01	0.10				
77- Bu okulun çalışanları, öğrencilerin eğitim-öğretimleri için sorumluluklarını kabul ederler.	Eğitim Şb.	171	3.78	0.94	0.07	2.801	.000*	2- 1,3,4,5,6,7,8
	Koruma Şb.	260	3.65	1.12	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.78	1.09	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.83	0.98	0.10			
	İdari Mali İşl.	122	3.93	0.84	0.08			
	Rehberlik Br.	52	4.00	0.97	0.13			
	Destek Şb.	161	3.50	1.04	0.08			
Personel Şb.	97	3.75	0.99	0.10				
78-Bu okulda öğretmenler birbirini tamamlayıcı nitelikte eğitim-öğretim verirler.	Eğitim Şb.	171	3.62	1.06	0.08	1.593	.133	
	Koruma Şb.	260	3.53	1.12	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.67	1.10	0.08			
	Müd. İd.Br.	92	3.68	0.99	0.10			
	İdari Mali İşl.	122	3.80	0.93	0.08			
	Rehberlik Br.	52	3.77	1.06	0.15			
	Destek Şb.	161	3.48	1.06	0.08			
Personel Şb.	97	3.71	0.97	0.10				
79-Bu okulda öğretmenler, öğrenci merkezli eğitime önem verirler.	Eğitim Şb.	171	3.48	1.10	0.08	2.941	.005*	2-3,4,5,6
	Koruma Şb.	260	3.35	1.07	0.07			
	Öğrenci İşl.Şb.	195	3.65	1.04	0.07			
	Müd. İd.Br.	92	3.68	0.94	0.10			
	İdari Mali İşl.	122	3.73	1.04	0.09			
	Rehberlik Br.	52	3.79	1.07	0.15			
	Destek Şb.	161	3.46	1.02	0.08			
Personel Şb.	97	3.56	1.01	0.10				

EK 3**ANKET FORMU**

Saygıdeğer Meslektaşım;

Aşağıdaki anket formu, Örgüt (Kurum) Kültürü ve Örgütsel (Kurumsal) İletişim'in tespitine dönük doktora tez çalışmasında kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Sözü edilen araştırma çerçevesinde, mensubu bulunduğunuz teşkilattaki bazı uygulamalar ile ilgili değerlendirme yapmanız hedeflenmiştir. Anket formu çalışanlara ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Örgüt kültürü ve örgütsel iletişimin yapı ve özelliklerini tespiti yönelik düşünceleri ifade eden cümleler bulunmaktadır. Anket formu ile toplanan tüm veriler, bireysel değil, grup içinde değerlendirilecek ve söz konusu çalışma haricinde, başka bir amaçla kullanılmayacaktır. İsim belirtmenize gerek yoktur.

İlginize teşekkür eder, saygılar sunarım.

M. Akif ÇİMEN

Doktora Öğrencisi

mehmetakifcimen@gmail.com

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

2. Eğitim durumunuz nedir? (lütfen en son bitirdiğiniz programı ölçü alarak yazınız)

() Lise mezunu () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

3. Rütbeniz nedir?

() Polis Memuru () Şube Müdürü
 () Komiser Yardımcısı () PMYO Müdür Yrd
 () Komiser () Öğretim Görevlisi Müdür Yrd
 () Başkomiser
 () Emniyet Amiri

4. Kaç yıldır bu okulda görev yapmaktasınız?

() 1–5 yıl arası () 6–10 yıl arası () 11–15 yıl arası () 16 -20yıl arası () 21 yıl ve üzeri

5. Şu an okulda herhangi bir derse giriyor musunuz?

() Evet () Hayır

6. Hangi birimde çalışıyorsunuz?

() Eğitim Şube Müd. () Öğrenci İşleri Şube Müd. () İdari Mali İşler Şube Müd.
 () Destek Hizmetleri Şube Müd. () Yurt Şube Müd.
 () Koruma Şube Müd. () Müdüriyet İdari Büro () Rehberlik ve Danışma Büro Amirliği
 () Poliklinik () Personel Şb. Müd.

İKİNCİ BÖLÜM

Lütfen her cümlede ifade edilen uygulama ya da durum hakkındaki 5 (Beş) önerme arasından, sizin görüşünüzü en iyi yansıtan şıkkı işaretleyiniz. Bu beş önerme, en olumsuzundan başlayarak, derece derece en olumlu cevaba doğru sıralanmıştır.

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kısmen Katılıyorum 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum

Lütfen katılım derecenizi önermenin karşısındaki boşluğa işaretleyiniz.

	1	2	3	4	5
1.Çalışma arkadaşlarımızla hizmet ve görevlere ilişkin bilgi alışverişinde bulunuruz.					
2.Okulumuzda her hangi bir konuyla ilgili, yetkili kişiye ulaşmada sorun yaşamıyorum.					
3.Mesleğimizin amacı ve önemi tüm çalışanlara aktarılır.					
4.Okulumuzda kendimle ilgili kararlarda görüşlerime önem veriliyor.					
5.Okulumuzda farklı birimlerdeki ast ve üstler rahatlıkla birbirleriyle iletişim kuruyorlar.					
6.Okulumuzda görev ve hizmetlerin sonuçlarıyla ilgili geribildirimler düzenli olarak yapılmaktadır.					
7.Okulumuz personelinin birbirleriyle olan ilişkileri uyumludur.					
8.Okulumuz çalışanları daha çok informal iletişim kanallarını (<i>söylentiler, doğal arkadaş grupları gibi</i>) kullanırlar.					
9.Okulumuzda kişiler arası sorunlar, çoğunlukla arkadaşlar aracılığıyla çözümleniyor.					
10.Okulumuzda farklı değerlere (<i>sosyo-ekonomik, kültürel, yaşam biçimi vb.</i>) sahip kişiler arasında uyum olduğunu söyleyebilirim.					
11.Yapılan göreve ilişkin yönetmelikler, genelgeler, duyurular vb. zamanında elimize ulaşıyor.					
12.Okulumuzdaki mevcut iletişim sistemi, birimler arasındaki iletişimin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlar.					
13.Okulumuzda göreve başladığımda çalışma arkadaşlarım işe ve/veya birime uyum sağlamamda bana yardımcı oldular.					
14.Okulumuzda moral geceleri, çeşitli yemekler, yaş günleri, terfi ve emeklilik törenleri gibi etkinlikler gerçekleştirilir.pay					
15.Okulumuzun geçmişi tüm çalışanlar tarafından bilinir. Paylaşımcı iletişim					
16.Okulumuzda yaşanan olaylar ve kahramanlıklar sürekli anlatılır ve yüceltilir.					
17.Genelge, yönetmelik ve duyurular gibi yazılı iletişim araçlarında kullanılan resmi dili anlamakta zorluk <u>çekmiyorum</u> .					
18.Okulumuzda yeterli düzeyde pano, bülten, dergi, şikâyet kutuları vb. uygulamalar vardır.					
19.Okulumuzda Emniyet Teşkilatının ortak bilgi ve verilere sahip olduğunu gösteren Pol-Net sisteminden yararlanılır.					
20.Okulumuza dedikodu ve söylentiler hakim <u>değildir</u> .					
21.Okulumuzda otoriter bir anlayıştan ziyade katılımcı bir anlayış mevcuttur.					
22.Okul yönetimi hata kabul etmeyen mükemmeliyetçi bir tavır içerisindedir.					
23.Okulumuzda çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kurallar ve yönetmelikler belirlemektedir.					
24.Okulumuzda yöneticiler ve personel arasında sürekli bir görüş alışverişi vardır.					
25.Okulumuzda görevin en iyi şekilde yapılabilmesi için bilgilendirme ve uyarılar zamanında yapılır.					
26.Okulumuzda mevcut iletişim sistemlerinin işleyişinde mesleki gizlilik söz konusudur.					
27.Okulumuzda ekip çalışması bireysel çalışmaya tercih edilir.					
28.İşle ilgili bilgi ve emirler verildiğinde, konuyu açıklayıcı soruları rahatlıkla sorabilirim.					
29.Çalışma arkadaş(lar)ımla ilgili yaşadığım sorunların çözümünde yöneticilere rahatlıkla başvurabilirim.					
30.Okulumuzu ilgilendiren kanun, tüzük ve yönetmeliklerin getirdiği kurallar hakkında bilgi sahibiyim.					
31.Okulumuzda empatik iletişim (kendini karşısındakinin yerine koyarak yapılan iletişim) oldukça yaygındır.					
32.Okulumuzda birim değişikliklerinde, işe ve/veya birime uyum sağlamada çalışanlara yardımcı olunur.					

33.Okulumuz çalışanları birbirleriyle önyargısız bir şekilde iletişim kurmaktadırlar.					
34.Okulumuzda, öğrencilere yönelik yararlı bilgileri elde etmek amacıyla mesleki elektronik ağlardan (<i>İnternet, Polis-Web sayfaları</i>) yararlanılır.					
35.Okul içinde bütün birimler birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktadır. iletişim					
36.Okulumuzda herkes tarafından hissedilen biz bilinci mevcuttur.					
37.Okulumuzda telafisi mümkün hatalar hoşgörüle karşılanmaktadır.					
38.Okulumuzda çalışanlar arası ilişkiler saygıya dayalı ve ölçülüdür.					
39.Okulumuzda çalışanlar hangi davranışlarının ödüllendirileceğini veya cezalandırılacağını bilirler.					
40.Okulumuzda çalışanlar üstlerin emirlerine uymayı ve itaat etmeyi bir görev olarak algılarlar.					
41.Okulumuzun temel değerleri ve prensipleri eğitim-öğretim faaliyetleriyle öğrencilere aktarılmaktadır.					
42.Okulumuz bayrak törenlerine oldukça önem vermektedir.					
43.Okulda yöneticiler çalışanların fikirlerine değer verir.					
44.Okulumuzda çalışanlar birbirlerine güvenirlir.					
45.Okulumuz çalışanları okulun misyonunu desteklerler.					
46.Bu okulun çalışanları eğitim-öğretimle ilgili birlikte plan yapabilirler.					
47.Okulumuzun yöneticileri, çalışanların mesleki değerlendirilmesinde adil davranırlar.					
48.Okulumuzda çalışanlar çeşitli kaynaklardan (<i>seminerler, konferanslar, meslektaşlar vb.</i>) bilgi elde etmenin yollarını ararlar.					
49.Okulumuz çalışanları her hangi bir sorun olduğunda yardım etmek için isteklidirler.					
50.Okulumuzda yöneticiler görevlerini iyi bir şekilde yerine getiren çalışanları takdir etmek için zaman ayırırlar.					
51.Okulumuzun misyonu çalışanlar için bir güdüleme (<i>motivasyon</i>) aracıdır.					
52.Okulumuzda çalışanlar karar verme sürecine katılırlar.					
53.Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin öğretim etkinliklerini gözlemlemek için zaman ayırırlar. -- -paylaşımçı okul kültürünü yokluyor--					
54.Okulumuz çalışanlarının mesleki gelişimi okul yönetimi tarafından değerli görülür.					
55.Okulumuzda yöneticiler zamanlarının önemli bir bölümünü faaliyet planı yaparak geçirirler.					
56.Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin düşüncelerine önem verirler.					
57.Okulumuzdaki yöneticiler, çalışanların birlikte çalışmalarını kolaylaştırır.					
58.Okulumuz öğretime başlama ve mezuniyet törenlerine oldukça önem vermektedir.					
59.Okulumuzun çalışanları okulun misyonunu anlarlar.					
60.Bu okulda öğretmenler genellikle diğer öğretmenlerin ne öğrettiğinin farkındadır.					
61.Bu okulda çalışanlar diğer çalışanların duygu ve düşüncelerinin farkındadır.					
62.Okulumuzda çalışanlar öğrenim süreçleri hakkında bilgilerini güncellerler.					
63.Bu okulda çalışanlar ekip olarak işbirliği içinde çalışırlar.					
64.Okulumuz çalışanları yeni fikir ve teknikler denedikleri için ödüllendirilirler.					
65.Bu okulun misyonu toplumun değerlerini yansıtır.					
66.Bu okulda yöneticiler yeni öğretim metotları geliştirmede risk üstlenebilirler. ----açıklık kültürünü yokluyor-----					
67.Bu okulda yöneticiler öğretimde yenilikleri desteklerler.					
68.Bu okulda çalışanlar, proje ve programları değerlendirip geliştirmek için birlikte çalışırlar.					
69.Bu okuldaki öğretim performansı okulun misyonunu yansıtır.					
70.Okulumuzun değerleri okulu geliştirici niteliktedir.					
71.Bu okulun yöneticileri planlama ve öğretim zamanını önemserler.					
72.Okulumuzda öğretim uygulamaları üzerindeki anlaşmazlıklar açıkça seslendirilip tartışılır.					
73.Bu okulda çalışanlar fikirlerini paylaşmak için cesaretlendirilir.					
74.Okulumuz çağdaş gelişmelere, teknolojik yeniliklere ve değişimlere açıktır.					
75.Okulumuz çalışanları gerektiğinde inisiyatif kullanabilirler.					
76.Okulumuzun amaçları, kuralları, değerleri ve inançları tüm çalışanlar tarafından benimsenir.					
77.Bu okulun çalışanları, öğrencilerin eğitim-öğretimleri için sorumluluklarını kabul ederler.					
78.Bu okulda öğretmenler birbirini tamamlayıcı nitelikte eğitim-öğretim verirler.					
79.Bu okulda öğretmenler öğrenci merkezli eğitime önem verirler.					

Varsa belirtmek istediğiniz görüşleriniz.....

T.C
EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
İzmir Bornova Polis Meslek Eğitim Merkezi Müdürlüğü

SAYI : B.05.1.EGM.0.72.26.07.02
31269- (770) - 1456
KONU: Anket

02/07/2007

EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜNE
(Eğitim Daire Başkanlığı)

Müdürlüğümüzde görevli 154634 sicil sayılı Emniyet Amiri M.Akif ÇİMEN 'in Fırat Üniversitesi Eğitim Yönetiminde yapmakta olduğu doktora tezi ile ilgili; "Polis Meslek Yüksek Okullarındaki Kurum İçi İletişimin Kurum Kültürüne Etkisi" konulu ekte gönderilen anketin, PMYO Müdürlüklerinde görevli Emniyet Hizmetleri sınıfına uygulanabilmesi için gerekli iznin verilmesi hususunda;

Olurlarımıza arz ederim.

İbrahim ŞAHİNTÜRK
Bornova POMEM Müdürü
1.Sınıf Emniyet Müdürü

EKLER :
EK -1 - Dilekçe (1 Adet -1 Sayfa)
EK -2 -Anket Formu (1 Adet - 5 Sayfa)

T.C.
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI
Emniyet Genel Müdürlüğü



Sayı : B.05.1.EGM.0.72.02.03-970 -3326-136835

08.08/2007

Konu : Akademik Çalışma

İZMİR BORNOVA POLİS MESLEK EĞİTİM MERKEZİ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 02.07.2007 gün ve B.05.1.EGM.0.72.26.31269-(770)-1458 sayılı yazınız.

İzmir Bornova Polis Meslek Eğitim Merkezi Müdürlüğünde görevli 154634 sicil sayılı Emniyet Amiri M.Akif ÇİMEN'in, Fırat Üniversitesi Eğitim Yönetiminde yapmakta olduğu doktora tezinde kullanmak üzere "Polis Meslek Yüksek Okullarındaki Kurum İçi İletişimin Kurum Kültürüne Etkisi" konusunda PMYO Müdürlüklerinde görevli Emniyet Hizmetleri sınıfında görevli personele yönelik anket yapma talebinde bulunduğu ilgi sayılı yazınız ile bildirilmiştir.

Adı geçen personelin tez çalışmasında kullanmak üzere PMYO Müdürlüklerinde görevli Emniyet Hizmetleri sınıfında görevli personele yönelik anket uygulayabilmesi hususunda alınan Genel Müdürlük Makam onayı ve onaylı anket örneği ekte gönderilmiştir.

Bu çerçevede, tez çalışmasından elde edilen değerlendirme sonuçlarının Eğitim Dairesi Başkanlığının [ftp://egmledbweb/akademik/Pol-Net](http://egmledbweb/akademik/Pol-Net) adresine kopyalanmasını sağlanmasını rica ederim.

Alparslan
Ahmet KARAGÖZ
Eğitim Dairesi Başkan V.
Eğitim Dairesi Başkan Yardımcısı
2.Sınıf Emniyet Müdürü

EKLER :
1- Onay (1 sayfa)
2- Onaylı Çalışma Örneği (6 sayfa)

BornoVA Polis Meslek Eğitim Merkezi Müdürlüğü	
Sayı	1338
Görev	Eğitim sb. md.
Tarih	09.08.2007
Polis No	

1186/1081
20.08.07
İdari Br. A.
Sb. md. A.

Necatibey Cad. No: 70 Sıhhiye 06100 ANKARA
Telefon: 412 14 25 Faks:425 43 15

Ayrıntılı bilgi için irübar: Z.GÜR GENÇ
Elektronik Ağ:www.egm.gov.tr

T.C.
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI
Emniyet Genel Müdürlüğü



Sayı : B.05.1 EGM 0.72.02.03/1815

...../08/2007

Konu: Akademik Çalışma

GENEL MÜDÜRLÜK MAKAMINA

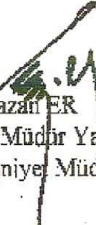
İzmir Bornova Polis Meslek Eğitim Merkezi Müdürlüğünde görevli 154634 sicil sayılı Emniyet Amiri M.Akif ÇİMEN'in, Fırat Üniversitesi Eğitim Yönetiminde yapmakta olduğu doktora tezinde kullanmak üzere "Polis Meslek Yüksek Okullarındaki Kurum İçi İletişimin Kurum Kültürüne Etkisi" konusunda PMYO Müdürlüklerinde görevli Emniyet Hizmetleri sınıfı personeline yönelik anket yapma talebinde bulunduğu anılan Merkez Müdürlüğünün 02.07.2007 gün ve 770-1458 sayılı yazısı ile bildirilmiştir.

Adı geçen personelin PMYO Müdürlüklerinde görevli Emniyet Hizmetleri sınıfı personeline yönelik anket çalışması yapılabilmesi hususunu onaylarınıza arz ederim


Ahmet KARAGÖZ
Eğitim Dairesi Başkan V.
Eğitim Dairesi Başkan Yardımcısı
2.Sınıf Emniyet Müdürü

Uygun Görüşle Arz Ederim.

07/08/2007


Ramazan ER
Emniyet Genel Müdür Yardımcısı
E.Sınıf Emniyet Müdürü

OLUR

07/08/2007


Oğuz Kağan KOKSAL
Emniyet Genel Müdürü
Vali

ÖZGEÇMİŞ

M.Akif ÇİMEN. 10.03.1971'de Söke'de doğdum. 1988'de Söke Lisesi'nden, 1993'te Polis Akademisi'nden mezun oldum. Sırasıyla İstanbul Emniyet Müdürlüğü (5 yıl), Elazığ Emniyet Müdürlüğü (5,5 yıl), Balıkesir Polis Meslek Yüksek Okulu (6 ay) çalıştım. İzmir Bornova Polis Meslek Yüksek Okulu'nda çalışmaktayım. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında, Elazığ ilinde çalışan tüm polislere yönelik “Stres ve Polisi Etkileme Durumu” konulu Yüksek Lisans çalışması yaptım. Evli ve iki çocuk babasıyım.