

I

T.C
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

**POLİS MESLEK YÜKSEK OKULU YÖNETİCİLERİNİN
GÜDÜLEME ROLLERİ**

(Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yüksek Lisans Öğrencisi

Özgür DUMAN

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Fatih TÖREMEN

ELAZIĞ 2005

ÖNSÖZ

Emniyet Teşkilatına memur yetiştirmek ve eğitim görevlerini yerine getirmekle görevli bulunan Polis meslek yüksek okulları bugün Ülkemizin değişik illerinde (26 adet) hizmet vermektedir. Emniyet Teşkilatı Ülkemizde ve Dünyamızda yaşanan hızlı değişime ayak uydurmak için bütün gelişmeleri yakından takip etmektedir. Ancak amaçlanan bu sonuca varılabilmesi için Polis meslek yüksek okullarında görev yapan kendini yetiştiren, kendini yenileyen ve eğitimdeki yenilikleri takip eden personelle mümkün olacaktır. Personelin bu özel gayretlerinin yanında esas önemli olan okul yöneticilerinin ortaya koymuş olduğu davranışlardır. Okul yöneticileri yeniliğe ne kadar açıksa ,değişime ne kadar önem veriyorsa ve kendini bu doğrultuda yetiştiriyorsa personele vereceği destekde o kadar artacaktır. Yönetici olumlu davranışlarıyla personele örnek olacak ve her zaman destek olduğunu hissettirecektir. Dolayısıyla kurumda bir lokomotif görevi üstlenmiş olacaktır.

Başarılı bir Polis Meslek Yüksek Okullu yöneticisi kaliteli polis memurları yetiştirmek istiyorsa kurumda bulunan personeli meslek öncesi eğitimle bırakmayıp meslekte de personelin gelişimine önem verecek ve personel için hizmet içi kurslar, seminerler sempozyumlar düzenleyecektir.

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde ve tezin hazırlanmasında her türlü yardımı sağlayan, içtenliği ve samimi tavırlarıyla bana her zaman yardımcı olan, danışmanım Yrd.Doç. Dr. sayın Fatih TÖREMEN' e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, yüksek lisans eğitimim boyunca her türlü kolaylığı sağlayan 1.Sınıf Emniyet Müdürü Sayın Oğuz İNCİ'ye ve 3.Sınıf Emniyet Müdürü Ş.Alen MENGİ'ye saygılarımı sunarım.

Özgür DUMAN

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**POLİS MESLEK YÜKSEK OKULU YÖNETİCİLERİNİN
GÜDÜLEME ROLLERİ**

Fırat Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

2005, 114 sayfa

Polis meslek yüksek okullarımız 09.05.2001 tarihinde resmi gazetede yayınlanan 4652 numaralı kanunla eğitim ve öğretim vermeye başlamıştır. Bu okullar Emniyet teşkilatına memur yetiştiren tek kaynaktır.

Çağın ve toplumun hızlı gelişimi ve değişimi karşısında Emniyet teşkilatı da bu değişime ayak uydurmuş ve Polis okullarını Polis meslek yüksek okuluna çevirerek 8 ay olan eğitim süresini 24 ay a çıkartmıştır. Bununla beraber bu okullarda eğitimin daha kaliteli verilebilmesi için öğretim görevlisi kadrosu tahsis edilmiştir. Hali hazırda eğitim bu okullarda görev yapan rütbeli, rütbesiz personel ve öğretim görevlilerince sürdürülmektedir

Kaliteli polis memurları yetiştirebilmek için okul yöneticilerine büyük işler düşmektedir. Yöneticiler çalıştıkları okullarda değişimin ve gelişimin lokomotifi olmalıdırlar. Yöneticiler çalışan personelin çalışma kapasitelerini ve performanslarını da sürekli arttırmak zorundadırlar. Yönetici, okulun imkanlarını, kendi yetkilerini, maddi ve manevi kaynakları bu iş için seferber etmelidir.

Bu araştırmanın genel amacı, **“Polis meslek yüksek okulu yöneticilerinin güdüleme rollerini”** belirlemektir.

IV

Araştırmada veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen beş seçenekli likert t¼r¼ bir anket kullanılmıştır. Anket maddeleri ayrıca ortak karar verme, iletişim, gelişimi destekleme, imkanları kullanma, denetim, ¼d¼llendirme, cezalandırma, ¼rnek olma ve sosyal etkinlikler şeklinde gruplandırılarak ¼rg¼tsel boyutlar oluşturulmuştur.

Veriler SPSS 10.0 istatistiksel ¼z¼mlleme programı aracılığıyla, t, tek y¼nl¼ değişkenlik ¼z¼mlmesi, y¼zde, parametrik olmayan t sınaması hesaplamaları yapılarak ¼z¼mlenmiř ve yorumlanmıştır.

Verilerin değerlendirilmesi sonucunda okul m¼d¼rlerinin ¼ğretmenlerin mesleki gelişimine y¼nelik olarak, g¼d¼leme becerilerine ilişkin denek gruplarının g¼r¼řleri arasında anlamlı farklılık oluştuğu g¼r¼lm¼řt¼r. Elde edilen bulgular ışığında ¼neriler geliştirilmiştir.

¼zg¼r DUMAN

ABSTRACT**Masters Thesis**

**The University of Firat
The Institute of Social Sciences
The Main Branch of Educational Sciences**

2005, 114 page

Police training colleges , only resources for training police constables, were founded by the 4652 registration numbered Police Higher Education Code which was published in the official gazette on 25 April 2001.

Turkish National Police Service adapted itself for the rapit change and development in society and restructured police training schools into police training colleges, extending traing and education term to 24 months from 8 months. Moreover, this code also allowed allocating positions to employ professors. Currently police training and education is carried out by the ranking and non-ranking police instructors and also professors.

College administrators have the full responsibility and burdens on their shoulders in order to train and qualify police constables. Administrators should have the leading track of change, progress and development in their schools. They also have to increase the quality and work capacity of their employees by using the all facilities and resources of the school which are dispensed by their decisions.

The main goal of this research is to determine and find out the motivation roles of police training college administrators.

As a data gathering instrument, a five-scaled Likert type questionnaire was used. The questionnaire items were grouped to form dimensions such as participation in making decisions, communication, support and reward, performance appraisal, empowerment, model formation, and conflict management.

The data were analyzed by means of SPSS 10.0 statistical program and t, ANOVA, Mann-Whitney U, and Kruskal Wallis tests were computed.

The findings have revealed that there are significant differences between/among the views of the subjects towards the motivational skills of principals for the professional developments of teachers.

İÇİNDEKİLER

ONAY	I
ÖNSÖZ	II
ÖZET	III
ABSTRACT	V
İÇİNDEKİLER	VII
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	
1	
1.1. Problem	2
1.2. Önem	2
1.3. Amaç	3
1.4. Sayıtlar	3
1.5. Sınırlılıklar	4
1.6. Tanımlar	4
BÖLÜM II	
5	
KURAMSAL BİGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	5
1.1.GÜDÜLEME	5
1.1.1.Güdüleme Kavramının Tanımı	5
1.1.2.Güdü Türleri	7
1.2.GÜDÜLEME İLE İLGİLİ KURAMSAL YAKLAŞIMLAR VE KURAMLAR	8
1.2.1.Yaklaşımlar	9
1.2.1.1.Davranışçı Yaklaşım	9
1.2.1.2.Bilişsel Yaklaşım	9
1.2.1.3. Sosyal Öğrenme Yaklaşımı	10
1.2.2.Kuramlar	10
1.2.2.1.X ve Y Kuramı	11
1.2.2.1.1.X Kuramı	11

1.2.2.1.2.Y Kuramı	12
1.2.2.1.3.Z Kuramı	12
1.2.2.2.Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi	13
1.2.2.2.1.İhtiyaçlar Hiyerarşisi	14
1.2.2.2.2.Fizyolojik Gereksinimler	14
1.2.2.2.3.Güvenlik Gereksinimleri	15
1.2.2.2.4.Sosyal Gereksinimler	15
1.2.2.2.5.Saygı Gereksinimleri	15
1.2.2.2.6.Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi	16
1.2.2.3.Beklenti-Değer Kuramı	16
1.2.2.4.Kazanılmış Gereksinimler Kuramı	17
1.2.2.4.1.Başarı Gereksinimi	17
1.2.2.4.2.İlişki Gereksinimi	18
1.2.2.4.3.Güç Gereksinimi	18
1.2.2.5.Alderfer'in Erg Kuramı	19
1.2.2.5.1.Varlık (Existence)	19
1.2.2.5.2.İlişki(Relationship)	19
1.2.2.5.3.Gelişme(Growth)	19
1.2.2.6.Pekiştirme Kuramı	20
1.2.2.7.Eşitlik Kuramı	21
1.2.2.8.Dürtü Özendirme Kuramı	21
1.2.2.9.Çift Faktör Teorisi (Hijyen – Motivasyon Teorisi)	22
1.2.2.10.Amaç Belirleme Kuramı	23
BÖLÜM III	25
3.1. OKUL YÖNETİCİSİ VE PERSONELİN GELİŞİMİ	25
3.1.1.P.M.Y. Okullarında Görev Yapan Personel (Öğretmenlik Mesleği)	25
3.1.2.Polis Meslek Yüksek Okul Yöneticilerinin Güdüleme Rollerini	27
3.1.3.P.M.Y.O. Personelinin Güdülenme ve Mesleki Gelişimleri	34
3.2. ALANDA YAPILMIŞ BAZI ARAŞTIRMALAR	41
3.2.1.Türkiye'de Yapılan İlgili Çalışmalar	41
3.2.2.Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	44

BÖLÜM IV	46
YÖNTEM	46
4.1. Araştırmanın Modeli	46
4.2. Araştırmanın Evreni	46
4.3. Örneklem	46
4.4. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Değerlendirilmesi	46
4.5. Verilerin Çözümlemesi	47
BÖLÜM V	50
BULGULAR VE YORUMU	50
5.1. CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE BULGULAR	50
5.1.1. Cinsiyete Göre Dağılım	50
5.1.2. Cinsiyete Göre Belirlenen Örgütsel Boyutlara İlişkin Bulgular	51
5.1.2.1 Ortak Karar Verme Boyutuna İlişkin Bulgular	51
5.1.2.2.İletişim Boyutuna Ait Bulgular	51
5.1.2.3. Gelişimi Destekleme Boyutuna Ait Bulgular	52
5.1.2.4 İmkanları Kullanma Boyutuna Ait Bulgular	52
5.1.2.5. Denetim Boyutuna Ait Bulgular	52
5.1.2.6 Ödüllendirme Boyutuna Ait Bulgular	53
5.1.2.7. Cezalandırma Boyutuna Ait Bulgular	53
5.1.2.8 Örnek Olma Boyutuna Ait Bulgular	53
5.1.2.9. Sosyal Etkinlikler Boyutuna Ait Bulgular	54
5.1.3. Cinsiyete Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme	54
5.1.4. Cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösteren alt boyutlara ilişkin bulgular	56
5.1.5.Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Farklılık Gösteren Maddelere İlişkin Bulgular	56
5.2. YAŞ DEĞİŞKENİNE AİT BULGULAR	57
5.2.1. Yaş Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı	57
5.2.2.Belirlenen Örgütsel Boyutlara Göre Bulgular	58
5.2.2.1Ortak Karar verme Boyutuna İlişkin Bulgular	58
5.2.2.2İletişim Boyutuna Ait Bulgular	58

5.2.2.3. Gelişimi Destekleme Boyutu Boyutuna Ait Bulgular	59
5.2.2.4.İmkanları Kullanma Boyutuna Ait Bulgular	60
5.2.2.5.Denetim Boyutuna Ait Bulgular	60
5.2.2.6.Ödüllendirme Boyutuna Ait Bulgular	61
5.2.2.7.Cezalandırma Boyutuna Ait Bulgular	61
5.2.2.8.Örnek Olma Boyutuna Ait Bulgular	62
5.2.2.9.Sosyal Etkinlikler Boyutuna Ait Bulgular	63
5.2.3.Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel	
Değerlendirme	64
5.2.4.Yaş Değişkenine Göre Anlamli Farklılık Gösteren Maddelere	
İlişkin Bulgular	65
5.3.RÜTBE DEĞİŞKENİNE AİT BULGULAR	79
5.3.1. Rütbe Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı	79
5.3.2.Belirlenen Örgütsel Boyutlara Göre Bulgular	80
5.3.2.1. Ortak Karar verme Boyutuna İlişkin Bulgular	80
5.3.2.2.İletişim Boyutuna Ait Bulgular	81
5.3.2.3.Gelişimi Destekleme Boyutuna Ait Bulgular	81
5.3.2.4.İmkanları Kullanma Boyutuna Ait Bulgular	82
5.3.2.5.Denetim Boyutuna Ait Bulgular	83
5.3.2.6.Ödüllendirme Boyutuna Ait Bulgular	84
5.3.2.7.Cezalandırma Boyutuna Ait Bulgular	84
5.3.2.8.Örnek Olma Boyutuna Ait Bulgular	85
5.3.2.9.Sosyal Etkinlikler Boyutuna Ait Bulgular	86
5.3.3.Rütbe Değişkenine Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel	
Değerlendirme	87
5.3.4.Rütbe Değişkenine Göre Anlamli Farklılık Gösteren Maddelere	
İlişkin Bulgular	90
BÖLÜM VI	104
SONUÇ VE ÖNERİLER	104
6.1.Sonuç	104
6.2.Öneriler	106
6.3. Araştırmacılar İçin Öneriler	107

Kaynaklar	108
EKLER	112
Ek I Veri Toplama Aracında yer alan maddeler.	112
Ek II veri toplama aracı anket maddeleri	116

BÖLÜM I

GİRİŞ

Yönetim bilimciler; yönetim sanatı ve bilgisinin ancak eğitim yolu ile kazanılacağını öne sürmektedirler. Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere, iyi yöneticilik niteliklerini kazanmada, kuşkusuz iyi bir eğitimden geçmiş olmak oldukça önemlidir.

Günümüzde eğitim yöneticiliği, genel anlamda insan idare etme anlamındaki yöneticilikten farklı olarak, kendi içinde doğruları olan ayrı bir uzmanlık alanı olarak kabul edilmektedir.

Konunun uzmanları, iyi bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken nitelikleri şu şekilde sıralamaktadırlar: Konunun verdiği güç yerine, geniş bilgi ve yeterli coşkuya sahip olma, yetkilerini bilgece kullanmasını bilme, herkese karşı anlayışlı ve eşit davranma, kurumunu ve amaçlarını iyi tanıma, çevresindekilerle iyi ilişkiler kurma, sorunların kendisine gelmesini bekleme yerine sorunları kendisi bizzat arama, bir öneriyi savunabilme ya da bir öneriyi yapılacak karşı koymaları dikkatle yanıtlatabilme, eğitime inanma ve öğrencinin yararlarını her şeyin önünde tutma, her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışma, onları övmekten çekinmeme, yetki ve görevlerini gerektiğinde başkalarına bırakmayı bilme.

Okul yöneticileri, etkili ve kaliteli bir eğitimin gerçekleşmesi için okullarında çalışan öğretmenlerin mesleklerinde kendilerini geliştirmeleri için onlara destek ve olanaklar sağlamalıdır. Okul yöneticileri tarafından güdülenmiş olan öğretmenler kendilerini mesleklerinde daha iyi gerçekleştirir ve geliştirir. Öğretmen eğitim ve öğretim sürecinde kritik bir yere sahip olduğundan, güdüleme düşüklüğü sonucunda kalitenin yakalanmasında ve okulun gelişmesinde önemli eksiklikler ortaya çıkabilecektir (Töremen,2000:19).

Öğretmen insan kaynaklarını işleyen kaynak, okul yöneticisi ise işlenen ve işleyen insan kaynaklarını yöneten kişidir. İnsan gücü kaynağı olarak öğretmenin etkili bir şekilde çalıştırılması ve örgütsel adanmışlık düzeyinin yüksek tutulması görevini yerine getirmede güdüleme gibi kritik bir role sahiptir (Çelik,1997:58).

Bu bilgiler doğrultusunda, polis eğitim kurumu müdürlerinin ve diğer idareci personelin eğitim yönetimi kuram ve uygulamalarına yönelik olarak yetiştirilmeleri gerektiği ve bunun polis eğitim sisteminin başarısına doğrudan etki edeceği söylenebilir.

1.1. Problem

Polis meslek yüksek okullarımız 09.05.2001 tarihinde resmi gazetede yayınlanan 4652 numaralı kanunla kurulmuştur. Yine aynı kanunda Polis meslek yüksek okullarının kuruluş amacı Polis teşkilatına memur yetiştirmek olarak belirtilmiştir. Görüldüğü gibi Emniyet teşkilatının bütün memurları bu okullardan yetişmektedirler. Halka hizmet götüren bu teşkilat üyeleri ne kadar kaliteli yetiştirilirse insanımıza o kadar mükemmel hizmet verilebilir. Bu doğrultuda günümüz hayat şartlarında sürekli gelişen eğitim-öğretim kurumları ve programlarına sürekli ayak uydurabilecek, yenilikleri takip edebilecek ve mesleğinde üst düzeyde bilgilerle kendini donatabilecek personele ihtiyaç duyulmaktadır. Bu gelişmelere uyum sağlayamayan personel ve yöneticiler hızla geride kalacak ve eğitim sisteminde gelişmelere engel bir şekilde görevlerini sürdüreceklerdir.

Yapılan araştırmalar okuldaki öğrenci başarısının etkili öğretimle diğer bir deyişle yetkin eğitici ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Ülkemizde, Polis meslek yüksek okullarımızda verilen eğitimin niteliği sürekli olarak eleştirilmekte ve etkili bir eğitimin gerçekleştirilmediği dile getirilmektedir. Bu durum, kaliteli bir eğitimin gerçekleşmesi için personel ve yöneticilerin kendilerini sürekli geliştirmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda polis meslek yüksek okul yöneticilerinin güdüleme rolünün kritik bir öneme sahip olduğu bir gerçektir.

1.2. Önem

Tüm dünyada olduğu gibi Türk Polisinin eğitim sisteminde de gelişmeler ve değişimler meydana gelmektedir. İlk önce üç ay eğitim verilirken daha sonra 6 ay, 8 ay a çıkarılmış günümüzde ise 2 yıl eğitim verilmektedir. Okullarımızdaki bu değişimin sadece şekli olarak olması bir şey değiştirmeyecektir. Ancak kendisini yetiştirmiş bir yöneticinin emrinde eğitilmiş ve çağın gereklerine göre yetiştirilmiş personelle, okullarda verilen hizmetin kalitesi artırılabilir. Gelişen ve değişen hayat şartlarında kaliteli memur yetiştirebilmek için kendini sürekli geliştiren ve yenileyen personele

ihtiyaç duyulmaktadır. Personelin kendilerini geliştirmeleri için okul yöneticilerinden gerekli desteği almaları ve uygun ortamlara kavuşmaları gerekmektedir.

1.3. Amaç

Bu araştırmanın genel amacı, Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgesindeki Polis meslek yüksek okullarında çalışan personelin görüşlerinden hareketle okul yöneticilerinin güdülemedeki yeterlilik düzeylerini belirlemektir.

Bu genel amaç çerçevesinde, okul yöneticilerinin personeli güdülemedeki yeterlilikleri ortak karar verme, iletişim, gelişimi destekleme, imkanları kullanma, denetim, ödüllendirme, cezalandırma, örnek olma ve sosyal etkinlikler boyutlarında ele alınmıştır. Bu duruma göre aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Gdüülenmenin gerçekleşmesi için yöneticiler, personeli ortak karar alma sürecine katmakta mıdırlar?
2. Yöneticiler personelleriyle etkin iletişim kurmakta mıdırlar?
- 3.Yöneticiler, personelin gelişimi için okulun imkanlarını etkin bir şekilde kullandırmakta mıdırlar?
- 4.Personele yeterince destek ve ödül sağlamakta mıdırlar?
- 5.Yöneticiler personelin gelişimine yönelik olarak yeterli oranda görevlendirilmekte midirler?
- 6.Yöneticiler, personeli cezalandırmada yapıcı davranmakta mıdırlar?
- 7.Yöneticiler, personelin gelişimine yönelik olarak yeterince örnek oluşturmakta mıdırlar?
- 8.Yöneticiler sosyal etkinlikler ile personeli desteklemekte midirler?

1.4. Sayıtlar

1. Evrenden seçilecek olan örneklem grubu, evreni temsil edecek düzeydedir.
2. Anketlere verilecek cevaplar, katılımcıların görüşlerini yansıtmaktadır.

2.1. Sınırlılıklar

1.Bu araştırma Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgesindeki Polis meslek yüksek okulları ile sınırlıdır.

2.Araştırma, bu bölgelerde görev yapan okul yöneticileri ve personel ile sınırlıdır.

2.2. Tanımlar

Personel: Polis meslek yüksek okulları kanunda belirtilen okullarda görevli personel ; polis memuru, polis amiri, öğretmen emniyet müdürü ve öğretim görevlisidir. Bu personel yine bu kanunla verilen eğitim öğretim görevini yerine getirirler.

Okul Yöneticisi: Okul yöneticisi, okuldaki madde ve insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak okulu amaçlarına uygun olarak yaşatan kişi olarak tanımlanmaktadır (Taymaz,1986:123).Bu doğrultuda okulların kuruluş kanununda belirtilen 1.Sınıf Emniyet Müdürleridir

Güdülenme: Güdülenme, genel olarak insan organizmasını davranışa iten, bu davranışların şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını içeren bir kavramdır. Anahtar kavram olan güdü, tipik olarak davranışı belirli bir yöne doğru organize ettiği ve harekete geçirdiği kabul edilen iç şartları ifade etmek üzere kullanılır(Arık,2000:16).

BÖLÜM II

KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, alan yazına dayalı olarak, güdülenme, okul yöneticilerinin personeli güdüleme rolleri ile ilgili olarak genel bilgiler verilmekte ve bu alanda yurt içi ve yurt dışında yapılmış olan çalışmalardan bazılarına yer verilmektedir.

1.1. GÜDÜLEME

Bu bölümde, güdüleme, güdüleme kuramları, öğretmenlik mesleği ve okul yöneticilerinin personeli güdüleme rolleri ile ilgili olarak uzman görüşlerine yer verilerek incelenmektedir.

Ancak Polis meslek yüksek okullarında öğretmenlik ve eğitimcilik görevini polis memurları, polis amirleri, öğretmen emniyet müdürleri ve öğretim görevlileri yerine getirmektedir. Çalışmamızda okulda görevli personel dendiğinde kastedilen de bu eğitimden sorumlu personeldir.

1.1.1. Güdüleme Kavramının Tanımı

Gelişim ve Öğrenme Psikolojisinin en temel kavramlarından olan güdüleme (motivasyon), bir çok psikolojik kavramda olduğu gibi tanımlaması zor bir kavramdır. Bu yüzden tam olarak Türkçe kavram eşleştirmesi zordur. Kelimenin kökenini incelediğimizde, güdüleme (motivasyon) kavramının İngilizce “ motive ” ve Fransızca “movere” sözcüklerinden türediğini görmekteyiz. (Ilgar,2000:127).

Güdülenme kavramının günümüzde tam karşılığını bulmak zordur. Kişinin davranışlarıyla ilgili olan kavram Latince “movere” kelimesinden gelmekte ve İngilizce ile Fransızca’da “motivation” olarak geçmektedir (Hançerlioğlu,2000;194).

Hançerlioğlu'na göre ise; Kişinin davranışlarıyla ilgili olan kavram Latince “movere” kelimesinden gelmekte ve İngilizce ile Fransızca’da “motivation” olarak geçmektedir (Hançerlioğlu,2000;194).

Güdülenme genel olarak, insan organizmasını davranışa iten, bu davranışların şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını içermektedir. Anahtar kavram olan güdü, tipik olarak davranışı belirli bir yöne doğru organize ettiği ve harekete geçirdiği kabul edilen iç şartları ifade etmek üzere kullanılır. Bu sebepten tepkilerin seçimi ve bu tepkilerin yapılanmasındaki gayret, güdü tarafından belirlenir (Arık,2000:16).

Bir organizma olarak her gün çeşitli davranışlarda bulunuruz. Hiçbir davranışın gelişigüzel ve kendiliğinden olduğu söylenemez. Organizmayı davranışa sevk eden bir sebep ya da sebepler vardır. Organizmayı çeşitli davranışlara motifler sevk eder. Motifler insanın içinden gelirler. Davranışlarımız her zaman motiflerin etkisiyle meydana gelir (Arı-Üre-yılmaz,1999:169)

Güdülenmenin varlığı ve etkileri davranışa bakılarak anlaşılmaktadır. Davranışların sürekli olması, devamlı olarak belirli bir yöne doğru yönelmesi, hemen o anda bu organizmanın birtakım iç güçler tarafından harekete geçirildiğini ortaya koyar. Bir gereksinim aracılığıyla oluşan güdülenmeye, içsel güdülenme; dışarıdan uyarılmayla yapılan güdülenmeye dışsal güdülenme denir. Güdülenme bir gereksinimin ortaya çıkmasıyla oluşur. Bu güdülenme sürecini ise şöyle tanımlayabiliriz; insanın bir güdüsünü gerçekleştirme isteği güdünün karşılanması için gereken davranışı yapmasına ve güdüsünü giderecek gerilimden kurtulmasına, güdülenme süreci denir. Güdülenme süreci yekınme, davranma ve doyurulma olarak üç aşamada gerçekleşir (Başaran, 2000:71).

Güdüleme, örgütte çalışanların ihtiyaçlarını tatmin ederek, gerilime ve hayal kırıklığına uğramalarını önlemek ve örgütlerde, insandan en iyi şekilde yararlanmak için gerekli olan tedbirleri almaktır. İnsan kaynakları yönetimi açısından güdülemenin önemi büyüktür. İnsanların güdülenmesini ihtiyaçları belirler ve yönlendirir. İnsanın güdülenmesi ve ihtiyaçları ile ilgili çeşitli teoriler geliştirilmiş ve araştırmalar yapılmıştır. İnsanın kendi istekleri ve amaçları için güdülenmesi doğaldır. Fakat örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yapılan güdülenme yapaydır. Bu yüzden yöneticiler bu güdülenmeyi gerçekleştirebilmek için gerekli ortam ve bilinci yaratmak

zorundadırlar. Gdlemenin her çalışanın doğasında olduğu kabul edilir. Çalışanların ortak bir amaca sahip olmalarını bilmeleri ve bu amaca bağlı oldukları süre boyunca gdlendikleri gerçektir (Braham, 1998:10). Maslow, insan ihtiyaçlarını hiyerarşik bir sıralama ile gösterir. Bu sıralamaya göre, insanlar önce temel ihtiyaçları olan yeme, içme, uyuma, gibi fizyolojik, daha sonra barınma, korunma gibi güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak isterler. Bu ihtiyaçları toplumsal ihtiyaçlar olan sevgi, ait olma, takdir edilme gibi ihtiyaçlar izler. Özellikle belli bir düzeye erişmiş ve yukarıda belirtilen ihtiyaçlarını gerçekleştirmiş insanların daha sonra kendini gerçekleştirme ihtiyacı içinde bulunduğu dile getirilmektedir (Aksoy,1986:16).

Örgütsel açıdan güdüleme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir. Örgütte bireyler işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için gdlenmelidirler (Can,2000:174).

1.1.2. Güdü Türleri

Güdüler eşitli Őekillerde sınıflandırılmaktadır. Bunlar birincil, ikincil güdüler; durumluluk ve süreklilik güdüsü ve içsel-dışsal güdüler olmak üzere üç grupta toparlanabilir (şahin,1997:13).

Aıkęz (1996:186), güdülenme türlerini şu Şekilde açıklamıştır:

Birincil güdüler, biyolojik temeli olan dürtülere dayanan güdülerdir. Bu güdü türü evrenseldir ve tüm canlılarda görülür. Açlık, susuzluk, cinsel istek, desteksiz kalma.

İkincil güdüler ise psikolojik ve sosyal temellerdir. Başarı, tanınma, sayęı görme gibi. İkinci derecede kalan tamamlayıcı gereksinimler, temel gereksinimlere göre daha az belirlidirler ve psikolojik bir özelliğe sahiptir, zamanla kazanılır.

Durumlulukta, güdü belli durumlarda ortaya çıkar ve geçicidir. Sürekli güdü ise kalıcıdır. Örneğin; ertesini gün matematik sınavı olan ve zayıf almak istemeyen bir öğrencinin matematik öğrenme ile güdüsü durumluluktur. Sınavdan sonra derse karşı ilgisi ve güdüsü azalacaktır. Ancak matematik dersine ilgi duyan ve o alanı öğrenmek için çalışan öğrencinin güdüsü ise süreklilik gösterir.

Diğer bir güdülenme türü ise içsel ve dışsal gdlenmelerdir. İçsel güdülenme (IM.Intrinsic Motivation), sırf o etkinliğe katılmaktan haz ve doyum almak için yapma

olarak tanımlanır. Öz kişisel güdülenme de denilebilir. Bu tür güdülenmede bireyler kendi ihtiyaçlarını kendisi tanımlar ve bunları karşılamak için davranış kalıplarını kendisi belirler ve ihtiyacını karşılamak için eyleme yönelir. Bireyin düşüncesi sonucunda oluşan güdülenme ihtiyacını yine birey kendi davranışlarıyla giderir (Balcı,1992:38). İçsel güdülenme, dışsal güdülenmeye göre daha etkilidir. De Charmas ise bu konuda, bir kişi kendi davranışının nedenini kendisinde görüyorsa içsel olarak güdülenmiş demektir. Yani içsel güdülenme kişinin davranışına yüklediği nedensellik ile ilgili bir kavramdır (Onaran,1981:241).

Dışsal güdülenme (EM External Motivation) ise dışarıdan gelen ödül, ceza, baskı, rica gibi etkilerle ortaya çıkar. Kendi gereksinmelerimizi başkaları bize anımsatıyor, onları tamamlayarak, belli davranış kalıplarına girmemizi özendiriyor ya da zorluyorsa dışsal güdülenmeden bahsedilebilir. Dışsal güdülenmeye düzenlenmiş güdülenmeler de denilebilir. Bunların dışında, güdülenememe (amotivation), gibi bir kavram daha vardır. Bu da kişinin güdülenememe durumudur (Aşkun,1982:461). Dışsal güdülenme aracı dışsal ödüllerdir. Kişi içsel olarak güdülenmiş ise dışsal güdülenmeye gerek yoktur.

Bu güdü türleri ile yapılan ayrımlar netleşmiş değildir. Bir güdünün tamamıyla içsel ya da dışsal, durumluluk veya süreklilik göstereceği hususunda bir ayrım yoktur. O anda gerçekleşen güdünün çeşitli sebepleri olabilir.

1.2. GÜDÜLEME İLE İLGİLİ KURAMSAL YAKLAŞIMLAR VE KURAMLAR

Güdü kuramlarının geliştirilmesi güdü çalışmalarının odak noktalarından birini oluşturmaktadır. Yüzyılın başında öğrenme kuramlarının içinde incelenen güdü, 1930'larda ayrı bir çalışma alanı haline gelmiştir. Dolayısıyla güdü kuramlarının gelişimi, öğrenme kuramlarının gelişimine benzemektedir, davranışçılıktan bilişselciliğe doğru uzanan bir çizgi izlemektedir (Açıkgöz,1996:187).

Genel olarak bakıldığında güdü kuramlarının, güdünün nasıl oluştuğu, güdüyü hangi etkenlerin etkilediği gibi konularda sistematik açıklamalar sağladığı

görülmektedir. Gudu konusunun eğitimcileri asıl ilgilendiren tarafı öğrencilerin nasıl güdüleneceğidir.

Güdülenme ile ilgili olarak üç temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; Davranışçı Yaklaşım, Bilişsel Yaklaşım ve Sosyal Öğrenme Yaklaşımıdır.

1.2.1. YAKLAŞIMLAR

1.2.1.1.Davranışçı yaklaşım, bu gruba giren kuramcılara göre, hayat varlık sürdürme savaşından başka bir şey değildir. İnsanda, yaşamına yönelmiş tehditlere karşı tepkide bulunmaya yönelik içgüdüler vardır. Bu tehditler belli bazı ihtiyaçlar biçiminde ortaya çıkar. Bu ihtiyaçlar, tatmine kadar organizmayı hareketli tutar. Bu nedenle motifler biyolojik ihtiyaçların yaratılmasıyla uyarılır (Arı-Üre-Yılmaz,1999:170).

Davranışçı yaklaşımı benimsemiş olan psikologlar davranışlarımızı ödüllerin şekillendirdiğini, yani bireyin sürekli olumlu pekiştirici beklentisi içerisinde olduğunu savunmuşlar ve bu beklentiye de önceki deneyimlerimizin kaynak oluşturduğunu belirtmişlerdir. Bu noktada Davranışçı Yaklaşımçılar için motivasyon sürecinde pekiştiriciler büyük rol oynamaktadır.

1.2.1.2.Bilişsel yaklaşım; Tolman ve Lewin'in öncülüğünü yaptığı "Beklenti Kuramına göre belirli bir eylemin bir amaca yönelik olduğu ifade edilir. Bilişsel yaklaşımların temelinde, bireyin sonuçlar hakkında bir fikre sahip olduğu inancı yatar. İnsan davranışlarının sonucuna ilişkin fikir sahibidir. Bu nedenle, bu sonuçlar arasında kendi gözündeki değerine göre bilinçli seçimler yapar(Arı-Üre_Yılmaz:1999:171).

Bilişsel Yaklaşımçılar motivasyon konusunda daha çok bireylerin ihtiyaçları üzerinde durmuşlardır. Bu ihtiyaçların verdiğimiz kararları ve davranışları etkilediğini savunmuşlardır. Bilişsel ekolün temsilcilerinden olan Ausubel' e göre güdülenmeye temel oluşturan altı ihtiyaç vardır (Brown, 2000: 160). Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Bilinmeyi araştırma
- Çevreyi değiştirme
- Fiziksel ve zihinsel etkinlikte bulunma
- Dış etkenler tarafından uyarılma
- Bilgi edinme / Bilgiyi işleme
- Kendini kabul ettirme

1.2.1.3.Sosyal Öğrenme Yaklaşımı; Bu yaklaşım , davranışçı ve bilişsel yaklaşımların özelliklerini içerir ve yeni boyutlar ekler. Sosyal öğrenme kuramına göre, sadece dışsal uyarıcılardan etkilenmediğimiz gibi, yalnızca içsel etkilerle de yönlendirilmeliyiz. Çevresel değişkenler ve bilişsel özelliklerle kadar, öz-yeterlilik, bağımlılık, başarı, saldırganlık gibi kişisel özellikler de bireyin davranışını etkiler. Davranışlar çevresel değişkenler, bilişsel özellikler ve kişisel özelliklerin etkileşimi sonucunda ortaya çıkar.(Selçuk,2001:213)

Sosyal öğrenme yaklaşımına göre , güdülenmeyi etkileyen üç ana etken vardır. Bunlar;

Bireyin amacına ulaşma beklentileri,

Amacın birey için değeri,

Bireyin yapılacak işe yönelik tepkisidir.

Birey ilk iki maddeye olumlu cevap veriyorsa kendinde yeterlilik duygusu geliştirecektir. Öz-yeterlilik ise , bireyin belirli bir işi başaracak yeteneğe sahip olduğunu algılamasıdır.

1.2.2. KURAMLAR

İnsanların güdüsünü ve güdülenmenin içeriğini tanımak ve tanımlamak için birçok çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda bir dizi kuramlar ortaya koyulmuştur. Bu kuramlar iş gören güdülerini ve güdülenmesini tanımada yöneticilere yön verecek niteliklerdir. İlk güdüleme kuramları, 1950’li yıllarda gelişmeye başlamıştır (Açıkgöz,1996:188). Güdülenme kuramları genel kuramsal yaklaşıma göre; “işlevsel koşullanma” ve “bilişsel güdülenme” kuramları olmak üzere iki bölümde incelenir. İşlevsel güdülenme kuramları uyaran-tepki bağlantısına dayanır. Bilişsel güdülenme kuramları ise davranışı açıklarken bilişsel ara değişkenler üzerinde durmaktadır. İncelenen alanın niteliğine göre güdülenme kuramları, içerik kuramları ve süreç (beklenti) kuramları olmak üzere iki bölümde incelenebilir. Bunlardan içerik kuramlarına göre, insanlar gereksinmelerini gidermek için çalışmaya yönelirler. Süreç kuramlarına göre de, insanın üretime neden-nasıl yöneleceği, daha başarılı çalışmasında hangi faktörlerin etkili olacağı konusunda araştırma yapar (Balcı, 1992:64).

Başaran (2000:81), Lawler (1971), Jacoby (1976), Campell ve Pritchard (1976) gibi kaynaklardan aktararak güdülenme kuramlarını iki başlıkta incelemiştir. Bunlar

içerik kuramları ve süreç kuramlarıdır. İçerik kuramları insanın güdülerini ya da gereksinimlerini odak olarak alırlar. İçerik kuramları, insanı davranışa iten sebebi dürtüler adı altında açıklar. Bu kurama göre insan amacına ulaşmak için ya da bir güdüsünü doyumak için davranışta bulunur. İçerik kuramlarında, insanın ne için davranışa geçtiği veya insanı davranışa iten nedir? sorusuna cevap aranır. Süreç kuramlarında ise güdülenmenin oluşumunu odak alarak incelenir. Süreç kuramlarında ise insanların neden ve nasıl güdülendiği ve bu güdülenmenin davranışı nasıl oluşturduğu sorularına cevap aranır. Çetinkanat (2000:11) ise güdülenme kuramlarını, gereksinimler, bilişsel etkinlikler ve ödüller-pekiştireç olarak ele alıp incelemektedir.

1.2.2.1. X ve Y Kuramı:

Douglas Mc Gregor, insanlara ilişkin iki farklı görüş ileri sürmüştür. Bir tanesi X teorisi olarak bilinen olumsuz görüş, diğeri ise Y teorisi olarak adlandırılan olumlu görüştür. Mc Gregor, 1960 yılında geleneksel örgüt kuramlarının iş görenlere ilişkin görüşlerinin yanlış olduğunu kanıtlamaya çalışmıştır. Mc Gregor'un bu kuramı insan kaynakları yönetimi ve örgütsel kültür kuramlarının gelişiminde önemli rol oynamıştır (Çelik,2000:14).

Maslow'dan da etkilenerak Mc Gregor, insanların farklı düşünceleri olduğundan yararlanarak bu kuramı geliştirmiştir. Çelik (2000:14), X ve Y kuramını şöyle anlatmıştır.

1.2.2.1.1. X kuramı:

1. İş ve çalışma insanların çoğu zaman doğuştan hoşuna gitmeyen şeylerdir.
2. İnsanların çoğu sorumluluk almaya istekli değildir, yönetmekten ziyade yönetilmeyi tercih ederler. Kendisine ekonomik çıkar ve kar sağlayacak işlere yönelir.
3. İnsanların çoğunun örgütsel sorunları çözmede kapasiteleri yetersizdir.
4. İnsanların çoğu yaratıcı değildir. Değişikliklere karşı direnç gösterirler.

Örgütsel amaçların gerçekleşmesi için insanların çoğu denetlenmeli, yönetilmeli ve cezaya tabi tutulmalıdır.

1.2.2.1.2 Y Kuramı:

1. Eğer uygun koşullar hazırlanırsa iş de oyun gibi istenilen bir şeydir.
2. İnsan uygun koşullar altında sorumluluk yüklenmeyi ister
3. Örgütsel sorunları çözmede gerekli yaratıcılık kapasitesi, insanlar arasında geniş çapta dağılmış durumdadır.
4. Güdüleme, fizyolojik ve güven düzeylerinde olduğu kadar, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme düzeylerinde de oluşur.
- 5 . Amaçlara bağlılık, onların elde edilmesiyle ilgili ödüllere bağlıdır.

X kuramında çıkarılan temel örgüt ilkesi yetki kullanma yoluyla yönetme ve denetlemedir. Y kuramı ise örgütle kaynaştırmayı ilke edinir ve kişinin kendi kendini denetlemesi söz konusudur. X kuramı, yetke kullanma yoluyla baskı, korku, yakın gözlem, sıkı denetim ile yönetme ve denetlemeye dayanmakta olup dikey bir yapılanmayı gerektirir. Y kuramı ise bireyle örgütün kaynaştığı birlikte yönetilen bir yönetim yapısını gösterir ve işbirliğine dayanan yetki ve sorumluluğun paylaşıldığı yassı bir örgütlenme yapısını gösterir.

1.2.2.1.3. Z Kuramı

William Ouchi'nin "Japon İşbirliği Başarısı" adlı kitabı çağdaş örgüt kültürünü anlamada ilk kaynak oldu. Ouchi, Amerikan örgüt kültürünün karşısında, Japon örgüt kültürünü belirleyen Z kuramını geliştirdi. Ouchi'nin 1981 yılında dünyaya tanıttığı Z kuramı Amerika Birleşik Devletleri'nde yeni bir örgüt ve yönetim anlayışını dile getirmektedir (Çelik, 2000:31). Bu kuram insanın dinamik bir varlık olduğunu benimser (Şahin,1997:23). Bu kuramın insana yaklaşımı şöyledir:

1. İnsanı ne şeytan ne de melek olarak göremeyiz. İnsan düşünme, karar verme ve çalışma yeteneklerine sahip bir varlıktır.
2. İnsan doğuştan ne iyidir ne kötüdür; yetiştiği çevre koşullarına yatkın olur.
3. İnsanı güdüleyen şartlar ne temel ne de üst düzey ihtiyaçlardır. İnsanın o andaki durumu bu ihtiyaçları belirler.
4. İnsanı içten veya dıştan güdülemek olanaksızdır. İnsan mantıksal olarak güdülenmelidir.
5. İnsanı iyimser veya kötümser olarak değil; tarafsız değerlendirmek gerekmektedir.

Z kuramı örgütlerde grupla karar verme, bireysel sorumluluk, karşılıklı destek ve güven verici bir iklimi öngörmektedir. Her işgörene değer verilir ve informal ilişkiler önem taşır. Yavaş bir ilerleme yaklaşımı, sağlam bir eşitlikçi iklim, eşit olanaklara sahip gruplar, hiyerarşiden daha çok, ortak çalışmalara ve grup amaçlarına güvenme Z kuramının temel özelliklerindedir (Çelik,2000:33).

Çelik (,2000:33),’e göre; Hoy ve Miskel (2001:216), Z tipi örgütlerin temel özelliklerini şöyle açıklamışlardır.

Örgütsel Özellikler

Örgüt Kültürü Temel Değerler

Yaşam Boyu İstihdam ----- Örgütsel Sözleşme

Çok Yavaş İlerleyen Terfi Sistemi ----- Mesleki Yönlendirme

Karar Verme Sürecine Katılma ----- İşbirliği ve Grup Çalışması

Grup Kararlarında Bireysel Sorumluluk ----- Güven ve Grup Bağlılığı

İnsanlarla Bir Bütün Olarak İlgilenme ----- Eşitlik

1.2.2.2. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi:

Güdüleme konusunda en yaygın kuramın Maslow’un gereksinim kuramı olduğu söylenebilir. Güdülemeye ilişkin bütüncül bir görüşe sahip olan Maslow, güdülenmeyi bireysel davranış açısından yorumlayarak,, bireyin kişiliğinin bir bütün olarak ele alınmasının gerektiğine inanmaktadır. Açıkgöz (1996:189)’ün aktardığına göre Maslow’un kuramının ana düşüncesi güdülerin temelinde gereksinimler bulunduğu ve bu gereksinimlerin aşamalı olarak sınıflanabileceğidir. Maslow’un Gestaltçılık ve Dinamizm yaklaşımlarını sentezleyerek geliştirdiği gereksinim sınıflaması yıllar boyu eğitimden işletmeye birçok alanda etkili olmuş bir sınıflamadır.

Maslow (Hicks,1979:362), beşer davranışları hakkında aşağıdaki önerileri yapmıştır:

- **İnsan arzulayan bir varlıktır. Daima ister ve daha çok ister.** Fakat neler istediği o anda sahip olduklarına bağlıdır. İnsanın ihtiyaçlarından biri karşılandığında onun yerini hemen başkası alır. Bu süreç sonsuzdur ve ölüme kadar devam eder.
- **Karşılanan bir ihtiyaç yeni davranışları teşvik etmez.** Yalnızca, tatmin edilmemiş ihtiyaçlar davranışları teşvik eder. Bu durumu açıklamak için havaya olan

ihtiyacınızı düşününüz. Davranışlarınızı etkilemesi ancak, ondan yoksun kaldığımız zaman meydana gelecektir. Böylece, ancak tatmin edilmemiş ihtiyaçlar bireyin davranışlarını etkileyecektir.

· **Beşeri ihtiyaçlar bir kademeler serisine göre ve önem derecelerini belirten bir hiyerarşiye göre sıralanırlar.** Düşük düzeydeki ihtiyaçlar ortaya çıkarak bunların tatmin edilmeleri gerekir.

Böylece, Maslow, bireyin teşvik edilmesine, önceden saptanan ihtiyaçların sırası açısından bakar. Basit, örgütlenmemiş güdüler listesini göz önüne almaz.

Maslow, davranışçı, hümanist ve Freudcu yaklaşımları birleştiren bir bilim adamıdır. Bu kuramların ve yaklaşımların insanı tanımaya yönelik önemli katkılar getirmiş olmalarına karşın, insanı bütün olarak ele almadıklarını savunmuştur. Maslow'un temel amacı insanların nasıl mükemmeliyeti yakalayabileceği düşüncesiyle insanı kusursuzluğa ve mükemmelliğe götüren bu kuramı geliştirmiştir (Açıkgöz,1996:193).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi şu alt başlıklar altında incelenebilir:

1.2.2.2.1.İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kendini Gerçekleştirme Potansiyelin orta çıkması
Estetik ihtiyaç:Simetri,düzen ve güzellik
Bilişsel İhtiyaçlar:Bilme ,anlama ve keşfetme
Takdir edilme ihtiyacı: başarıya ulaşma, yeterli olma, başkalarınca
Benimsenme, tanınma
Ait olma ve sevgi ihtiyacı: başkalarıyla ilişki kurma, kabul edilme ve
bir yere ait olma
Güvenlik ihtiyacı: kendini güven ve emniyet içinde, tehlikeden uzak hissetmek
Fizyolojik ihtiyaçlar: yiyecek ,su, oksijen uyku, cinsellik

1.2.2.2.2.. Fizyolojik Gereksinimler: Acıkma, susuzluk, barınma, cinsellik ve diğer vücut ihtiyaçları (Açıkgöz,1996:194) olarak belirtir. Fizyolojik ihtiyaçlar, hiyerarşinin en düşük düzeylerinde yer alır ve teşvik teorisinin başlangıcı

sayılmaktadır. Bunlar, bireyin hayatının devamı için tatmin edilmeleri gerekli olan ihtiyaçlardır. Oksijen, yemek, içmek, uyku, faaliyette bulunmak bu ihtiyaçların içinde yer almaktadır. Fizyolojik ihtiyaçların bir takım ortak özellikleri vardır (Hicks,1979:367). Bunların ilki nispi olarak birbirlerinden bağımsızdırlar, ikincisi ise birçok durumlarda vücudun belli bir yerinde teşhis edilebilirler (örneğin açlık hissi midede kendini hemen belli eder). Üçüncü bir ortak özellik ise refah derecesinin yüksek olduğu toplumlarda, ihtiyaçlar tipik teşviklerden çok, ender rastlanan türdendir. Çünkü bu tür toplumlarda, temel ihtiyaçlar genelde karşılanmış seviyededir. Son olarak dördüncü farklılık ise bu ihtiyaçların sürekli olarak ve kısa aralıklarla karşılanma zorunluluğunun olmasıdır.

1.2.2.2.3 Güvenlik Gereksinimleri: Güvenlik ve fiziksel ve duygusal tehlikelerden korunmayı içerir (Açıkgöz,1996:193). Fizyolojik gereksinim karşılandıktan sonra (tamamen karşılanmamış olsa bile), daha üst düzeyli gereksinim, güvenlik ihtiyaçları gibi, insan davranışlarına hükmederler. Güvenlik ihtiyaçları, fiziki tehlikelerden korunmak şeklinde; ekonomik güvenlik şeklinde; alışılmamış yerine, alışılmışın tercihi şeklinde; düzenli ve önceden tahmin olunabilir bir ortam şeklinde kendini gösterir (Hicks,1979:367).

1.2.2.2.4. Sosyal Gereksinimler: Sevgi, ait olma duygusu, kabul görme ve arkadaşlık gibi duyguları kapsar (Robbins,1994:42). İnsanın fizyolojik ve güvenlikle ilgili ihtiyaçları karşılandıktan sonraki düzeyde sosyal ihtiyaçlar, davranışların teşvikinde önemli bir yer tutmaya başlar. Birey ait olmak, başkalarıyla bir arada bulunmak, birlikte çalıştığı bireyler tarafından kabul görmek, arkadaş olmak, arkadaş olarak kabul edilmek ve içinde bulunduğu çevresini olumlu yönde etkilemek ister. Bireyin bu ihtiyaçları da en az aç olan insanın ekmeğe duyduğu ihtiyaç kadardır.

1.2.2.2.5. Saygı Gereksinimleri: Kişinin kendine saygısı, özerklik ve başarıma gibi içsel faktörleri ve statü, şöhret ve dikkat çekme gibi dışsal faktörleri kapsar. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki ikincil grup ihtiyaçlar takdir edilmek ya da benlik ihtiyaçlardır ve bu tür ihtiyaçlar hem bireylerin kendi kendilerini takdir etmeleri, hem de başkaları tarafından takdir edilmeleri şeklinde görünür

(Hicks,1979:370). Takdir ve saygı görme ile ilgili ihtiyaçlar içinde kişinin benliğine güvenmesi, başarıma duygusu, rekabet edebilme, bilgili olma, kendisine saygı duyma ve saygı görme, bağımsız ve hür olma gibi ihtiyaçlar da vardır. İkincil grup ihtiyaçlar içinde, bireyin toplum içindeki prestiji ya da başkaları tarafından takdir edilmesi ve iş arkadaşları tarafından saygı görme ihtiyacı gibi özellikler sayılabilir.

1.2.2.2.6. Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi: İnsanın yeteneklerini en sonuna kadar kullanma dürtüsüdür. Gelişmeyi, kişinin kendi potansiyeline erişmesini ve kendini ifade etmesini sağlar (Açıkgöz,1996:193). İhtiyaçlar hiyerarşisinin zirvesinde, benliğini idrak etme veya benliğini gerçekleştirme ihtiyacı bulunur. Bu ihtiyaçlar bireyin kendi potansiyellerinin farkına varması, bir işi yalnız başına yapması, yaratıcı olabilmek için kendisini sürekli bir gelişime tabi tutması ile ilgili ihtiyaçlardır (Hicks,1979:371).

Bu ihtiyaçlar basamak halindedir. İlk temel ihtiyaçlar karşılandıkça diğer üst ihtiyaçlar kendini belli edeceklerdir. İhtiyaçlar karşılandıkça diğer ihtiyaçlara gerek duyulur fakat hiçbir ihtiyaç tam olarak karşılanmaz çünkü tamamen karşılanan bir ihtiyaç kişiyi artık güdülemez (Açıkgöz,1996:197). Maslow'un kuramı öğrencileri tanımak, onların bazı davranışlarını anlamak, için önemli ipuçları vermektedir. Alt ve temel ihtiyaçlarının karşılanmadığı öğrenciler bilme ve anlama gibi bilişsel becerilerde de yetersiz kalırlar. Aynı şekilde temel becerileri giderilmeyen iş görenler, örgütün amaçları doğrultusunda gereğince hizmet edemeyeceklerdir.

1.2.2.3. Beklenti - Değer Kuramı

1960 ve1980'li yıllarda etkili olmuş bir kuramdır. İş yaşamında güdülenmede öncü psikologlardan, Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın bilişsel yaklaşımlarından köklerini almış ve klasik ekonomi kuramlarından gelmiştir (Çetinkanat,2000:25). Beklenti kuramının temel katkısı, kişilerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Bu modeli uygulamak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmesi gerekmektedir:

- Çalışanlara atandıkları görevi başarımları için yeterli eğitimi sağlamak.
- Belirli yönde başarı sağlamları için örgütsel engelleri ortadan kaldırmak.
- Başarı konusunda bireylere güven duygusu aşılamak.
- Çalışanların belirli ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel ödülleri bulmak.

- Verilen ödül ile iş arasındaki açıklığa kavuşturmak.
- İş ile ödül arasında ilişki olduğu konusunda çalışanların algılarını geliştirecek bir ödül sistemini uyum ve eşitlik içinde yürütmek (Can,2000:183).

Bireyde hangi davranışların gösterileceğini beklenti ve değer olmak üzere iki etken belirlemektedir. Beklenti, o davranışın amaca ulaştırma olasılığı; değer ise o amacın önem derecesidir (Açıkgöz,1996:202).

Beklentilerin olumsuz ve düşük olması, motivasyonu azaltıcı unsurlardandır. Özetle söylemek gerekirse beklenti-değer kuramına göre bireyler, çeşitli seçenekleri değerlendirip birbiriyle karşılaştırabilir ve sonunda kendi değer verdiği ve gerçekleşme olasılığı en yüksek olanı seçebilir. Beklenti-değer kuramlarının temel düşüncesi güçlünün temelinde bir amacın gerçekleşme olasılığının yüksek olması ve o amaca verilen önemin bulunduğudur. İnsanlar, gerçekleşme olasılığı düşük ve değer vermedikleri işlere teşebbüs etmeme eğilimindedirler. İnsanların beklentilerini ve değerlerini karşılayan işlere daha fazla değer verirler.

1.2.2.4. Kazanılmış Gereksinimler Kuramı

Çetinkanat (2000:21-22)'in aktardığına göre; çok iyi bilinen bir diğer gereksinim kuramı, David Mc Clelland ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Mc Clelland kuramı, insanların gereksinimlerini kendi kültürlerinde çeşitli durumlarda kendi yaşantıları ile öğrendikleri ya da kazandıklarını savunduğu öğrenme kuramı ile yakından ilişkilidir. Mc Clelland, çok uzun süre boyunca başarı, ilişki ve güç gereksinimleri üzerinde çalışmıştır. Geliştirmiş olduğu TAT (Thematic Apperception Test) ölçme aracını kullanarak bu üç gereksinim üzerinde durmuştur. Yine Çetinkanat (2000:21)'in aktardığına göre bu üç gereksinimin açıklanması şöyledir. David Mc Clelland ve arkadaşları bireyin üç grup gereksinim etkisi altında davranış göstereceğini belirtmektedirler. Bunlar:

1. Başarma Gereksinimi (Need for Achievement)
2. Güç Gereksinimi (Need for Power)
3. İlişki Gereksinimi (Need for Affiliation) (Özalp ve Kırel,1987:255).

1.2.2.4.1. Başarı Gereksinimi: Başarı gereksinimine yüksek düzeyde güdülenmiş bireyler, tipik olarak kendi çabaları ile başarılı sonuç alacakları ve nasıl yapmakta olduklarına ilişkin hemen geri bildirim alacakları durumları ararlar. Başarı

gereksinimine yüksek düzeyde güdülenmiş bireyler, genellikle zor hedefler seçerler ve riski göze alabilirler. Ancak, bazen çok zor olan hedeflerden, başarılı olamamak durumundan kaçındıklarına inanılır. Sorunlardan hoşlandıkları için, yeni ve yaratıcı çözümler getirebilirler. Örgütlerde yüksek başarı güdüsü olan bireyler, yaratıcı ve yeni fikirlerin değerli birer kaynağı olabilirler. Yöneticiler, yüksek başarı güdüsü olan bireyleri güdülemek için mücadele gerektiren ama ulaşılabilecek hedefler için güdülemek ve başarılan süreç için hemen geri bildirim vermek konusunda dikkatli olmaları gerekir.

1.2.2.4.2. İlişki Gereksinimi: Mc Clelland'ın ilişki gereksinimi temel olarak, diğer bireylerle arkadaşça ve sıcak ilişkileri ifade eder. Bu açıdan ilişki gereksinimi, pek çok yönü ile Maslow'un sosyal gereksinimleri ile benzerlik gösterir. Yüksek düzeyde ilişki gereksinime güdülenmiş bireyler, tek başlarına çalışmaktansa diğer bireylerle birlikte çalışmayı isterler. Yöneticiler bu gereksinime güdülenmiş bireyleri daha üretici duruma getirebilmek için işbirliği, destekleyici bir iş ortamı ve verimliliğe bağlı olumlu geri bildirimde bulunacakları bir ortam yaratabilirler. Böyle bir ortamda bu tür bireyler gereksinimlerini giderebilirler.

1.2.2.4.3. Güç Gereksinimi: Mc Clelland çeşitli gereksinimleri inceledikten sonra, örgütlerde önemli bir güdüleyici etken olarak; başkalarını etkilemek ve birisinin kendi ortamını kontrol etmek isteği olan, güç gereksinimi görüşüne ulaşmıştır.

Mc Clelland iki tür güç gereksinimini açıklamaktadır. Bunlar bireysel güç ve kurumsal güç. Mc Clelland'a göre, bireysel güç için yüksek düzeyde güdülenmiş bireyler başkaları üzerinde üstünlük sağlamak ve başkalarını idare edebilme yeteneklerini sergilemek isterler. Onlar kendisini destekleyenlerin örgütten çok, birey olarak kendisine sadık kalmalarını beklerler. Kurumsal güç için yüksek düzeyde güdülenmiş bireyler ise bu güç gereksinimlerini örgütün uzak hedeflerine ulaşmak ve sorunları çözmek için grupta birlikte çalışarak giderirler.

1.2.2.5. Alderfer'in Erg Kuramı

Clayton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar gereksinimleri sıralamasını biraz daha sadeleştirerek yenileştirip geliştirmiş olduğu gúdüleme kuramıdır. ERG (Existance, Relationship, Growth) kuramı olarak bilinen bu kurama göre, Maslow'un beř temel gereksinimi yerine ú temel gereksinimden bahsetmiştir. Bunlar; varlık gereksinimleri, ilişki gereksinimleri ve gelişme gereksinimleridir (Çetinkanat,2000:16):

1.2.2.5.1. Varlık (Existence): Fizyolojik ve temel olan maddi gereksinimlerdir. Bunlar en alt düzeyde ve fiziksel olarak hayatı devam ettirmeyle ilgili gereksinimlerdir. Yiyecek, su, korunma ve fiziksel gúvenlik gereksinimlerini kapsar. Bir örgütte çalışan iş górenler, bu gereksinimleri ücret, kurumun sağladığı olanaklar, uygun bir çalışma ortamı, iş gúvenliėi gibi durumlarla giderilebilir.

1.2.2.5.2. İlişki (Relationship): Toplumdaki diğer insanlarla kurulan ilişkilerdir. Bu gereksinimler diğer insanlarla ilişkileri, duygusal destek, saygı, tanınma ve ait olma gereksinimlerini giderecek doyumları kapsar. Bu gereksinimler iş ortamında iş arkadaşları ile sosyal ilişkilerle iş dışında da arkadaşlar ve aile ile doyurulabilir. İnsanlarla kurulan ilişkiler o insan için ne kadar önem arz ediyorsa birey o derecede doyuma ulaşır.

1.2.2.5.3. Gelişme (Growth): Bu gereksinimler ise bireyin çevresiyle verimli bir şekilde yenilik ve yaratıcılıklarını geliştirecek biçimde etkileşimlerini içermektedir. İnsanın var olan kabiliyetlerini kullanmak, geliştirmek ve bu kabiliyetleri ile çevresindeki insanları etkilemek ve takdir görme gereksinimini anlatır (Eryılmaz,1987:66).

Clayton Alderfer'in bu kuramının ilk basamağını oluşturan Varlık (Existence) basamağı, Maslow'un ihtiyaçlar gereksiniminin temel gereksinimler basamağı ile aynı anlama gelmektedir. Maslow'daki gúvenlik gereksinimini bu kuramda grupla olan ilişkilerinden dolayı ortaya çıkan ihtiyaçlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Alderfer'in kuramına göre insan ihtiyaçlarının karşılanması ihtiyaçlar gereksinimindeki gibi olası bir sonuç değildir. İnsanın zihin yapısı, sürekli değişen ve

gelişen dinamik bir yapıya sahiptir. Bu istekleri sürekli değişir ve insanı yeni ihtiyaçlara doğru güdülemeye başlar. İlişki gereksinimi, varolma ihtiyaçlarının daha üst düzeyde tatmin edilmesini arttırır. Gelişim ihtiyaçlarının az tatmin edilmesi daha fazla ilişki ihtiyacının artmasına neden olur. Başka bir deyişle, üst düzey ihtiyaçların karşılanmaması, kişinin alt düzey ihtiyaçlarının artmasına neden olur (Özalp ve Kırel,1987: 254).

1.2.2.6. Pekiştirme Kuramı

Amaç belirleme teorisine benzer bir teoridir. En iyi bilineni, B. F. Skinner'in pekiştirme kuramıdır. Skinner'e göre insan davranışını etkileyen ve değiştiren en önemli neden çevredir. İnsan davranışını açıklamada bilişsel durumlar yeterli olmamaktadır. İnsan davranışı Edimsel Koşullanma ile öğrenilmiştir (Çetinkanat,2000:30). Bir davranışın sonucu olumlu olursa kalıcılığı daha fazla olur. Olumlu pekiştirmeler, davranışta duruma göre olumlu tepkilerin artması ile ilişkilidir. Çetinkanat(2000:31)'ın Jewel ve Seigal (1990)'den aktardığına göre, güdülenmede pekiştirme yaklaşımı, işe güdülenme kuramı gibi geliştirilmemiş olmasına karşın, öğrenme prensipleri örgütsel davranışlara uyarlanabilir. Bu konuda önemli görülen üç temel prensip şöyle sıralanabilir:

- 1- İnsanlar ödülle sonuçlanan davranışları yapmaya devam ederler.
- 2- İnsanlar ceza ile sonuçlanan davranışları yapmaktan kaçınırlar.
- 3- İnsanlar ne ödül, ne ceza ile sonuçlanmayan davranışları yapmaktan vazgeçerler.

Amaç belirleme teorisinde insanların amaçlarının davranışlarını yönlendirebileceği gibi pekiştirme teorisi de pekiştireçlerin insan davranışlarını yönlendirdiğini ifade eden davranışsal bir yaklaşımdır (Robbins,1994:53). Pekiştirme kuramcılarını davranışın çevreye bağlı olarak oluştuğu görüşündedir. Bu kurama göre davranışı oluşturan ve de devamını sağlayan pekiştireçlerdir. Şayet bir pekiştireç bir davranışı hemen takibinde gerçekleştiriliyorsa o davranışın tekrarlanma olasılığı yüksektir. Bu kuram bireylerin içsel durumlarıyla ilgilenmez. Davranışın oluşumundan sonraki süreci inceler. Çünkü pekiştirme kuramı bilişsel bir kuram olmadığı için bireyi o davranışa iten sebeplerle ilgilenmez. Sadece o davranışın oluşundan sonrasını ve davranışın kalıcı olmasında pekiştirecin yerini ve önemini inceler.

Pekiştirme kuramı, işgörenler üzerinde önemli bir etkidir. İşgörenlerin olumlu davranışını kalıcı ve sürekli hale getirmek amacıyla pekiştireç kullanılır. Bu pekiştireç, yöneticilerin kontrolünde iş görenlere uygulanır.

1.2.2.7. Eşitlik Kuramı

Denklik, bireylerin işlerinde sarf ettikleri çabalarla iş sonunda elde ettikleri çıktılar arasındaki uyumu sağlamaya çalıştıkları durumunu anlatır. Bu yaklaşımın en yaygın kuramı Adams'ın görüşüdür. İşgörenler bir iş durumundan elde ettiklerini, o işe kattıklarıyla ilişkili olarak algırlar. Daha sonra da kendi girdi çıktıları ile ilgili başka kişilerinkilerle karşılaştırırlar. İşgörenler eğer karşılaştırma yaptıkları kişiler ile bir eşit olduğunu algırlarsa bir eşitlik durumu mevcuttur. Diğer kişilerle durumlarının adil olduğunu hissederler ve adalet hakim olur. Şayet dengesizlik gibi bir durum ortaya çıkarsa, işgörenler ödüllendirilmediğini veya aşırı ödüllendiğini anlar ve bu durumu düzeltmeye çalışır. Bireyin girdileri, bilgi, beceri, deneyim, iş için harcanan zaman, hizmet içi eğitim gibi kavramlardır. Çıktılar ise, ücret, statü ve işin düzeyini kapsar (Çetinkanat,2000:28).

Robbins (1994:55)'in aktardığına göre, İşgörenlerin karşılaştırma yaptıkları ilgili kategoriler; “sistem”, “diğerleri”, “kendisi” olmak üzere üçe ayrılır. “diğerleri” kategorisi aynı örgütte benzer işleri olan diğer kişi ve arkadaşları, komşuları ya da meslektaşları içerir. “Sistem” kategorisi örgütsel ücret politikalarını ve yönetmeliklerini ve bu sistemin yönetimini göz önüne alır. Örgüt düzeyindeki açık ya da gizli ücret politikalarını kapsar. “Kendisi” kategorisi kişinin kendi girdi-çıkıtı oranlarını ifade eder. Kişinin varsa daha önceden çalıştığı yer ve ailedeki yakınları ile kıyaslanması örnek gösterilebilir.

1.2.2.8. Dürtü Özendirme Kuramı

C. L. Hull'un çalışmalarını takip eden J. S. Brown'un geliştirdiği bir kuramdır. İçerik kuramlarındandır. Bu kurama göre, bireyin bedensel bir gereksinmesi ve ihtiyacı sonucunda bedensel dürtüleri uyanır. İhtiyaç haline gelen bedensel dürtüler doyurulması için bireyi harekete sürükler. Dürtü, gereksinme ve özendirme kavramları bu kuramın özünü teşkil eder (Başaran,2000:83). Bu kuramda yer alan dürtü kavramı güdünün doğuş kaynağıdır. İnsanın pek çok dürtüsü vardır. Kuram, bunları bedensel ve öğrenilmiş güdüler olmak üzere iki kategoride toplar. Gereksinme ise dürtünün

yoksunluğunu duyma anlamında kullanılmaktadır. Acıkan bir insanın midesini doyurmak için harekete geçmesi gereksinmeye örnek verilebilir. Son olarak özendirme kavramı ise dürtünün yekinmesini ve gereksinmenin oluşmasını çekici kılan dış etkenlerdir. Özendirme dürtüyü doyurmaya yarayan ve insanı davranış yapmaya çeken bir ödül ya da pekiştireç olarak gösterilebilir (Başaran,2000:83).

1.2.2.9. Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi)

Frederick Herzberg tarafından geliştirilen bu teori Maslow'un gereksinimler teorisinden sonra en fazla adından söz ettiren güdülenme teorisidir. Balcı (1992:67)'nin aktardığına göre Herzberg ve arkadaşları, yokluklarında doyum ve güdülemenin önlendiği, varlıklarında doyumun ve güdülenmeye yönelimin olduğu faktörlere, güdüleyiciler ya da doyuma yol açan faktörler demektedirler. Buna karşın, yokluklarında iş doyumsuzluğunun önlendiği ancak doyum ve güdülemenin artmadığı faktörlere de sağlık faktörleri ya da doyumsuzluğa yol açan faktörler demektedirler.

İnsanın işiyle olan ilişkisinin temel bir ilişki olduğu ve kişinin işine karşı tutumunun başarı ya da başarısızlığını etkileyeceği inancında olan Herzberg çalışanlar üzerinde şu sorunun cevabını aramıştır: "İnsanlar işlerinden ne isterler?" Herzberg insanlardan, işlerinde kendilerini iyi ya da kötü hissettikleri zamanları tanımlamalarını rica etmiştir. Ardından bu soruya verilen cevapları listelemiş ve belli kategorilere ayırmıştır.

Herzberg (1979), güdüleyici faktörlerle ilgili olarak şu boyutları tanımlamaktadır. (1) Tanınma ve tanıma, (2) başarı, (3) büyüme gelişme olasılığı, (4) ilerleme, (5) ücret, (6) kişiler arası ilişkiler, (7) denetim teknikleri, (8) sorumluluk, (9) işyeri politikası ve yönetimi, (10) çatışma koşulları, (11) işin kendisi, (12) personelin yaşam faktörleri, (13) statü ve (14) iş güvenliği. Herzberg'in bu kuramı teknik denilebilecek ayrımlar dışında Maslow'un ihtiyaçlar teorisi ile benzerlikler göstermektedir. Herzberg'in koruyucu etkenleri, Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sevgi gereksinmelerine benzer. Güdüleyici etkenlerin de kendini gerçekleştirme ve saygınlık gereksinimleri ile benzerdir (Çetinkanat,2000:20).

Bu kurama göre iş tatminine yol açan faktörler, iş tatminsizliğine yol açan faktörlerden ayrı ve farklıdır. Dolayısıyla, iş tatminsizliğine yol açan faktörleri ortadan

kaldırmaya çalışan bir yönetici iş ortamına barış getirebilir ancak güdülemeyi sağlayamamış olabilir. Sonuç olarak çalışılan kurumun politikası, çalışma koşulları ve maaş Herzberg tarafından hijyen faktörler olarak adlandırılmıştır. Bu faktörler uygun olduğunda insanlar tatminsiz olmayacak ancak tatmin de olmayacaktır. Herzberg, insanları işlerinde güdülemek istiyorsak başarıya, tanınma, işin kendisi, sorumluluk verme ve gelişme üzerinde durulması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu özellikler insanların içsel olarak ödüllendirici bulunduğu özelliklerdir.

Oldukça tanınmış ve bilinen bir teori olmasına karşın bu teori ile ilgilide bazı eleştiriler vardır. Bunlar:

1. Herzberg'in kullandığı prosedürler metodoloji açısından sınırlıdır. Bu yüzden metodolojinin güvenilirliği sorgulanmaktadır. İşler iyi gittiği zaman insanlar bu durumu kendilerine bağlarlar. Başarısız olduklarında ise kendilerinin dışında kaynaklanan sebepleri suçlarlar.

2. Tatmin için ayrıntılı bir ölçü kullanılmamıştır. İnsan işinin bir kısmını sevmeyebilir ancak yine de işinin kabul edilebilecek bir iş olduğunu düşünebilir.

3. Teori, önceki araştırmalarla tutarlı değildir. Motivasyon-Hijyen teorisi durumsal değişkenleri göz ardı etmektedir.

4. Herzberg, iş tatmini ile verimlilik arasında bir ilişki olduğunu varsaymaktadır. Ancak kullandığı araştırma metodolojisi sadece tatmini incelemiştir. Verimliliği incelememiştir.

1.2.2.10. Amaç Belirleme Kuramı

Edvin A. Locke ve Gary P. Latham tarafından geliştirilen amaç kuramında, insanların kendileri için saptadıkları amaçları başarmanın kendileri için ödül olacağından, işlerine bu amaçlar ile güdüledikleri görüşünü savunmaktadırlar. Locke, kendisine yüksek amaçlar saptayan ya da başkalarının kendileri için saptadığı yüksek amaçları kabul eden bireylerin, daha fazla çalışıp daha yüksek performans göstereceğini ileri sürmektedir (Çetinkanat,2000:28). Yani önemli bir güven derecesiyle belirlenmiş amaçların performansta artışa yol açacağını ve zor amaçlar benimsendiğinde, kolay amaçlara göre daha yüksek performans elde edileceği bir gerçektir (Robbins,1994:51). Amaçlar olarak ifade edilen niyetlerin iş motivasyonunu sağlamada önemli bir kaynak olabileceği teorisini destekleyen önemli kanıtlar bulunmaktadır.

Belirli, ulaşılması zor amaçlar, genel amaçlardan daha yüksek düzeyde sonuç sağlar. Amaçların belirlenmesi, içsel bir dürtü görevi görmektedir. Yetenek ve amaçların kabul gibi faktörler sabit tutulduğunda amaçlar ne denli zor olursa olsun performansın o kadar yüksek olacağı söylenbilir. Kolay amaçlar, ulaşılması daha basit olduklarından daha fazla tercih edilir gibi görünse de zor gibi görünen hedefler için bireyler daha fazla çaba gösterirler.

Amaç belirleme konusundaki çalışmalar, belirlenmiş ve mücadele isteyen amaçların güdüleyici bir g olarak üstünlüğünü göstermektedir. Zor amaçlar kabul edildiğinde daha yüksek bir performansa yol açacaktır. Sonuç olarak; niyetlerin önemli bir güdüleyici faktör olduğu söylenbilir.

BÖLÜM III

3.1. OKUL YÖNETİCİSİ VE PERSONELİN GELİŞİMİ

Araştırmanın bu kısmında personel ve okul yöneticiliği konularına değinilmiştir. personelin gelişme sağlayabilmesi için okul yöneticisi ile olması gereken etkileşim ve iletişim açıklanmaktadır.

Konuyu incelemeye geçmeden önce Polis meslek yüksek okullarının yapısına kısaca değinilecektir. Günümüzde yirmi altı adet (26) polis memuru yetiştiren Polis meslek yüksek okulları vardır. Buralarda eğitimci sıfatıyla (Sınıf Komiserliği, öğretim görevlisi ve eğitimle ilgili diğer görevliler) polis memurları, polis amirleri, öğretmen emniyet müdürleri ve kadrolu öğretim görevlileri görev yapmaktadır. Dolayısıyla çalışmamızda bu görevleri tek tek sayma yerine personel kelimesi kullanılacaktır.

09.05.2001 tarihinde resmi gazetede yayımlanan 4652 sayılı Polis Yüksek Öğretim Kanununda “ Polis meslek yüksek okulu: Emniyet teşkilatının polis memuru ihtiyacını karşılamak üzere ön lisans düzeyinde eğitim-öğretim ve uygulama yapan yüksek öğretim kurumu” haline dönüştürülmüştür. Yine aynı kanunda Polis okulları Polis Akademisi’ne bağlı birer meslek yüksek okulu haline getirilmiş ve kanunda aynen; “Polis Akademisi: Emniyet Teşkilâtının memur, amir ve yönetici ihtiyacını karşılamak üzere ön lisans, lisans üstü eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan, bünyesinde fakülte, enstitü ve polis meslek yüksek okulları bulunan bilimsel özerkliğe sahip yüksek öğretim kurumu”na dönüştürülmüştür.

3.1.1. Polis Meslek Yüksek Okullarında görev yapan personel(öğretmenlik mesleği)

Polis meslek yüksek okullarında 4652 sayılı kanun gereği;

a) Öğrencilere Atatürk ilke ve inkılâpları doğrultusunda Atatürk milliyetçiliği, demokratik, lâik ve sosyal hukuk devleti ilkelerine bağlı hizmet bilincinin ve mesleki değerlerin kazandırılması sağlanır.

b) Milli kültürümüz, örf ve adetlerimize bağlı şekil ve özellikleri ile evrensel kültür içinde korunarak geliştirilir ve öğrencilere milli birlik ve beraberliği güçlendirici ruh ve irade gücü kazandırılır.

c) Eğitim-öğretim plân ve programları çağdaş, bilimsel ve teknolojik esaslara, ülke ve Teşkilâtın ihtiyaçlarına ve ayrıca öğrencinin lisans üstü düzeyde eğitim ve öğretim almasına imkan sağlayacak şekilde hazırlanır. Sürekli olarak geliştirilen bu plân ve programların koordinasyonu Genel Müdürlükçe yapılır.

d) Akademi, fakülte, enstitü ve polis meslek yüksek okullarının eğitim-öğretimdeki verimliliklerinin artırılması, geliştirilmesi ve öğretim elemanlarının yetiştirilmeleri, Başkanlığın önerileri ile Genel Müdürlükçe plânlanır ve gerçekleştirilir.

Bu doğrultuda okullarda öğretmenlik mesleği okulda bulunan personel tarafından kurum yöneticisinin emri altında yerine getirilir.

En yalın ifadesiyle eğitim, bireyde davranış değişikliği meydana getirme süreci olarak tanımlanan eğitim sisteminin en önemli öğeleri yönetici, öğretmen, öğrenci ve velidir. Bu öğelerin birbiriyle yapacakları işbirliği eğitimin niteliğini, yaygın ifadesiyle eğitimin kalitesini belirleyecektir. Eğitim sisteminin en stratejik öğesi ise öğretmendir. Çünkü öğretmenin ruh sağlığı, mesleğe adanmışlığı, bilgi ve becerisi, güdülenme düzeyi, eğitim-öğretim faaliyetlerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyecektir (Cemaloğlu, 2002:180). Bu yüzden Polis meslek yüksek okullarında eğitimde kalitenin artması personelin performansının artırılmasına bağlıdır. Öncelikle eğitim-öğretimin en önemli öğelerinden olan personel ve yönetici kavramlarının açığa kavuşturulması lazımdır.

Polis meslek yüksek okullarında görev yapan personel görev itibarıyla sadece derse giren, verilen konuları anlatan kişi değildir. Ne personel ne de okul yöneticileri bunun böyle olmadığını şuurunda olmalıdırlar. Polis meslek yüksek okulları yöneticileri sürekli olarak personele, bunu emniyet teşkilatının ana unsurlarından biri olduğunu telkin etmelidir. Bu duygular sadece lafta kalmamalı uygulamada da gerçekleştirilmelidir. Böylelikle personelin manevi doyuma ulaşması ve olumlu yönde etkilenmesi sağlanır. Araştırmalar bu tür iletişimin olumlu olduğu okul yöneticilerinin yönetimde daha etkili ve başarılı olduğunu göstermiştir. Okullarda görev alan personelin güvenli, kendilerini özgür, dürüst, takdir edilen ve zaman zaman görüşlerine başvuru bir atmosferde daha başarılı olacaklarına olan inançları yapılan araştırmalarda önemle üzerinde durulan konular olmuştur. Yöneticilerin tutum ve

davranışları öğretmenin çalışma ortamındaki başarısını direk olarak etkilemektedir (Bursalıoğlu, 2000:61).

3.1.2.Polis Meslek Yüksek Okul Yöneticilerinin Güdüleme Rollerini

Okul yöneticisi ise, okuldaki madde ve insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak okulu amaçlarına uygun olarak yaşatan kişi olarak tanımlanmaktadır (Taymaz,1986:123). Emniyet Teşkilatı kanunu ve Polis yüksek öğretim kanunu gereği Polis meslek yüksek okul yöneticileri 1. Sınıf Emniyet müdürlerinden atanmak suretiyle görev alan personeldir. Atana bu personel mevcut imkanları okulun amaçları doğrultusunda, etkili kullanma görevini üstlenen okul yöneticisi, personelin, performans düzeyinden de sorumludur. Okulun eğitsel kalitesinin artmasında işe koyulan uygulamalardan bir tanesi de, personelin mesleki performanslarının artırılmasıdır. Personelin performans düzeylerinin artırılmasında, okul yöneticisinin performans yönetimi konusundaki bilgi ve becerisi, kuram ve uygulama arasındaki ilişkiyi kurabilme becerisi, okuldaki performans yönetiminin gerçekleşmesini sağlayabilir.

Diğer taraftan okullar varoluş amaçlarını gerçekleştirirken personelin de bu doğrultuda çalışmalarını sağlamalıdır. Personeli başarıya da başarısızlığa yönelten en önemli etkenin okul yöneticisi olduğu gelişmiş ülkelerde yapılan araştırma bulgularına göre belirlenmiştir. Ayrıca öğretmen moralini etkileyen etkenleri saptamaya yönelik araştırmalar arasında, okul müdürünün tutum ve davranışları moral faktörünü etkileyen en önemli etken olarak ortaya çıkmıştır (Alıç,1996:16).

Yöneticiler, karmaşık bir yapıya sahip olan örgütteki çalışanları ve çalışanlar arasındaki ilişkileri örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmek, iş görenleri de bu yönde güdülemek gibi bir görevle karşı karşıyadırlar (Balcı,1992:1). 21.yy'a girerken okul yöneticilerinin rolleri, görevleri ve beklentiler giderek karmaşık bir hal almaktadır (Atay,2001:471).Emniyet Teşkilatında da hızla değişen ortamda Polis meslek yüksek okullarını başarılı bir şekilde gelecek yüz yıla taşıyacak yöneticilerin okulu ve okulun içinde bulunduğu toplumu çok iyi anlamaları lazım. Çünkü Polis teşkilatının varlığının nedeni topluma hizmettir. Günümüzde ki hızlı değişime özellikle kanun uygulayıcısı olan polis teşkilatının Avrupa birliği normlarına uygun olarak hareket etmesi ve yeni kanun düzenlemelerine adapte olabilmesi için okul müdürlerine eskiye nazaran daha önemli görevler düşmektedir. Okulun değişikliklere başarıyla adapte olabilmesi için

yöneticilerin liderlik yapmaları ve sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir (Karip ve Köksal,1999:194).

Polis meslek yüksek okulu yöneticisinin görevi çok önemli ve kritik olmasına rağmen ve polis teşkilatının temel unsurlarından olan polis memurlarını yetiştirmekle görevli bulunan kurumun yöneticisi olmasına rağmen hali hazırda okul yöneticisi olarak atanan personel tam manasıyla eğitimci sıfatı ön plana alınarak atama yapılmamaktadır. Emniyet teşkilatında görevli herhangi bir birinci sınıf emniyet müdürü polis okulu yöneticisi olarak tayin edilebilmektedir. Okul yöneticileri atama ile göreve geldikleri için formal yetkilere sahiptirler. Eğer okuldaki personel (Polis memuru, polis amiri, öğretmen emniyet müdürü, kadrolu öğretim görevlisi) tarafından benimsenirse okulun liderlik statüsünü de kazanmış olur ve aksi takdirde liderlikleri kabul görmez. Yöneticiler görev aldıkları okullarda iki çeşit güç kullanırlar. Bunlar kişisel güç ve örgütsel güçtür. Zekaları ve aldıkları eğitimin kendilerine kazandırmış olduğu özellikler liderliğin kişisel yönünü, hiyerarşi içerisinde örgüt tarafından kendilerine verilmiş olan güç ise örgütsel güçtür (Korkmaz,1996:30). Başka bir deyişle karizma, uzmanlık gibi kavramlar kişisel gücün; cezalandırma, ödüllendirme, otorite gibi kavramlar ise örgütsel gücün temsili olarak adlandırılabilir.

Polis meslek yüksek okulu Yöneticisi hiyerarşik bir yapıya sahip olan kurumunda meydana gelen kişiler arası çatışmaları ve sorunları da çözmek ve sorunu gidermek ile yükümlüdürler. Yöneticiler, meydana gelen çatışmaları personelinin güdülenmesine mesleki yönde gelişmesine fayda verecek şekilde düzenlemeli ve çatışmanın olumlu yönlerini değerlendirerek hareket etmelidir. Ortaya çıkan çatışmayı kazançlı olarak ortadan kaldırmalıdır. Kurum içinde çok değişik çeşitte çatışmalar yaşanabilir. Özmen (1997:24)'in aktardığına göre örgütsel çatışmalar kişisel, kişiler arası, grup içi, gruplar arası, örgüt içi ve örgütler arası şeklinde gerçekleşebilir. Yöneticiler meydana gelecek olan bu çatışmaları kurumun çıkarları doğrultusunda çözmelidir.

Polis meslek yüksek okullarında yöneticilik zor bir meslektir. Yöneticilikte esas olan çalışmak değil, personeli çalıştırmak ve işi benimsetmektir. Okul yöneticisi, emrinde görev yapan bütün personeli örgüt ile bütünleştirmeyi sağlayabilmeli, çalışana o kurumun üyesi olduğunun hissini verebilmelidir. Bir çok Polis meslek yüksek okulu yöneticisinin şikayeti, kurumunda çalışan rütbesi ne olursa olsun personelin yeteneklerinden tam anlamıyla yararlanamadıklarıdır. Polis meslek yüksek okullarında

çalışan personelin özellikle öğretmen emniyet müdürü rütbesinde bulunan personelin isteyerek bu göreve gelmediklerinden bu kişilerde meslek heyecanı ve başarılı olma arzusu yoktur veya yitirilmiştir. Aynı zamanda başarı elde etmek için motivasyonları da yoktur. Bu kişilerin iş yaşamında sürekli bir monotonluk ve isteksizlik hakimdir. Çalışanların gayretsiz tutumlarını başarısızlığa bağlamak doğru değildir. Bir kimse işinde çok başarılı olabilir ama gayretsiz ve isteksiz de olabilir. Birçok insan yeteneklerinin ve becerilerinin, bilişsel özelliklerinin çoğunu kullanmaz. İnsanlar beyin kapasitesinin ancak % 8-10 civarını kullanmaktadırlar (Barutçugil,2002:74). Bu seviyeyi daha üst seviyelere çıkarmak ve okulda görev yapan başta öğretmen emniyet müdürü rütbesinde bulunan personel olmak üzere bütün personel için Polis meslek yüksek okulu yöneticilere çok iş düşmektedir.

Başaran'a (1992:160) göre, yöneticilerin astlarına karşı tutumları çalışanların örgütsel amaçlara güdülenmesinde ve var olan güçlerini örgüt için kullanmalarında önemli bir etkidir. Ancak yetişkinlerin özelliği gereği, bir işi yapmaya güdülenmedikçe işi yapsa bile, istenen düzeyde başarı gösterememesidir. Yetişkinlerin bu özelliğinden dolayı örgütlerde iş görenleri örgütsel amaçlara güdülemek önemli bir yönetim işlevi olmaktadır. Son yıllarda iş görenlerin güdülenmesi konusu örgütün verimliliğini arttırdığı gözlemlendiği için büyük önem kazanmaya başlamıştır. Ancak bu kolay gerçekleştirilebilecek bir işlem değildir. Çünkü bir örgütte çalışan insanlar, ortak amaçlar doğrultusunda hareket etseler bile aralarında birçok yönden farklılıklar bulunmaktadır. Okullarda görevli olan personel ve yöneticilerinde, yetenekleri, becerileri, iletişim kurabilme yeteneği, düşünceleri; ilgileri, farklıdır. Bu nedenle personelin işe güdüleme sorumluluğunu üstlenen okul yöneticisinin değişik güdüleme yollarını bilerek kişiye ve karşılaşılan duruma etkili olabilecek güdüleme yollarını uygulaması gerekli olmaktadır.

Eğitim örgütlerinde çalışanların morali, iş doyumu, stres, çatışma ve örgüt iklimi yöneticilerin insan ilişkileri alanındaki bilgi, beceri, tutum ve davranışlarından etkilenir Kayıkçı (2001:45). Yöneticilerin sahip olmaları gereken becerileri; teknik beceriler, insansal beceriler, kavramsal beceriler olarak sınıflandırılır (Açıkgöz,1996:193).

Teknik Beceriler: Bir teknik yeterliliğin sağlanması, çoğu kez bir başka teknik yeterliliğin kazanılmış olmasına bağlıdır. Aynı şekilde bir ilişki, teknik yeterliklerle,

insancıl ve karar yeterlilikleri arasında da görülebilir. Kendinden beklenenleri ve eleştiri yapabilme, bireyin ve durumun özelliklerine göre iletişim kurma, yakınmaları yönetebilme, durumu çok yönlü olarak görebilme sorunu olabildiğince çabuk ele alma konusundaki yeterlilikler iletişime ilişkin teknik yeterliliklere bağlıdır.

İnsansal Beceriler: Kurumda görev yapan personel, okul müdürünü, örgütün biçimsel yönüne ve yönetmeliklere ağırlık veren, personelin gereksinim ve sorunlarını göz önüne almayan özerklik ve yeteneklerini kabul etmeyen biri olarak algıladıklarında, en az düzeyin ötesinde çaba göstermeyecekleri, göreve, yöneticilere, diğer çalışanlara karşı olumsuz tutum içine girecekleri ve duyumsuzluk gösterecekleri düşünülebilir. Bu durum, yöneticinin insan ilişkileri açısından sahip olduğu bilgi, beceri, davranış ve tutumun örgütsel çalışmaları ve çalışanları nasıl etkilediğini ortaya koymak açısından önemlidir.

Kavramsal Beceriler: Okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme, okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Bu yetenek başta yönetim kuramı, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi olmak üzere eğitim alanına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak bilim dallarının bilgi birikimine sahip olmayı gerektirir.

Polis meslek yüksek okulu yöneticilerinin güdüleme konusunda başarılı olabilmeleri için, okulda olumlu bir kavram geliştirmiş olmaları, personel tarafından sevilip sayılmaları gerekir. Personel tarafından saygı görme, yöneticilerin mutlaka kazanmaları gereken bir olgudur. Bu saygı eğitsel çalışmaların sürdürülmesinde önemli bir durumdur. Bu anlamda yöneticilerin niteliklerinin sorgulanması gereği ortaya çıkmaktadır. Personelden sevgi ve saygı görmek için gerekli ve yeterli niteliklere sahip olmaksızın atanması yapılmış yöneticilerin personelin güdülenmelerinde yeterince etkili olamayacakları bir gerçektir. Yöneticilerin olumsuz, kötümser ve eleştirel değil, pozitif, iyimser, yapıcı ve insancıl olmaları kuşkusuz personelin motivasyonunda daha etkili olmalarında kritik öneme sahiptir. Güdüleyici yöneticiler, öğretim aşamalarında bireysel başarı duygusunu kazandırma çabası içinde olup personeli eğitsel çalışmalardan ve oradan elde edecekleri başarılarından mutlu olmaları konusunda sürekli

güdülerler. Bu unsur eğitimin kalitesi açısından ve okula adanmışlıkları açısından oldukça önemlidir.

Okul yöneticisi etrafında bulunanları etkileyebilmeli, okulu bu etkileyebilme gücü ile harekete geçirmelidir. Ancak etrafındaki insanları sadece belli yollarla değil değişik duruma göre değişik yöntemlerle etkilemesini bilmelidir (Erdoğan,2000:98). Okul yöneticileri elde edilen maddi ve manevi başarıları astları ile birlikte paylaşmalıdır. Böylelikle çalışanların beğenisini ve takdirini kazanmış olacaktır.

Yöneticiler kendi gelişimini sağlayabilmeli ve bu gelişim ve değişimi personeline hissettirmelidir. Böylelikle kendisinde başlayan değişim personele de örnek olur ve personelin kendilerini geliştirmelerine yönlendirmiş olur.

Gelişmiş ülkelerde yapılan araştırmalar, sistemde çok önemli bir yere sahip olan personelin başarısını en çok etkileyen etkenin okul yöneticisi olduğunu göstermektedir. Okul yöneticisi personeli, risk alma, beyin fırtınası yapma, planlama ve zamanını daha iyi kullanmaya teşvik etmelidir. Yönetici, okulunda çalışan öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri ve kanıtlamaları için onlara uygun olanaklar sağlamalıdır (Sağlam,1995:5). Öğretmenin mesleki gelişiminde okul yöneticisinin rolü, öğretmenin etkinliğini ve verimliliğini arttırmaktır. Polis meslek yüksek okulu yöneticisi okulun vizyonunu belirlemelidir. Bu vizyonu belirlemede personelin yardımını ve fikirlerini de almalıdır. Kurumda bulunan her personelin oluşturulan vizyonda katkısı olmalıdır.

Okul yöneticileri ile personel arasındaki iletişim, personelin başarısına bu başarı da okulun başarısına etki etmektedir. Yöneticilerin olumlu veya olumsuz yaklaşımları personeli de aynı şekilde etkilemektedir. Personelin çoğu şu anda elde ettikleri başarının daha fazlasını elde edebilirler. Bu ancak görevlerinde motive olmalarıyla gerçekleşebilir. Okul yöneticileri bu motivasyonun anahtarlarıdır. Okul yöneticisi öncelikle öğrencileri, personeli ve velileri çok iyi dinlemelidir. İçini dökme ve deşarj olma ilke ve kurallarının bilinerek uygulanması, güdüleme için iyi bir yatırım olacaktır. Polis meslek yüksek okullarımıza canlılık kazandırmak için, Okul Yöneticileri personelin iletişim kurmak durumunda olduğu birimler arasında uyum ortaya koyacak ve işbirliği sergileyecek şekilde örgütlenmeye gidilmesinde, personelin özgüveninin artmasında, yeteneklerin ortaya çıkarılarak onların farkında olup daha fazla geliştirilmesinde, ihtiyaçlarının karşılanmasına destek olmalarıyla mümkündür.

Yöneticiler okullarında çalışan öğretmenlerin çalışma kapasitelerini ve performanslarını da sürekli arttırmak zorundadırlar. Cemaloğlu (2002:181)'nin Akal

(1995)'dan aktardığına göre performans yönetiminin tarifi şöyle yapılmıştır; örgütü istenen amaçlara yöneltmek amacıyla, örgütün, mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim süreci olarak tanımlanır. Eğitim örgütlerinde performans yönetimini gerekli kılan nedenler vardır. Bunlar;

- Öğretmenlere dönüt ve destek sağlamak.
 - Mükemmel performans sağlayan öğretmenler yetiştirmek ve böylece performansı yüksek bir örgüt oluşturmak.
 - Öğretmenlerin potansiyelini belirlemek ve geliştirmek.
 - Öğretmenlerin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek.
 - Hem kariyer geçiş planlaması hem de başarı planlaması için merkez noktası ya da mekanizması oluşturmak.
 - Örgütün stratejik planı doğrultusunda performans geliştirmek ve ilerletmek
- Çalışanların performans düzeyi büyük ölçüde kişisel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine , inanç ve değerlerine bağlı olarak değişmektedir (Barutçugil,2002:74). Çalışanların performansını olumsuz yönde etkileyen etkenler arasında yöneticilerinde yapmış olduğu bir takım yanlışlıklar vardır. Bunların başlıcalarını şöyle sıralayabiliriz;

- Yöneticilerin çalışanlara beklentilerini belirtmemesi
- Standartların ortaya koyulmaması
- Amaç ve hedeflerin belirtilmemesi
- Yeteneklerle değerlerin bağdaşmaması
- Yönetici ve çalışanların ortak değerleri paylaşmaması vb.

Okul yöneticisi, asıl olarak eğitim programlarının uygulanması, okulda genel ve özel olarak gerçekleştirilen öğretimle kazandırılan bilgi, değer ve davranışların ölçülmesi ve değerlendirilmesi gibi sorumluluklara sahip olmalıdır. Yani yönetici tüm özellikleri ile okuldaki çalışanların öğretim liderliğini yapmalıdır (Erdoğan,2000:84). Özmen (2002:8)'in Woods (2000)'tan aktardığına göre öğretim liderliği rolünü üstlenen okul yöneticisi, olumlu bir okul kültürü ve iklimi oluşturabilmesi için şu hususlar üzerinde durmalıdır:

- Düzenli ve güvenli bir okul çerçevesinin oluşmasına dikkat eder.

- Ödül ve teşvik sistemi mükemmeli yakalamada öğrenci ve öğretmenleri cesaretlendirmede işe koyulur.

- Diğer eğitim liderleriyle birlikte yenilikçi eğitim programları peşinde koşar ve bu programların uygulanması için eğitim kadrosuyla işbirliği içinde çalışır.

Polis meslek yüksek okulu Yöneticileri yukarıda maddeler halinde sayılan hedefler doğrultusunda personelinin gelişim programlarına katılmalarını sağlar ve teşvik eder.

Polis meslek yüksek okullarımızda Avrupa Birliği süreci içerisinde ortaya konan hızlı bir değişim anlayışına ayak uydurabilmek için okul yöneticilerinin rolleri de önemli ölçüde değişmiştir. Uygulanmak üzere ortaya koyulan bu uygulamaların (hızlı teknolojik gelişim, yeni yasalar, kişi hak ve hürriyetlerindeki yenilikler ve Avrupa birliği anlayışı çerçevesinde yeni polislik anlayışı) okulda çalışan personele benimsetilmesi okul yöneticilerinin görevidir. Bu görevi gerçekleştirebilmesi için yöneticilerin öncelikle kendilerinin bu değişimi sağlamış olması lazımdır. Yöneticiler yapılması gereken yenilikleri iki yolla personele yaptırır. Birincisi özendirme, ceza veya ödül yoluyla yapılır. Diğer ikincisi ise, moralin yükseltilmesi, öğretmen ve öğrencilerin sosyal gereksinmelerine karşı duyarlı olmalıdır. Gerçekleştirilecek olan bu değişimle personel, okullarına, derslerine, öğrencilerine ve mesleklerine daha iyi adapte olacaklardır. Bunun sonucu olarak personelin gelişimi ve iş doyumunu sağlanacaktır. Personel ve dolayısıyla okulun başarısını mezun ettiği öğrencilerin toplum içindeki olumlu davranışlarıyla halkı yanına çekebilme ve halkın yanında olduğunu hissettirme başarılarına göre değerlendirebiliriz.

Bir öğretmenin, mesleğiyle ilgili her şeyi hizmet öncesi eğitimde öğrenmesi ve o bilgilerle meslek hayatını devam ettirmesi mümkün değildir (Demirtaş,2002:24). Dolayısıyla Polis meslek yüksek okulunda görevli bir personelin hizmet öncesi aldığı eğitim ve bilgi ile meslek hayatını devam ettirmesi mümkün değildir. Çünkü içinde bulunduğumuz bilgi çağında geçen her dakika yeni eserler yazılmakta, toplum olarak çok hızlı bir şekilde değişim içinde olmamız ve yeni bir takım uygulamaların ortaya çıkması nedeniyle gelişmelerin ve yeniliklerin takibi mutlaka yapılmalıdır. Yapılmadığı takdirde okullarımızda eğitim hizmeti veren bu personel yetersiz kalacaktır.Ve gelişmelerin takipçisi olamayacaklardır. Okul Yöneticileri, personele hizmet öncesi bilgilerin yanında hizmet içerisinde öğrenilen yeni

bilgilerin bir personele kendine güveni olan ,meslekte daha özgün, daha güçlü, ve alanında başarılı bir personel olacağına inandırmalıdır ve teşvik etmelidir.

Tekışık (2002:2), öğretmenlerin gelişiminde, yöneticilere düşen görevleri şu başlıklar altında incelemiştir. Bunların bazıları şunlardır;

- Eğitim alanındaki gelişmeleri ve yayınları takip etmede, okumada ve meslekte kendini geliştirmede öğretmenlere örnek ve destek olmalıdır.
- Okuldaki mesleki yayınları barındıran kitaplık bulundurulmalı ve bu tür yayınların sürekli olarak okula gelmesini sağlamalı.
- Öğretmenleri; meslekte kendilerini yetiştirmeye, meslek kitaplarını ve dergilerini okumaya teşvik etmeli, bulunduğu bölgedeki diğer okulların personelinden yararlanmasını sağlamalı.

Yukarıda sayılan bu maddeler doğrultusunda Polis meslek yüksek okulu yöneticisi personelin gelişimi için elinden gelen bütün gayreti ortaya koymalı, bu imkanları sağlamalı ve personeli daima teşvik etmelidir.

Okul yöneticisi ile personel arasında kurulan iletişim ne kadar olumlu olursa kalite o kadar artacaktır. Her iki tarafın da birbirlerinden beklentileri olacaktır. Personelin beklentilerini şöyle sıralayabiliriz. Okul müdürlerinin adil davranıp, mevcut imkanları eğitim ve öğretimin en iyi şekilde işleme için kullanmaya hazırlaması personelin mesleki gelişimlerinin oluşabilmesi için ilk beklentilerdendir. Beklentileri gerçekleşen ve uygun iş ortamı bulan personel daha mutlu ve uygun bir halde derslerine gireceklerdir. Böylelikle öğrencilerin başarısını ve dolayısıyla okulun kalitesini arttıracaktır. Personeli mutsuz, huzursuz olan bir okulun başarısından bahsetmek mümkün değildir. Yöneticilerin en çok dikkat etmesi gereken hususlardan birisi de budur.

3.1.3. Polis Meslek Yüksek Okulu personelinin Güdülenme ve Mesleki Gelişimleri

Polis meslek yüksek okulunda öğrenciyi yetiştirmekle görevli olan personel kurumunda ve Teşkilatında söz sahibi olabilmesi ve kendini kabul ettirebilmesi için kendilerini çok iyi yetiştirmiş olmaları gerekir.Konuya ilişkin Lenczowsky'nin ifadelerinde görebiliriz. Öğretmenlerin mesleklerinde belli bir noktaya gelmeleri ve alanlarında söz sahibi olabilmeleri için mesleklerinde çok iyi yetiştirmiş olmaları

lazımdır. Mesleklerinde belli bir seviyeye gelmeleri öğretmenlerin sosyal statülerini de zamanla etkileyecektir (Lenczowsky,1956:123). Personelin kalitesinin artması okulun verimini de artırır. Kaliteli bir eğitimin ön şartı kalitesi yüksek personelin bulunmasıdır. Polis meslek yüksek okulunun üretkenliği ve kalitesi personelin başarısıyla paraleldir. Bu açıdan bakıldığında personelin kariyer gelişimine önem vermek ve kariyerlerinin gelişmesine destek vermek okul yöneticisinin üstüne görev olarak düşmektedir. Kariyer ise, bireyin meslek hayatı boyunca elde ettiği mevkiiler serisi veya özellikle de aynı meslek dalında ilerlemek (Bakioğlu ve İnandı,2001:514) olarak tanımlanabilir. Kariyer gelişimi örgüt ve birey açısından olmak üzere iki aşamada incelenebilir. Örgüt açısından bireylerin kariyerlerini geliştirmek, alanında uzman olarak örgüte hizmet etmelerini sağlamak örgütün etkiliği açısından önemlidir. Birey açısından kariyer geliştirmek ise, örgütte uyumlu bir çalışma ortamının hazırlanmasını ve dolayısıyla bireyin iş doyumunun gerçekleşmesini sağlar. Burada amaç, iş görenlerin geliştirilmesinde sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerle, kurumun sunduğu olanaklar arasında bir uyumun sağlanmasıdır. Dolayısıyla her iki durumda da hem örgütün hem de bireyin kazançlı çıkacağı bir ortam yaratılmış olur (Bakioğlu ve İnandı,2001:514).

Güdüleme ve buna dayalı olarak geliştirilen ödül ve terfi sistemleri örgüt yönetimlerinin ve çalışanlarının işe devam, işte süreklilik ve performans düzeylerini artırma açısından önemle üzerlerinde durdukları bir konudur. Çalışanlarının performanslarının artırılması ve sürekliliğin sağlanması için her kurum güdüleme yöntemleri konusunda ortaya çıkan yeni bulguları değerlendirmek ve örgüt çalışanlarına aktarmak sorumluluğu ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu doğrultuda emniyet teşkilatı da konu üzerinde durmaktadır. Ancak yeteri kadar Polis meslek yüksek okulunda görev yapan personel ile ilgili düzenleme bulunmamaktadır. Oysaki personele, mesleki gelişimlerinin sağlanması yönünde çeşitli güdüleyici faktörler uygulanabilir. Bu faktörler, maddi, manevi ve sosyal nitelikte olabilir. Personele, bu faktörler incelendikten sonra verilecek ödüller belirlenmelidir. Eksikliklerin belirlenmesi ve verilecek ödüllerin personelin durumuna ve ihtiyacına göre verilmesi ve özellikle Öğretmen emniyet müdürlerinin durumu göz önünde bulundurulduğunda mesleklerine bağlılıkları artacaktır. Emniyet teşkilatında güdüleme aracı olarak kullanılan ödüllerin yasal dayanaklarını başta 3201 sayılı Emniyet teşkilatı kanunu olmak üzere, Polis yüksek öğretim kanunu ve 657 sayılı Devlet memurları kanunu

oluşturmaktadır. Belli başlı ödüller; maaş taltifi, takdirname ve teşekkürdür. Balcı(1992:8).’nın Okul yöneticisi kanunların doğrultusunda, başarılı öğretmenlerin bu ödülleri alması için çaba göstermelidir, ifadesinde de olduğu gibi Polis meslek yüksek okulu yöneticileri bu ödülleri personelinin alabilmesi için çaba göstermelidir

Le Boeuf (1986:9), dünyada en önemli yönetim ilkesinin “ödüllendirilen işlerin yapılacağı ilkesi” olduğunu söylerken, örgütteki çalışanların güdülenmesi için en önemli anahtarın “performans ile ödüller arasında uygun bir bağ kurma” olduğunu belirtmektedir. Le Boeuf (1986:9), yapmış olduğu çalışma sonucunda öğretmenleri güdüleyici ve mesleğe özendirici olarak şu etkenleri bulmuştur; para, tanınma ve tanıtma, boş zaman verme, çalışanı sahiplenme, terfi, özgürlük, kişisel gelişim sağlama, zevkli iş verme, armağan. Bu görüşlere bağlı olarak okul yöneticisine düşen görev ise, örgütün verimliliğini ve kalitesini yükseltecek türdeki performans biçimlerini ve ödüllendirme yollarını bulup ortaya koymaktır (Balcı, 1992:2). Bu sayılan konular Polis meslek yüksek okulu yöneticileri tarafından personele uygulandığında personelin işi sahiplenmesi ve başarı artacaktır.

Okul yöneticisi, bazı uygulamalarla, kurumunda çalışan personel ile arasında olumlu bir ilişki meydana getirebilir. Bu uygulamalar:

- Okulda açık ve dürüst ilişkiler ağı oluşturulmalıdır. Öğretmen ve yönetici arasında karşılıklı güven oluşmalıdır.
- Yöneticiler, öğretmenlerin sorunlarını, ihtiyaçlarını dinlemelidir.
- Okulun amaçlarının gerçekleşmesi için işbirliği oluşturmalıdır.
- Öğretmenlerin performanslarını değerlendirmek için, veriler toplanmalıdır.
- Öğretim uygulamalarından dönüt sağlanmalıdır.
- Öğretimin kalitesini arttırmak için, kalite göstergeleri göz önünde tutulmalıdır.
- Etkili öğretim üzerine workshoplar geliştirilmelidir ve öğretmenlerin becerileri arttırılmalıdır.
- Gerçekleştirilen öğretimin felsefesi ve öğretmenlerin öğrencilere karşı tutumları değiştirilmelidir (Cemaloğlu,2002:186).

Polis meslek yüksek okulunda böyle bir personelin gelişime yönelik olumlu ortamın yaratılması etkili bir kariyer planlaması ile gerçekleşir. Okuldaki bu planlamayı yapmak yöneticiye düşen bir görevdir. Kariyer planlaması kişinin yaşamı boyunca yer alacağı iş ile ilgili görev, pozisyon, hedef ve geleceğin planlanmasıdır (Aytaç,1997:20). Yapılacak olan bu planlamada yöneticinin rolü, iş görene cesaret, bilgi vermek ve

destek olmaktır. Okulun rolü ise kişinin gelişmesi için bir çerçeve oluşturup her türlü eğitimsel olanaklarla imkan sağlamaktır (Harrington,1995:282).

Personelin performansının değerlendirilmesi sadece personelin başarısı ile sınırlı olmamalıdır. Okul yöneticileri “Ben okulumda personelin mesleki gelişmelerini ve buna bağlı olarak da performanslarını geliştirmek için neler yapabilirim?” sorusunu kendine sormalıdır. Etkili ödül sistemi ile bu alanda motiveyi sağlayabilir. Yapılan çalışmalar ödül sisteminin en önemli güdüleme araçlarından biri olduğunu göstermiştir (Lortie,1975:22). Maaşlardaki artışa paralel olarak mesleki açıdan elde edilen özendiriciler de destekleyici rol oynayabilmektedir (Cemaloğlu,2002:185). Okullarda çalışanların çabalarını destekleyen ve motive olmalarını sağlayan iki temel güdüleme aracından bahsedilir, bunlar; çalışanların kurumlarına güven duymaları ve yapılan uygulamaların adil olduğuna inanmalarıdır (Töremen,2001:79).

Ders işlenmesi sırasında gereken her türlü yardımın personele sağlanması personelin işlerini kolaylaştıracaktır. Personelin ihtiyacı olan araç gereç, materyal, derslikler vs.nin personelin hizmetine sunulması, kullanımında ve temin edilmesinde kolaylık tanınması personelin mesleki gelişimine olumlu yönde etki etmektedir. Okuldaki mevcut imkanların kullanımının gerçekleşmesi personeli dersine bağlar ve bunun sonucunda öğrencilerin de başarısı artar. Böylesine bir başarı sağlayan personelin takdir edilmesi çok önemli güdüleyici bir unsurdur. Başarılı personelin yazılı veya sözlü olarak açıkça belirtilmesi ve takdir edilmesi, diğer personele de teşvik duygusu kazandıracaktır.

Cemaloğlu (2002:188)’nin Schawartz’dan aktardığına göre, öğretmenlerin, mesleki alanda kendilerini yetiştirmeleri için onlara fırsatlar verilmelidir. Öğretmenlerin eksikliklerini, yeterliliklerini ve statüsünü doğru bir şekilde algılamalarına yardımcı olmalıdır. Öğretmenin mesleki gelişimlerinden okul sorumludur ve bu mesleki gelişimin sağlanması için aşağıdaki gibi planlama aktivitesi gerçekleştirilmelidir:

- İş rotasyonu
- Rehberlik ve yönlendirme
- Özel görevlendirmeler.
- Okul kursları, özel dersler, seminerler ve öğretmenlerin bireysel çalışmaları
- Onur hizmeti

Yukarıda sayılan hususlar doğrultusunda Polis meslek yüksek okulu yöneticisi, her personele bu imkanları tanımalı ve yardımcı olmalıdır.

Yöneticiler, çalıştıkları okulların başarısının artması için personelin iyi motive edilmesi gerektiğini bilmelidir. Personelde gerçekleşecek olan istek, çalışma zevki, eksik ihtiyaçların karşılanması gibi durumlar meydana getirilirse personel daha verimli hale gelecektir. Yöneticiler, personeli okulun amaçları ve hedefleri konusunda bilgi bilgilendirmelidir. Okul yöneticisi okulun amaç ve misyonunu öğretmenlere aktarabilmelidir (Cemaloğlu,2002:187).

Okulların başarısı ve etkililiği ile toplum içindeki varlıkları devam edebilir. Okulların etkililiği ve başarısının ilk sorumlusu okuldaki yöneticilerdir. Yöneticiler okulun mevcut imkanlarını, insan kaynaklarını, en iyi şekilde kullanmasıyla gerçekleşir (Çelik,1997:80). Çalışanların kuruma adapte edilmesi, okulun uzun süreli amaçlarının tespit edilmesinde personelin de görüşlerinin alınması, yöneticilerin insan ilişkileri becerisinin sonucunda oluşur. Okul örgütünün başarısı, öğretmenlerin yöneticiler tarafından etkilenecek gönüllü işbirliğine razı edilmesiyle sağlanır (Şahin, 1997:41).

Okul yöneticileri, okul kültürünü, amaçlarını, politikalarını, öğretimin kalitesini arttırmak için performans yönetimini işe koşmaktadır. Etkili öğretim, taraftar toplama ve uygulama stratejileri ile başlar. Okul yöneticileri, öğretmenlerin mesleki becerilerini arttırmaları için öğretimin kalitesini iyileştirmeyi amaçlamalıdır (Nicklos, L ve Brown, 1989:145).

Polis meslek yüksek okulu yöneticileri, personelin kendilerini geliştirmeleri ve kanıtlamaları için onlara fırsatlar sunmalıdır. Kendisini sürekli olarak geliştiren okulda daha nitelikli bir eğitim gerçekleşecektir. Bu imkanları sağlayacak olan okul yöneticilerinde bazı özellikler olmalıdır. Bu özellikleri Sağlam (1995:6), Açıkgöz (1992)'den şu şekilde aktarmıştır:

- İletişim becerisi
- Etkili görüşme yapabilme becerisi
- Karar verme becerisi
- Planlama becerisi
- Toplantı yönetimi becerisi
- Zamani etkileme becerisidir.

Polis meslek yüksek okullarında personelin morallerinin yüksek tutulması hedeflenmelidir. Konuya yönelik araştırmalarda, okul m¼d¼r¼n¼n tutum ve davranışları moral fakt¼r¼n¼ etkileyen en ¼nemli etken olarak ortaya çıkmıştır (Alıç,1996:16).

Cemaloğlu (2002:184)'nun Sheridan, Rice ve Seldin (1991)'den aktardığına g¼re, ¼đretimde ¼đretmenlerin verimliliğin arttırılabilmesi için bazı teklifler sunmuşlardır. Bunlar:

- ¼đretim odaklı ¼d¼l sistemi kurmak,
- Okulun ¼đretimini kabullenme, onaylama,
- Kıdemli ¼đretmenlerle yapılan fikir alıç verişi ve danışmanlığı,
- Mesleki toplantılara ve seminerlere katılmaya teşvik etme, ¼zendirme.

Yukarıda sayılan maddeler ışığında kurumda g¼rev yapan personelin ve ¼zellikle ¼đretmen emniyet m¼d¼r¼lerinin motivasyonu ve moral d¼zeyi arttırılarak okuldaki etkililikleri ve katılımları sağlanmalıdır. Bir diğer taraftan Okul y¼neticisi personeli işbirliğine ve sınıflarında eğitimin kalitesini arttırmaya y¼nlendirmelidir. Oluşacak olan bu işbirliği ve kaliteyi y¼kseltme çabası personelin mesleki başarisının artmasına ¼n ayak olur.Ayrıca kurum y¼neticisince yapılan olumlu denetlemeler personelin verimliliğinin artmasında yardımcı unsur olacaktır. Nitekim Nwagwu'nda, (1998:3) ifadesinde olduğu gibi Y¼neticilerin ¼đretmenleri denetlemesi, g¼zel bir iletişim kurması, etkili bir ¼đretimin ve ¼đretmenlerin verimliliğinin artmasına yardımcı olur.

Personelin motive edilmesinde birinci derecede sorumlu olan kişi okul m¼d¼r¼d¼r. Her personelin, meslekle ilgili algıları belirlenmeli, bu algı ve beklentilere dayalı olarak, personele uygun fırsat ve olanaklar sağlanmalıdır. Okul y¼neticisi g¼revlendirme ve ekip çalışmalarını gerçekleştirirken azami ¼l¼de personelin algı ve beklentilerini g¼z ¼n¼nde bulundurmalıdır. Bunun yanı sıra her personelin ayrı bir kişiliği olduğundan dolayı bireysel performanslarını etkileyen anahtar noktalar tespit edilmelidir. Okul y¼neticisi, performansa katkıda bulunan fakt¼rleri saptamalı, bu fakt¼rler arasındaki etkileşimleri g¼ndeme getirmeli, ortak değerleri y¼celtmeli ve çatışmaları ise ¼zmelidir (Cemaloğlu,2002:186).

Polis meslek yüksek okulu y¼neticileri personelin mesleki gelişimlerini sağlayan okul y¼neticileri kendilerinin de bu alanda yeterliliklerini g¼zden geçirmeleri gerekmektedir. Bu alanda çalışma yapan Dempster (2001)'in g¼r¼řlerini ¼zmen (2002) şu şekilde aktarmıştır. Dempster, “mesleki gelişim erevesi” adını verdiği bir gelişim

modelinde Müdürlerin kendilerine şu soruları sormaları gerektiğini söylemektedir. Mesleki gelişim programları okul müdürünün:

Rolünü oynamasında bilgi ve becerisini arttırmakta mıdır?

Okul liderliğindeki değerlerin ve meslek yaşamındaki ahlaki ve moral gereklerin anlaşılmasını sağlamakta mıdır?

Alternatif mesleki uygulamaların geliştirilmesini sağlamakta mıdır? Gibi sorulara yanıt vermesi gerektiğini öne sürmektedir.

Polis meslek yüksek okullarında günümüz Türkiye'sinde meydana gelen çok hızlı değişime paralel olarak okulda eğitim öğretim gören öğrencileri bu hızlı değişime ayak uydurabilmeleri için meslek öncesi bilgileri ile yetinilmeyip görev esnasında da personelin kendini yetiştirmesine ve yetiştirilmesine önem verilmektedir. Bu doğrultuda emniyet teşkilatı hizmet içi eğitim yönetmeliği çerçevesinde personelin kendisini yenilemesi bilgi ve görgüsünün artırılması için çeşitli eğitici kurs, sempozyum, seminerler verilmektedir. Mesleki gelişimin sağlanmasında hizmet içi eğitim kurslarının yeri ve önemi büyüktür. Genel anlamda hizmet içi eğitim, çalışan kimselere işleriyle ilgili beceri ve yeteneklerini geliştirmeye yarayacak yeni bilgileri sürekli bir program çerçevesinde kazanmak fırsatı sağlayan etkinliklerdir (Şahin, 1996:28). Tüm meslek gruplarında olduğu gibi polislik mesleğinde de yenilikler oluşmaktadır. Mesleği çağın gereklerine göre uyarlamak ve daha etkin olarak çalışabilmek için sürekli bir eğitim görmek gereklidir. Bir mesleğe girmek yeterli değildir. o meslekte ilerlemek ve yükselmek mecburidir (Maaske,1956:61). Bu sebeple hizmet içi eğitim her meslek için gereklidir. Hızlı gelişen teknoloji, bilgi, beceriler, hizmet öncesi eğitimin yetersizliği hizmet içi eğitimi gerekli hale getirmiştir. Hizmet içi eğitimi gerekli kılan sebeplerden biri de mesleki açıdan bireysel gelişimdir (Taymaz, 1981:9). Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı gibi hizmet içi eğitimini iki yönü bulunmaktadır. Birincisi personelin kendini geliştirmesi ikincisi kendini geliştiren personelin öğrenciye iyi bir hizmet verebilmesidir.

Eğitim programlarının gerçekleştirildiği okulların en önemli öğelerinden olan personelin de günün şartlarına göre kendilerini yenilemeleri zorunludur. Bu sebepten hizmet içi eğitimin personel için ayrı bir önemi vardır. Sürekli olarak yenilikleri öğrenemeyen, kendini yenileyemeyen personelin günün koşullarına uygun öğretim yapması beklenmemelidir. Bu nedenle personele; sistemli olarak hizmet içi eğitim programlarının uygulanması zorunluluk arz eder (Özyürek,1981:13). Hizmet içi

eğitimle verimlilik arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Personelin, performansının geliştirilmesinde, öğrenme atmosferinin ve Őartlarının iyileŐtirilmesinde hizmet içi eğitimin büyük katkısı vardır (Harris,1989:13).

Yönetici, çalışanlarla sürekli iyileŐmeyi ve gelişmeyi sağlayacak toplantılar yapmalıdır. Yapılan bu toplantılara okulun tüm çalışanlarının tam ve aktif katılımı sağlanmalıdır (Ünal, 2000: 263). Okul bünyesinde alınan kararlara katılmaların ve ders öğretiminde yöneticilerin desteğini almalarının personelin başarılarına etki ettiği bir gerçektir. Polis Meslek Yüksek Okullarında görev yapan personelin mesleki doyumunu ve tatmin içinde gereklidir. Bu konuda Yapılan araştırmalar öğretmenlerin karar alma sürecine katılma düzeyleri ile işlerinden almış oldukları doyum ve tatmin arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur (Açıkgöz, 1987:26).

3.2. ALANDA YAPILMIŞ BAZI ARAŞTIRMALAR

3.2.1. Türkiye’de Yapılan İlgili Çalışmalar

Tanrıögen (1988)’in yapmış olduğu çalışmada okul müdürlerinin etkililiği ve öğretmen morali arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, okul müdürünün kavramsal, teknik, insan ilişkileri becerileri ile öğretmen morali, öğretmenin okul müdürü ile uyumu, eğitim-öğretim programına ilişkin sorunlar, okulun olanakları ve hizmetler boyutu arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki vardır. Okul müdürünün öğretmenlerinin mesleki gelişimlerine yapacağı destek olumlu liderlik davranışı öğretmenlerin moralini etkileyen nedenler arasında sıralanmaktadır.

Balcı (1993), “Etkili Okul Özellikleri”ne göre, Türkiye’deki ilköğretim okullarının bir değerlendirmesini amaçlayan araŐtırmasında öğretmenlerin algılarına göre, Türkiye’deki ilköğretim okullarının, etkili okulun, okul yöneticisi, öğretmenler, okul ortamı, öğrenciler ve veliler boyutlarındaki özelliklerine ne derece sahip olduklarını incelenmiştir. Katılımcılar Milli Eğitim Bakanlığınca bir kurs için seçilen ilköğretim okulları öğretmenler grubundan seçilmiŐtir. Araştırma sonucuna göre,

öğretmenlerin okul müdürlerini algılamalarına göre, orta ve altı düzeyinde bulunan özellikler şunlardır: yöneticinin doğrudan öğretimle uğraşmak için bazı işlerini astlarına devretmesi, sınıfları bizzat ziyaret etmesi, sürekli öğrenciler ile temas halinde olması.

Aksu (1994), “Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Örgüt İklimi” konulu doktora tezinde, müdürlerin etkililiği ile örgüt iklimi arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin etkililiği ile örgüt iklimi arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Araştırmanın katılımcıları Malatya il merkezindeki orta dereceli okullarda en az bir yıl çalışmış olan öğretmenlerden oluşmuştur. Araştırma verilerinin çözümlenmesiyle aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin genel, kavramsal, insan ilişkileri ve teknik becerileri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

2. Okul müdürlerinin etkililiğine ilişkin algılar, öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

3. Örgütsel iklim cinsiyete göre samimiyet boyutunda mesleki kıdeme göre, işe dönüşlük ve anlayış gösterme boyutlarında bitirdikleri okulun süresine göre anlamlı farklılıklar görülmektedir.

4. Okul Müdürlerinin genel, kavramsal insan ilişkileri ve teknik becerilerine ilişkin puanları ile okul ikliminin moral, samimiyet, yakından kontrol, işe dönüşlük ve anlayış gösterme boyutları arasında, doğrusal, pozitif ilişkiler bulunmaktadır.

Sağlam (1995), yılında yapmış olduğu “Öğretmenlerin Meslek-İçi Gelişiminde Okul Müdürünün Rolü” isimli çalışmasında okul müdürlerinin “kavramsal, teknik ve insan ilişkileri becerileri” konularına ait rollerini değerlendirmeleri istenmiş. Sağlam, verilerin değerlendirilmesinden sonra şu sonuçları elde etmiştir;

1. Öğretmenlerin kendi müdürlerini algılamaları, cinsiyete, branşlara, hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Sadece, “öğretmenin meslek-içi gelişiminde etkili olan müdürün insan ilişkileri becerilerine ilişkin rolü” açısından değerlendirildiğinde branş öğretmenleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmiştir.

2. Katılımcılar öğretmenin meslek-içi gelişiminde etkili olan müdürün, kavramsal, teknik, insan ilişkileri becerilerine ilişkin rolleri açısından kendi müdürlerini “biraz etkili” ve “oldukça etkili” olarak algılamışlardır.

Çetinkanat, 2000 yılında “Örgütlerde Güdülenme ve İş doyumu” ismi altında bir kitap yayınlamıştır. Çetinkanat bu çalışmasında iş doyumu kavramını genel olarak inceledikten sonra, güdülenme, gereksinim ve güdülenme kuramları konularına değinmiş ve bu kavramlarla iş doyumu arasında bağlantı kurmaya çalışmış. Kurmaya çalıştığı bu bağlantıyı ODTÜ ve Abant İzzet Baysal Üniversitesinde çalışan öğretim üyelerine uyguladığı anketle güdüleme ve iş doyumu arasındaki bağlantıyı göstermeye çalışmıştır. Genel olarak öğretim üyeleri iş doyumunun düşük düzeyde olduğu genel bir ortak görüş olarak ortaya koymuştur.

Ünal (2000), “Öğretmenleri İşe Güdülemede Yöneticilerin Uyguladıkları Yolların Değerlendirilmesi” başlıklı bir araştırma yapmış. Bu çalışmada, ilköğretim okullarındaki öğretmenleri işe güdülemede yöneticilerin uyguladıkları yolların değerlendirilmesini incelemiştir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

Araştırmada, yöneticilerin öğretmenleri işe güdülemede başvurdukları yollara ilişkin şu sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Yöneticilerce öğretmenleri işe güdüleme yolları içinde, en fazla, yapılması gerekenlerin çalışanlara mantıklı bir şekilde açıklanması yolunun tercih edildiği;
2. Çalışanlarla dostluk kurma ve yönetici olarak işin yapılmasında direktme yollarının yöneticilerce oldukça çok kullanıldığı;
3. Yöneticilerin yasal yollara başvuracağını söyleyerek öğretmenleri işe güdüleme yolunun en az tercih edildiği;
4. Çalışan üzerinde etkili olacak birini bulma ve pazarlık(Yapılan iş karşılığında bir iyilik yapma) yollarının yöneticilerce az tercih edildiği;
5. Yöneticilerin öğretmenlerin görüşlerine başvurarak, ortak kararlara ulaşarak işe güdüleme yolunu ara sıra tercih ettikleri;
6. Özendirme sistemlerinin hemen hemen hiç işlemediği;
7. Katılımcıların görüşlerinde cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre bir farklılık bulunmazken, okuldaki görevlerine göre görüşlerde anlamlı bir farklılık bulunduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Bursalıoğlu (2000), tarafından ilköğretim okulu müdürlerinin göstermeleri gereken ve göstermekte oldukları davranışları saptamak amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın katılımcıları Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişleri, Milli Eğitim Müdürleri, İlköğretim okulu müdür ve öğretmenleridir. Araştırma sonucuna göre, katılımcıların kesin fikir birliği gösterdikleri müdür yeterliliklerinin örgütün daha çok insancıl yanına ilişkin olduğu görülmektedir. Bu araştırmanın öneriler kısmında, eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitimleri ve yetiştirme programları yoluyla yeterlilik alanlarına ilişkin araştırmalar yapılması önerilmiştir.

3.2.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Blase (1998)'in yapmış olduğu araştırmalar sonunda öğretmenlerin okul yöneticileri hakkında vermiş oldukları cevapların değerlendirilmesiyle şu sonuçlar çıkarılmıştır:

- Müdürümüzün kullandığı en dinamik ve tam etkili stratejilerden biri de toplantılara ve konferanslara bizimle birlikte katılmasıdır. Her ne olursa ve her ne zaman olursa olsun onun öğrenmeyi paylaşmayı böyle önemsemesi öğretmenleri çok etkiliyor.
- Müdürümüz, toplantılara bizimle katılıyor. Eğitimdeki bu ortaklık, benim kişiliğimi çok etkiledi. Bize yaptığı yatırımı gerçek olarak görmesi, çok güçlü ve çok motive edici. Şimdi yeni şeyleri sınıfımda uygulamak için daha enerjiliyim. O, insanlara inanıyor ve bu inancını gösteriyor.
- Bizim kadro geliştirme programımızın çoğu tercihlere dayanır. Bizlere söz hakkı ve seçenekler sunduğu için programlara sürekli katılmak istiyoruz. Bu programlar bizleri yeni şeyler öğrenmeye ve öğrendiğimizi uygulamaya sevk ediyor.
- Bizim müdürümüz, her derecedeki personel için birçok uygun kadro geliştirme fırsatı sağlıyor.
- Okul olarak, okuma eğitimi hakkında kaygılarımız vardı. Bizlerden beklenenlerden rahatsızdım. Dil sanatlarımızı serimizi değiştirdik fakat bize yön gösteren olmadı. Bu kararsızlığımızı müdürümüz fark etti. Birkaç okuma geliştirme tekniğinden sonra, kendimi daha güvende hissettim ve öğrencilerimde oldukça ilerleme gördüm. Tüm yöntemlerimi değiştirdim.

- Müdürümüz, her dereceden eleman için birçok uygun kadro geliştirme alternatifleri sağladı. Bir kadro geliştirme seansından sonra, uygulayıcı geri geldi ve birkaç ay boyunca doğrudan öğretmenlerle birlikte çalıştı. Bu okulda çalışan öğretmenlere mükemmel bir destek oluşturdu.

- Öğretmenler, kadro geliştirme toplantılarında yeni stratejiler ve yeni öğrenme tekniklerinden birçoğunu öğrenme fırsatını buldu. Bizim kadro geliştirme programlarımız, önemli eğitimsel hedeflerimize ulaşmamızı sağlıyor. Neyi, nasıl yapmak istediğimiz konusunda söyleyecek çok şeyimiz oluyor.

Balcı (1992)'nin Rutherford, McIntyre ve Kenneth'den aktardığına göre, etkili yönetici davranışları şunlardır; sık sık öğretmeni gözleme ve ona katılma, öğretim program kolaylaştırıcısı olarak öğretmenden beklentilerini açıkça ifade etme, öğretim programını planlama ve değerlendirilmesine aktif olarak katılma. Diğer yandan McIntyre ve Kenneth, 60 etkili okul yöneticisiyle yaptıkları mülakat sonuçlarına göre etkili yöneticinin çalışkan olması, kendini işine adanması, insana dönük olması, öğrenci ve öğretmenin desteğinden hoşlanması gerekir.

Brodinsky ve Neill araştırmalarında öğretmenlerden yüksek moral için müdürden bekledikleri davranışları ifade etmelerini istemiştir. Tanrıoğen (1988), öğretmenlerin müdürlere ve denetmenlere önerdiği davranışlar şöyle sıralanmaktadır. “Öğretmenlerle her gün ilişki içerisinde olumsuz, böylece küçük sorunlar büyüme şansı bulamazlar. Yeni fikirlerin tartışıldığı konferanslara gidiniz. Sadece bölüm başkanlarına değil içinizden birini de götürün. Yılda bir kez resmi gözlem için gelmek için yerine, sınıfları arkadaş gibi ziyaret edin ve bizim onlarla etkileşimimizi anlayınız. Yeni projeler geliştirmekte kullanabileceğimiz maddi kaynaklar için gerekli yerlere başvurunuz. Yerel örgütlere, sanat ve spor etkinliklerine katılan öğretmenlerini kutlayınız.”

Yapılan bu araştırma sonuçlarında genel olarak görülüyor ki öğretmenler müdürlerinin kendileriyle ilgilenmelerinden, mesleki gelişime yönelik program yapmalarından ve gerçekleşen bu programlarla oluşan gelişimleri takip etmelerinden gayet memnun kalıyorlar.

BÖLÜM IV

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma yöntemi ile ilgili bilgilere yer verilmektedir. Araştırmanın yöntemi kapsamında, araştırma modeli, evreni, örnekleme, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesine ilişkin bilgiler verilmektedir.

4.1. Araştırmanın Modeli

Güneydoğu Anadolu ve Doğu Anadolu bölgesinde bulunan altı adet Polis meslek yüksek okullarında görev yapan personelin “Polis meslek yüksek okulu müdürlerinin güdüleme rolleri” hakkındaki görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan betimsel bir çalışmadır.

4.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni, Güneydoğu Anadolu ve Doğu Anadolu bölgesindeki Polis meslek yüksek okullarında görev yapan personelden oluşmaktadır. Araştırma evreni içindeki altı adet Polis meslek yüksek okulunda toplam 461 personel görev yapmaktadır.

4.3. Örneklem

Araştırmanın örnekleme, ilgili evrenden ulaşılabilen 305 personelden oluşmaktadır.

4.4. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmanın kuramsal çerçevesini oturtmak için, konu ile ilgili yerli ve yabancı kaynaklar taranmış, internet taranması yapılmış, içerik yönünden yakın bulunan araştırmalar ve bunların veri toplama araçları incelenmiştir. Araştırmada, personelin belirtilen ifadelerle ait katılma düzeyleri “Çoğu zaman”, “Genellikle”, “Bazen”,

“Nadiren ” ve “Hiç” olmak üzere beşli Likert tipi dereceleme ölçeği kullanılarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Anket formu dokuz boyut olarak (ortak karar verme, iletişim, gelişimi destekleme, imkanları kullanma, denetim, ödüllendirme, cezalandırma, örnek olma, sosyal etkinlikler) hazırlanmıştır. Hazırlanan anket alanında uzman kişilerin görüşlerine de sunularak gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Anketin tutarlılığı test edilmiş ve Cronbach Alpha katsayısı **.96** ve KMO değeri ise **.95** bulunmuştur. Anketlerin okullarda uygulanabilmesi için gerekli izinler alınmış ve alınan izin belgeleriyle birlikte anket formları çoğaltılarak okullara dağıtılmıştır. Anketlerin dağıtılması ve toplanması bizzat araştırmacı tarafından yapılmıştır.

Tablo 1. Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgesinde yer alan Polis Meslek Yüksek Okullarında Görev Yapan personel Sayıları

Okul Adı	Katılımcı Sayısı	Erkek Katılımcı	Kadın Katılımcı	Giden Anket	Dönen Anket
A. Gaffar Okkan PMYO	95	80	15	95	90
Gaziantep PMYO	75	63	12	75	62
Elazığ Zülfü Açar PMYO	67	56	11	67	53
Malatya PMYO	83	65	18	83	41
Erzurum PMYO	76	69	7	76	26
Erzincan PMYO	65	52	13	65	33
TOPLAM	461	385	76	461	305

4.5. Verilerin Çözümlemesi

Uygulama sonucunda toplanan veriler, sayısallaştırılarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Personelin, Polis meslek yüksek okulu müdürlerini güdüleme rollerine ilişkin görüşlerine yönelik anket maddelerinin puanlanmasında olumlu maddeler 5, 4, 3, 2, 1 ; olumsuz maddeler ise 1, 2, 3, 4, 5 şeklinde sıralanmıştır. Veriler SPSS 10.0 for Windows istatistiksel çözümleme programı aracılığıyla çözümlenmiştir.

Polis meslek yüksek okullarında görev yapan Polis meslek yüksek okulu müdürlerinin personeli güdüleme rolleri hakkındaki görüşlerini değerlendirmek ve yorumlayabilmek amacıyla aşağıdaki çözümleme yöntemleri kullanılmıştır.

Personelden elde edilen veriler bilgisayar paket program SPSS 10.0 (Statistical Package for Social Sciencies) kullanılarak çözümlenmiştir. Personelin mesleki ve kişisel bilgilerine ait verilerin analizinde frekans ve yüzde gibi istatistiksel değerler kullanılmıştır. İki gruplu değişkenler (cinsiyet) bakımından personel görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek için ilişkisiz örneklem t-testi, üç veya daha fazla gruplu değişkenler (yaş, rütbe) bakımından personel görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek için ise, tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Farklılığın belirlendiği durumlarda da, farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak için LSD testi uygulanmıştır. Bunun yanında, varyans analizi ve t-testi için önce levene testi uygulanarak, varyansların homojenliği test edilmiştir. Levene testi sonucunda anlamlı farklılığın belirlendiği durumlarda; varyans analizi yerine parametresiz bir test olan Kruskall Wallis-H (KWH), t-testinin yerine de Mann Whitney U (MWU) uygulanmıştır. KWH testi sonucunda anlamlı bir farklılık bulunması halinde ise grupların ikili kombinasyonları üzerinden MWU testi uygulanarak, farkın kaynağı incelenmiştir. Anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

Araştırmaya katılan yönetici ve personelin katılma dereceleri ve bu dereceleri karşılayan rakamsal değerler aşağıdaki çizelgede verilmiştir. Yönetici ve personelin sorulara verdikleri yanıtlar 0.05 ve 0.01'lik manidarlık düzeylerine göre değerlendirilmiştir.

Tablo 2-A. Katılımcıların Katılma Derecelerine Göre Belirlenen Düzeyler(Olumlu)

Puan	Katılma Derecesi	Sınırlar
5	Çoğu zaman	4.21-5.00
4	Genellikle	3.41-4.20
3	Bazen	2.61-3.40
2	Nadiren	1.81-2.60
1	Hiç	1.00-1.80

Tablo 2-B. Katılımcıların Katılma Derecelerine Göre Belirlenen Düzeyler (Olumsuz Maddelere Göre)

Puan	Katılma Derecesi	Sınırlar
5	Hiç	4.21-5.00
4	Nadiren	3.41-4.20
3	Bazen	2.61-3.40
2	Genellikle	1.81-2.60
1	Çoğu zaman	1.00-1.80

BÖLÜM V

BULGULAR VE YORUMU

Bu bölümde katılımcılardan elde edilen bulgular, cinsiyet, yaş ve rütbe türüne göre belirlenen bağımsız değişkenlere göre, önceden belirlenmiş boyutlar göz önüne alınarak, uygun istatistiksel yöntemler aracılığıyla çözümlenmiş ve yorumlanmıştır.

5.1. CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE BULGULAR

Cinsiyet değişkenine göre bulgular, aşağıda cinsiyetin dağılımı ve belirlenen örgütsel boyutlar çerçevesinde geliştirilen anket maddelerine katılımcıların verdikleri yanıtlarla ilgili verilerin değerlendirilmesiyle elde edilmektedir.

5.1.1. Cinsiyete Göre Dağılım

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyetleri açısından bakıldığında (Tablo 3), erkek katılımcıların kadın katılımcılardan daha fazla olduğu görülmektedir. Bulgular erkek katılımcıların sayısının 255 ve dağılım içindeki yüzdesinin % 83.6 olduğunu; kadın katılımcıların sayısının 50 olup dağılım içindeki yüzdesinin % 16.4 olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Bayan	50	16.4
Erkek	255	83.6
Toplam	305	100.0

5.1.2. Cinsiyete Göre Belirlenen Örgütsel Boyutlara İlişkin Bulgular

Cinsiyetle, “ortak karar verme”, “iletişim”, “gelişimi destekleme”, “imkanları kullanma”, “denetim”, “ödüllendirme”, “cezalandırma”, “örnek olma” ve “sosyal etkinlikler” alanlarıyla ilgili olarak cinsiyet değişkenine ilişkin elde edilen veriler tabloda sunulmaktadır (Tablo 4). Her bir boyutla ilgili olarak uygulanan “t” sınaması sonuçları, anlamlı farklılık durumlarına göre yorumlanmıştır.

5.1.2.1. Ortak Karar Verme Boyutuna İlişkin Bulgular

Polis meslek yüksek okullarında uygulanan “Polis meslek yüksek okulları yöneticilerinin güdüleme rolleri” başlıklı ankette yer alan 4,5,6,7,8,9,10,11 ve 12 no’lu soruları Ortak Karar verme boyutuyla ilgilidir. Bu sorular ile personelin ortak karar verme sürecine katılması, fikirlerinin alınmasına yönelik görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır (Tablo 4). Cinsiyet değişkenine göre ortak karar verme ile ilgili veriler, erkek katılımcı grubunun “bazen” düzeyinde ($\bar{x}=3.17$), kadın katılımcı grubunun da ($\bar{x}=3.15$) yine “bazen” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir ($t = 0.23$; $P = .37$).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personel ile birlikte ortak karar verme konusunda gerek bayan grubunun, gerekse erkek grubunda sorun olduğu söylenebilir.

5.1.2.2. İletişim Boyutuna Ait Bulgular

Araştırma kapsamında uygulanan ankette 13, 14, 15,16,17,18 19,20 ve 21 no’lu sorular iletişim boyutuyla ilgilidir. Yöneticilerin iletişimine yönelik yeterliliklerine ait ilgili bulgular aşağıda verilmiştir (Tablo 4). Cinsiyet değişkenine göre iletişim ile ilgili veriler erkek katılımcı grubunun bazen düzeyinde ($\bar{x}=3.22$) bayan katılımcı grubunun da ($\bar{x}=3.09$) yine bazen düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir ($t=1.20$; $P= .32$).

Bu durum okul yöneticilerinin, personel ile olan iletişimlerinde bayan ve erkek ayrımı olmaksızın her iki grubun yöneticilerle olan iletişimi yeterli düzeyde olumlu bulmadıklarını söyleyebiliriz.

5.1.2.3. Gelişimi Destekleme Boyutuna Ait Bulgular

Uygulanan ankette 22, 23, 24, 25, 26, 27 ve 28 no'lu sorular, yöneticilerin personelin gelişimini desteklemeye yönelik sorulardır. Katılımcıların kurumlarındaki yöneticilerinden aldıkları desteğin önemine, bu desteğin verildiğinde güdülenmeye etkisine ait bulgular yer almaktadır (Tablo 4). Verilerin dağılımı, erkek ($\bar{x}=3.33$) değerleri ile “bazen” düzeyinde katıldıkları bayan katılımcı grubunun ise ($\bar{x}=3.26$) “bazen” düzeyinde olduğu görülmektedir ($t=.48$; $P=.62$).

Bu sonuç; Polis Meslek Yüksek okul yöneticilerinin, gerek bayan gerek erkek personelin kişisel ve mesleki gelişimlerini sürekli olarak desteklemediklerini göstermektedir.

5.1.2.4. İmkanları Kullanma Boyutuna Ait Bulgular

29,30,31,32 33 ve 34 no'lu sorular, okulun imkanlarını kullanma ile ilgilidir. Katılımcıların okul ortamındaki teknolojiyi takip etmelerinden, okulda bulunan imkanların kullandırılmasında ve kendilerine yönelik olarak verilen hizmetlerden dolayı gerçekleşen güdülenme konusundaki görüşleri ele alınmıştır. Bayan katılımcılar ($\bar{x}=3.39$) “bazen” düzeyinde, erkek katılımcılar da yine ($\bar{x}=3.39$) “bazen” düzeyinde görüş belirtmişlerdir ($t=-.02$; $P=.98$).

Bu durum okul yöneticilerinin, okulun imkanlarını personele kullandırma bağlamında cinsiyet ayrımı yapmaksızın istenen düzeyde güdüleme gerçekleştirmediklerini göstermektedir.

5.1.2.5. Denetim Boyutuna Ait Bulgular

35,36,37 ve 38 no'lu sorular olmak üzere denetim ile ilgili toplam dört adet soru sorulmuştur. Personelin yöneticileri tarafından denetlenmesinde yöneticilere ait davranışlar ve yapıcı denetimle ilgili konuların güdülenmeye etkisi üzerine verilen

cevaplardır. Bayan katılımcılar ($\bar{x}=3.28$) ile erkek katılımcıların ($\bar{x}=3.30$) görüşleri birbirine yakın olarak “bazen” düzeyinde gerçekleşmiştir ($t=.14$; $P=.47$).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personeli denetlemesi hususunda süreklilik arzeden olumlu ve yapıcı bir tutumun söz konusu olmadığı, zaman zaman yapıcı zaman zaman negatif denetim tutumlarının söz konusu olduğu söylenebilir.

5.1.2.6. Ödüllendirme Boyutuna Ait Bulgular

Personelin verimli çalışmasına yönelik olarak Polis meslek yüksek okulu yöneticilerinin ortaya koyduğu değişik ödüllendirme türlerine ait personelin güdülenmeye yönelik görüşlerini belirlemek için 39,40,41,42,43 ve 44 no’lu sorular yöneltilmiştir. Bayan katılımcılar ($\bar{x}=3.33$) ve erkek katılımcılar ($\bar{x}=3.28$) anlamlı bir farklılık oluşturmadan “bazen” düzeyinde görüş belirtmişlerdir ($t=-.32$; $P=.87$).

Bu sonuçtan hareketle; okul yöneticilerinin, personellerini ödüllendirmeye yönelik olarak geliştirdikleri yöntemlerin katılımcılar tarafından yeterince olumlu algılanmadıkları söylenebilir.

5.1.2.7. Cezalandırma Boyutuna Ait Bulgular

45, 46, 47 ve 48 no’lu sorular Polis meslek yüksek okulu yöneticilerinin personeli cezalandırmasıyla ilgili sorulardır. Hem bayan ($\bar{x}=3.16$), hem de erkek katılımcılar ($\bar{x}=3.37$) “bazen” düzeyinde görüş bildirmektedirler. Nitekim t sınaması katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yansıtmamaktadır ($t=2.08$; $P=.14$).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personellerini cezalandırmaya yönelik konularda edindikleri yaklaşım ve yöntemler gerek bayan gerekse erkek gruplarına eşit olmak üzere sürekli güdüleyici olmadıkları söylenebilir.

5.1.2.8. Örnek Olma Boyutuna Ait Bulgular

49,50,51,52,53,54,55 ve 56 no’lu sorular Polis meslek yüksek okulu yöneticilerinin personeline örnek olmasıyla alakalı sorulmuştur. Anketin uygulandığı Polis meslek yüksek okullarındaki yöneticilerin çalışan personele ne derece örnek ve

yol gösterici olduklarını tespit etmek amacı ile sorulan sorulardır. Bu gruptaki sorulara bayan katılımcılar ($\bar{x}=3.26$), erkek katılımcılar ise ($\bar{x}=3.35$) “bazen” düzeyinde görüş bildirmişlerdir ($t=.81$; $P=.83$).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personellerine örnek olma ile ilgili olarak, bütün gruplarda örnekliliği kabullenme bağlamında sorun olduğu söylenebilir.

5.1.2.9. Sosyal Etkinlikler Boyutuna Ait Bulgular

57,58,59 ve 60 no'lu sorular Polis meslek yüksek okulu yöneticilerinin personelini genel kültür, genel yetenek ve sosyal yönde aktivitelerine verdiği önemi ölçmek için sorulmuştur. Bu gruptaki sorulara bayan katılımcılar ($\bar{x}=3.44$) “genellikle” düzeyinde, erkek katılımcılar ise ($\bar{x}=3.38$) “bazen” düzeyinde görüş bildirmişlerdir ($t=-.49$; $P=.01$).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personeli sosyal etkinlikler konusunda desteklemeleri ile ilgili olarak erkek grupların daha fazla beklenti içerisinde oldukları, mevcut aktiviteleri daha yetersiz buldukları söylenebilir.

5.1.3. Cinsiyete Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme

Elde edilen bulgular, tüm boyutlarda, kadın ve erkek katılımcı gruplarının görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığını ortaya koymaktadır. Bununla beraber, aritmetik ortalamalar incelendiğinde imkanları kullanma boyutuna ait verilerin erkek ve bayan katılımcıların bulgularının eşit olduğu, iletişim, gelişimi destekleme, denetim, cezalandırma ve örnek olma boyutlarında erkek katılımcı grubunun görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama değerleri, bayan katılımcı grubuna göre; daha fazla bir oran yansıtmaktadır. Bunun yanında imkanları kullanma, ödüllendirme ve sosyal etkinliklere katılma boyutlarında bayan katılımcı grubunun görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama değerleri, erkek katılımcı grubuna göre; daha fazla bir oran yansıtmaktadır.

Katılımcılar ortak karar verme, iletişim, gelişimi destekleme, imkanları kullanma, denetim, ödüllendirme, cezalandırma ve örnek olma boyutlarında orta düzeyde görüş bildirmişlerdir. Bu bulgular bu boyutlarda okul yöneticilerinin fazla

etkili olmadıklarını ortaya koymaktadır. Sadece sosyal etkinlikler boyutuna bayan katılımcı grubu yüksek düzeyde görüş belirtirken, erkek katılımcılar orta düzeyde görüş bildirmişlerdir. Bu durum bayan katılımcıların personelin güdülenmesinin sağlanması için erkek katılımcılara oranla sosyal etkinlikler boyutunun daha fazla gerçekleştiğine inandıklarını düşündürmektedir.

Tablo 4. Cinsiyet Değişkenine Göre Boyutların Dağılımı

GRUPLAR		N	\bar{x}	SD	SH	t	P
Orta Karar verme	Bayan	50	3.15	.63	8.98	.23	.37
	Erkek	254	3.17	.65	4.08		
İletişim	Bayan	50	3.09	.73	.10	1.20	.32
	Erkek	254	3.22	.76	4.75		
Gelişimi Destekleme	Bayan	50	3.26	.82	.12	.48	.62
	Erkek	254	3.33	.88	5.50		
İmkanları kullanma	Bayan	50	3.39	.94	.13	-.02	.96
	Erkek	254	3.39	.94	5.92		
Denetim	Bayan	50	3.28	.77	.11	.14	.47
	Erkek	254	3.30	.82	5.13		
Ödüllendirme	Bayan	50	3.33	1.04	.15	-.32	.87
	Erkek	254	3.28	1.05	6.61		
Cezalandırma	Bayan	50	3.16	.64	9.09	2.08	.14
	Erkek	248	3.37	.75	4.76		
Örnek Olma	Bayan	50	3.26	.77	.11	.81	.83
	Erkek	248	3.35	.77	4.91		
Sosyal Etkinlik	Bayan	50	3.44	.77	.11	-.49	.01*
	Erkek	248	3.38	1.00	6.35		

* P<0.5

5.1.4. Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Farklılık Gösteren Alt Boyutlara İlişkin Bulgular

Tablo 4’ te sosyal alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre yapılan Levene istatistiği sonucuna göre anlamlı bir fark ($P=0.01$) çıkmıştır. Bunun üzerine Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Bayan ve erkekler arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır ($P=,61$) (Tablo5). Çıkan sonuçta erkeklerin sıra ortalaması 148,37, bayanların ise 155,12 dir. Buna göre; bayanlar sosyal alt boyutunda erkeklere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 5. Sosyal Alt Boyuta ait Mann Whitney-U Testi

Alt Boyut		N	Grup Sıralaması	Mann Whitney-U Değeri	P
Sosyal Etkinlik	Bayan	50	155,12	5919,00	,61
	Erkek	248	148,37		

$P>0.5$

5.1.5. Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Farklılık Gösteren Maddelere İlişkin Bulgular

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz özel yaşantısıyla, iş yaşantısını birbirine karıştırmaz” (madde52). Bu maddeyi bayan katılımcılar ($\bar{x} = 2.22$) “genellikle” düzeyinde erkek katılımcılar ise ($\bar{x} = 2.64$) “bazen” düzeyinde yanıtlamışlardır. Ancak t sınaması katılımcı görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunduğunu göstermektedir. Bu duruma göre, bayan katılımcıların erkek katılımcılara

göre Polis meslek yüksek okulu yöneticilerinin özel yaşantısıyla, iş yaşantısını birbirine karıştırmadığı konusunda daha olumlu görüş ortaya koydukları söylenebilir ($t=2.26$; $P=.03$).

Tablo 6. Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Farklılık Çıkan Maddelere İlişkin Bulgular

MADDE		N	\bar{x}	SD	SH	t	P
52	Bayan	50	2.22	1.17	.16	2.26	.03*
	Erkek	248	2.64	1.32	8.39		

* $P<0.05$

5.2. YAŞ DEĞİŞKENİNE AİT BULGULAR

Araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımları (Tablo 7) ve çalışmaya yönelik belirlenen örgütsel boyutlardaki etkinlik düzeylerine ilişkin bulgular ve yorumu aşağıda verilmektedir (Tablo 15).

5.2.1. Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı

Araştırmaya katılan katılımcıların yaş değişkenine göre ait verileri incelendiğinde, çoğunluğun 30-39 yaşları arası olduğu dikkati çekmektedir. 20-29 yaş aralığındaki katılımcı sayısı 82 ve toplam sayı içindeki oranı % 26.9'dur. 30-39 yaş arası katılımcı sayısı 177 olup, toplam sayı içindeki oranı % 58.0'dır. 40 ve üzeri katılımcıların sayısı 46 ve toplam sayı içindeki oranı % 15.1'dir.

Tablo 7. Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı

Yaş	N	%
20-29	82	26.9
30-39	177	58.0
40 ve üzeri	46	15.1
Toplam	305	100.0

5.2.2. Belirlenen Örgütsel Boyutlara Göre Bulgular

Polis meslek yüksek okul müdürlerinin, gelişimleri açısından okullarda çalışan personeli güdüleme becerilerine belirlemeye yönelik belirlenen alanların, yaş değişkenine göre elde edilen verileri tabloda sunulmaktadır (Tablo 17).

5.2.2.1. Ortak Karar Verme Boyutuna İlişkin Bulgular

Personelin gelişiminde Polis meslek yüksek okul müdürlerinin güdüleme becerilerine yönelik olarak ortak karar verme boyutuna verilen cevaplara ilişkin veriler tablo halinde verilmiştir (Tablo 8). Yaş gruplarına göre verilerin dağılımı (Tablo 17) incelendiğinde 20-29 yaş ($\bar{x}=3.31$), 30-39 yaş ($\bar{x}=3.07$), 40 ve üzeri yaş ($\bar{x}=3.32$), katılımcıların “bazen” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. ($F=12.74$ $P=.13$).

Buna göre; okul yöneticilerinin tüm personeli karar verme sürecine yeterince katmadıklarını söyleyebiliriz.

Tablo 8. Yaş Değişkenine Göre, Ortak Karar Verme Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Ortak Karar Verme	Gruplar Arası	4	4.903	1.226	12.734	.013*
	Gruplar İçi	300	122.211	.407		
	Toplam	304	127.113			

* $P<0.05$

5.2.2.2. İletişim Boyutuna Ait Bulgular

İletişim boyutuna ilişkin sorular yaş değişkenine göre incelendiğinde (Tablo 9) şu bulgular elde edilmiştir. Yaş gruplarına göre verilerin dağılımı 20-29 yaş ($\bar{x}=3.36$) ve 30-39 yaş arasında ($\bar{x}=3.08$) “bazen” düzeyinde, 40 ve üzeri yaş gurubu katılımcılar

($\bar{x}=3.43$) ise “genellikle” düzeyinde yanıt vermişlerdir (Tablo 17). ($F=14.102$; $P=.007$).

Buna göre; okul yöneticilerinin 40 yaşın altındaki personel ile olan iletişimlerinde bir sorun olduğu söylenebilir.

Tablo 9. Yaş Değişkenine Göre, İletişim Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
İletişim	Gruplar Arası	4	8.346	2.087	14.102	.007*
	Gruplar İçi	300	163.796	.407		
	Toplam	304	172.142			

* $P<0.05$

5.2.2.3. Gelişimi Destekleme Boyutuna Ait Bulgular

Gelişimi destekleme boyutuna ilişkin sorular yaş değişkenine göre incelendiğinde (Tablo 10) verilerden şu sonuçlar elde edilmiştir. Yaş gruplarına göre verilerin dağılımı 20-29 yaş arası ($\bar{x}=3.51$) ve 40 ve üzeri yaş grubu ($\bar{x}=3.62$) “genellikle” düzeyinde yanıt vermişlerdir ($F=117.212$, $P=.002$) (Tablo 17).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personelin kişisel ve mesleki gelişimlerini destekleme düzeylerinin olumlu olarak algılandığı söylenebilir.

Tablo 10. Yaş Değişkenine Göre, Gelişimi Destekleme Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Gelişimi Destekleme	Gruplar Arası	4	15.692	3.923	17.212	.002*
	Gruplar İçi	300	211.436	.705		
	Toplam	304	227.128			

* $P<0.05$

5.2.2.4. İmkanları Kullanma Boyutuna Ait Bulgular

İmkanları kullanma boyutuna ilişkin sorular yaş değişkenine göre incelendiğinde (Tablo 11) verilerden şu sonuçlar elde edilmiştir; 20-29 yaş grubunun ($\bar{x}=3.57$) ve 40 ve üzeri yaş grubu ($\bar{x}=3.74$) “genellikle” düzeyinde katılım sağlamış olup, 30-39 yaş gurubu katılımcılar ($\bar{x}=3.24$) “bazen” düzeyinde katılım sağlamışlardır. ($F=17.216$, $P=.002$) (Tablo 17).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personelin okulun imkanlarından faydalanmasını sağlama bağlamındaki beklentilerinin 30-39 yaş gurubu personelin diğer iki yaş grubuna kıyasla daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 11. Yaş Değişkenine Göre, İmkanları Kullanma Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
İmkanları Kullanma	Gruplar Arası	4	17.643	4.411	17.216	.002*
	Gruplar İçi	300	251.034	.837		
	Toplam	304	268.677			

* $P<0.05$

5.2.2.5. Denetim Boyutuna Ait Bulgular

Denetim boyutuna ilişkin sorular yaş değişkenine göre incelendiğinde şu bulgular elde edilmiştir (Tablo 12). Yaş gruplarına göre verilerin dağılımı incelendiğinde 20-29 yaş arası ($\bar{x}=3.36$) ve 30-39 yaş grubu arası katılımcılar ($\bar{x}=3.17$) “bazen” düzeyinde katılım sağlarken, 40 ve üzeri yaş arasındaki ($\bar{x}=3.70$) katılımcılar ise “genellikle” düzeyinde katılım göstermişlerdir ($F=16.983$; $P=.002$) (Tablo 17).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personelin denetimi konusundaki güdüleme düzeylerinin, 40 yaş ve üstü dışındaki gruplar tarafından yeterince iyi düzeyde algılanmadığını söyleyebiliriz.

Tablo 12. Yaş Değişkenine Göre, Denetim Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Denetim	Gruplar Arası	4	14.445	3.611	16.983	.002*
	Gruplar İçi	300	184.154	.614		
	Toplam	304	198.599			

* P<0.05

5.2.2.6. Ödüllendirme Boyutuna Ait Bulgular

Ödüllendirme boyutuna ilişkin sorular yaş değişkenine göre incelendiğinde (Tablo 13) 20-29 yaş arasındaki katılımcılar ($\bar{x}=3.48$) ve 40 ve üzeri yaş grubundaki katılımcılar ($\bar{x}=3.78$) “genellikle” düzeyinde, 30-39 yaş arasındaki katılımcılar ise ($\bar{x}=3.09$) “bazen” düzeyinde görüş belirtmişlerdir (F=19.986 P= .001) (Tablo 17).

Bu bulgu; okul yöneticilerinin personeli ödüllendirme tarzlarındaki güdüleme düzeylerinin, 30-39 yaş grubu tarafından yeterli düzeyde algılanmadığını göstermektedir.

Tablo 13. Yaş Değişkenine Göre, Ödüllendirme Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Ödüllendirme	Gruplar Arası	4	22.466	5.616	19.986	.001*
	Gruplar İçi	300	312.406	1.041		
	Toplam	304	334.872			

* P<0.05

5.2.2.7. Cezalandırma Boyutuna Ait Bulgular

Cezalandırma boyutuna ilişkin sorular yaş değişkenine göre incelendiğinde (Tablo 14) şu bulgular elde edilmiştir. 20-29 yaş arası ($\bar{x}=3.46$) ile 40 ve üzeri yaş grubu ($\bar{x}=3.59$) katılımcıların “genellikle” düzeyinde, 30-39 yaş arası ise ($\bar{x}=3.24$) “bazen” düzeyinde katılım gösterdikleri belirlenmiştir (F=13.358; P= .010) (Tablo 17).

Buna göre; okul yöneticilerinin, güdülemeye yönelik olarak personele ceza vermede 30-39 yaş gurubu personel, diğer iki gruba kıyasla daha yetersiz olarak algılanmaktadır.

Tablo 14. Yaş Değişkenine Göre, Cezalandırma Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Cezalandırma	Gruplar Arası	4	10.188	2.547	13.358	.010*
	Gruplar İçi	294	150.423	.512		
	Toplam	298	160.611			

* P<0.05

5.2.2.8. Örnek Olma Boyutuna Ait Bulgular

Örnek olma boyutuna ilişkin sorular yaş değişkenine göre incelendiğinde (Tablo 15) şu bulgular elde edilmiştir. Yaş gruplarına göre verilerin dağılımına bakıldığında 20-29 yaş arası ($\bar{x}=3.44$) ile 40 ve üzeri yaş ($\bar{x}=3.67$) gruplar “genellikle” düzeyinde, 30-39 yaş arası ($\bar{x}=3.22$) ise “bazen” düzeyinde katılımın gerçekleştiği belirlenmiştir (F=16.204 P=.003) (Tablo 17).

Bu sonuçtan hareketle; okul yöneticilerinin personele örnek olma yönü orta yaş denebilecek 30-39 yaş arası personelin beklentilerinin daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 15. Yaş Değişkenine Göre, Örnek Olma Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Örnek Olma	Gruplar Arası	4	11.177	2.794	16.204	.003*
	Gruplar İçi	294	165.749	.564		
	Toplam	298	176.926			

* P<0.05

5.2.2.9. Sosyal Etkinlikler Boyutuna Ait Bulgular

Sosyal etkinlikler boyutuna ilişkin sorular yaş değişkenine göre incelendiğinde (Tablo 16) şu bulgular elde edilmiştir. Yaş gruplarına göre verilerin dağılımına bakıldığında 20-29 yaş arası ($\bar{x}=3.45$) ile 40 ve üzeri yaş ($\bar{x}=3.79$) gruplar “genellikle” düzeyinde, 30-39 yaş arası ($\bar{x}=3.30$) ise “bazen” düzeyinde katılımın gerçekleştiği belirlenmiştir ($F=14.351$ - $P=.006$) (Tablo 17).

Buna göre; okul yöneticilerinin, sosyal etkinliklerle personeli desteklemesi hususunda 30-39 yaş arası grubun beklentisinin diğer gruplara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 16. Yaş Değişkenine Göre, Sosyal Etkinlikler Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Sosyal Etkinlikler	Gruplar Arası	4	15.802	3.950	14.351	.006*
	Gruplar İçi	294	261.469	.889		
	Toplam	298	277.271			

* $P<0.05$

5.2.3. Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme

Tablo 17. Yaş Değişkenine Göre, Personelin Güdülenmesine Yönelik Belirlenen Boyutlardaki Dağılım

GRUPLAR		N	\bar{x}	Ortalama Sırası	F	P
Ortak Karar Verme	20-29 yaş	82	3.31	171.67	12.734	.013
	30-39 yaş	177	3.07	140.80		
	40 ve üzeri	46	3.32	176.56		
	Toplam	305	3.16			
İletişim	20-29 yaş	82	3.36	169.24	14.102	.007*
	30-39 yaş	177	3.08	139.79		
	40 ve üzeri	46	3.43	183.94		
	Toplam	305	3.20			
Gelişimi Destekleme	20-29 yaş	82	3.51	171.71	117.212	.002*
	30-39 yaş	177	3.17	137.84		
	40 ve üzeri	46	3.62	185.01		
	Toplam	305	3.32			
İmkanları Kullanma	20-29 yaş	82	3.57	169.05	17.216	.002*
	30-39 yaş	177	3.24	139.03		
	40 ve üzeri	46	3.74	188.98		
	Toplam	305	3.39			
Denetim	20-29 yaş	82	3.36	157.73	16.983	.002*
	30-39 yaş	177	3.17	142.22		
	40 ve üzeri	46	3.70	198.21		
	Toplam	305	3.29			
Ödüllendirme	20-29 yaş	82	3.48	166.80	19.986	.001*
	30-39 yaş	177	3.09	138.13		
	40 ve üzeri	46	3.78	197.65		
	Toplam	305	3.28			
Cezalandırma	20-29 yaş	81	3.46	159.45	13.358	.010
	30-39 yaş	172	3.24	140.07		
	40 ve üzeri	46	3.59	182.79		
	Toplam	299	3.34			
Örnek Olma	20-29 yaş	81	3.44	158.17	16.204	.003*
	30-39 yaş	172	3.22	137.76		
	40 ve üzeri	46	3.67	191.16		
	Toplam	299	3.34			
Sosyal Etkinlikler	20-29 yaş	81	3.45	152.10	14.351	.006*
	30-39 yaş	172	3.30	143.07		
	40 ve üzeri	46	3.79	187.26		
	Toplam	299	3.39			

* P<0.05

Araştırma bulguları, 20-29 yaş arası katılımcılar ortak karar verme ve denetim boyutlarına “orta” düzeyde katılım sağlarken, diğer boyutlarda ise “yüksek” düzeyde yanıt verdikleri belirlenmiştir. 30-39 yaş arası katılımcıların bulgularına baktığımızda bütün boyutlara “orta” düzeyde yanıt verdikleri belirlenmiştir. 40 ve üzeri yaş katılımcıların verilerinden elde edilen sonuçlara baktığımızda ise ortak karar verme boyutuna “orta” düzeyde katılımları belirlenmiş olup, geriye kalan sekiz boyutta “yüksek” seviyede katılım sergiledikleri belirlenmiştir.

5.2.4. Yaş Değişkenine Göre Anlamlı Farklılık Gösteren Maddelere İlişkin Bulgular

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz kurumda gerçekleştirilen etkinlikler için personelin görüşünü alır” (md. 4). Bu maddeye 20–29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.35$) ile 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=2.82$) “bazen” düzeyinde 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.43$) “genellikle” düzeyinde katılmışlardır (F=17.433 - P=.002).

Buna göre; okul yöneticilerinin personelin görüşünü alma düzeylerinin, 40 yaş ve üzeri grup dışındakiler tarafından yeterli olarak algılanmadığını söyleyebiliriz.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz mesleki çalışmalara ilişkin görüşlerimize önem verir” (md. 5). Bu maddeye 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.62$) “genellikle” düzeyinde, 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.06$) 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.25$) “bazen” düzeyinde cevaplar vermişlerdir. (F=17.181 P=.002).

Buna göre; okul yöneticilerinin personelin görüşünü alma düzeyleri, 20-29 yaş grubu dışındakiler tarafından yeterli olarak algılanmamaktadır. Yaş arttıkça karara katılma beklentisinin de arttığı görülmektedir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz ortak karar sonucunda uygulanan konuların sonuçlarını personelle paylaşır” (md. 9). Bu maddeye 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.41$) “genellikle” düzeyinde cevaplamışlar, 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.02$) ile 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.36$) ise “bazen” düzeyinde cevaplamışlardır (F=9.804; P=.044).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personel ile birlikte ortak karar verme düzeylerinin 20-29 yaş grubu dışındaki gruplar tarafından yeterli düzeyde algılanmadığını söyleyebiliriz. Bu durum yaşın artmasına paralel olarak karar sonuçlarının paylaşılma beklentisinin de arttığını göstermektedir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz ortak karar almada gerekli personele eşit şekilde karara katılımlarını sağlar” (md. 10). Bu maddeye 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.32$), 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=2.74$) ve 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.32$) “bazen” düzeyinde yanıt vermişlerdir ($F=16.002$ $P=0.003$).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personelin karar alma sürecinde eşit şekilde kararlara katılımları ile ilgili olarak, bütün gruplar tarafından iyi olarak algılanmadığı söylenebilir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz fikirlerinin her zaman doğru olduğuna inanır” (md. 12). Bu maddeye 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.55$) ile 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.59$) “genellikle” düzeyinde 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.18$) “bazen” düzeyinde katılmışlardır ($F=10.447$ $P=.034$).

Buna göre; okul yöneticilerinin, kendi fikirlerinin her zaman doğru olduğu hususunu 20-29 yaş arası grup tarafından daha yetersiz olarak algılanmaktadır. Bu durum yaş arttıkça anlayışın arttığını göstermektedir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz sorunların çözümünde yüz yüze iletişime önem verir” (md. 13). Bu maddeye 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.60$) “genellikle” düzeyinde, 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.35$) ile 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=2.92$) “bazen” düzeyinde katılım sağlamışlardır ($F=14.408$; $P=.006$).

Bu durumdan hareketle; okul yöneticilerinin, sorunları çözmede personel ile yüz yüze iletişim kurmada, 40 yaş ve üzeri grubun haricindeki diğer bütün gruplar tarafından yeterli düzeyde algılanmadığı söylenebilir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz personelin kişisel sorunlarını kendisiyle paylaşabilmelerine olanak tanır” (md. 16). Bu maddeye 40 ve üzeri yaş arası

katılımcılar ($\bar{x}=3.52$) “genellikle” düzeyinde, 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.38$) ile 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=2.88$) “bazen” düzeyinde katılmışlardır ($F=15.388$; $P=.004$).

Bu sonuçtan hareketle; okul yöneticilerinin, personelin kişisel sorunlarını paylaşmaya yönelik olarak 40 ve üzeri yaş grubu haricindeki diğer bütün gruplar tarafından iyi düzeyde algılanmadığı söylenebilir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz bize saygı duyar” (md. 18). Bu maddeye 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.54$) ile 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.63$) “genellikle” düzeyinde, 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.13$) ise “bazen” düzeyinde katılım sağlamışlardır ($F=11.893$; $P=.018$).

Bu sonuç; 30-39 yaş grubunun, okul yöneticilerinin kendilerine daha az saygı duyduklarını düşündüklerini göstermektedir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz personelin mesleki sorunlarını kendisiyle paylaşabilmelerine olanak tanır” (md. 19). Bu maddeye 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.50$) ile 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.50$) “genellikle” düzeyinde, 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=2.97$) ise “bazen” düzeyinde katılmışlardır ($F=15.515$; $P=.008$).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personelin mesleki sorunlarını paylaşmaları ile ilgili olarak, 30-39 yaş arası katılımcıların beklentilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz personelin birbirleriyle sürekli fikir alışverişi yapmasını ister” (md. 20). Bu maddeye 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.60$) ile 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.48$) “genellikle” düzeyinde 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.02$) ise “bazen” düzeyinde katılım sağlamışlardır ($F=16.156$; $P=.003$).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personelin kendi aralarında devamlı fikir alışverişi yapmaları ile ilgili olarak, 30-39 yaş grubu tarafından yeterli düzey olarak algılanmadığı söylenebilir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz personelin daha iyi mesleki çalışmalar yapması için imkan tanır” (md. 22). Bu maddeye 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.51$) ile 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.58$) “genellikle” düzeyinde 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.14$) ise “bazen” düzeyinde katılmışlardır (F=11.421; P=.022).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personelin mesleki çalışmaları ile ilgili hususlarda 30-39 yaş katılımcıları tarafından yeterli düzeyde algılanmadığı söylenebilir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz personelin daha iyi mesleki çalışmalar yapması için motive eder” (md. 23). Bu maddeye 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.62$) ile 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.61$) “genellikle” düzeyinde, 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=2.91$) ise “bazen” düzeyinde katılım sağlamışlardır (F=25.529 P=.0001).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personeli motive etmede 30-39 yaş grubunun beklentilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz bizleri sadece meslek yönüyle değil kişisel gelişimimize de imkan tanır” (md. 26). Bu maddeye 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.60$) “genellikle” düzeyinde 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.35$) ve 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=2.74$) “bazen” düzeyinde katılım sağlamışlardır (F=22.663; P=.000).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personelin kişisel gelişimlerine imkan tanmasına yönelik olarak, 30-39 yaş grubunun yeterince katılmadığını, beklentilerinin daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz teşkilatımızdaki yeniliklerle ilgili bizi bilgilendirir” (md. 28). Bu maddeye 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.51$) ile 40 ve üzeri arası katılımcılar ($\bar{x}=3.56$) “genellikle” düzeyinde, 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.18$) ise “bazen” düzeyinde katılım sağlamışlardır (F=9.066 P=.0059).

Buna göre; okul yöneticilerinin, yenilikler ile ilgili olarak personeli bilgilendirmesi hususunda, 30-39 yaş grubunun beklentilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz bütün personele okulda bulunan araç ve gereçlerin eşit bir şekilde kullanımını sağlar” (md. 29). Bu maddeye 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.54$) ile 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.58$) “genellikle” düzeyinde 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.85$) ise “bazen” düzeyinde katılmışlardır (F=20.256; P=.000).

Buna göre; okul yöneticilerinin, okulda bulunan araç ve gereçlerin eşit şekilde kullanılmasına yönelik olarak, 30-39 yaş arası grup tarafından daha yüksek bir beklenti içinde oldukları söylenebilir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz imkanlar çerçevesinde teknolojiyi bizim hizmetimize sunar” (md. 31). Bu maddeye 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.57$) ile 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.63$) “genellikle” düzeyinde, 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.10$) ise “bazen” düzeyinde katılım sağlamışlardır (F=12.954 P=.012).

Buna göre; okul yöneticilerinin, teknolojiyi personelin hizmetine sunmasına yönelik olarak, 30-39 yaş arası katılımcılar tarafından yeterli düzeyde algılanmadığı, daha yüksek bir beklenti içinde oldukları görülmektedir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz mesleki yayınları takip etmemiz için imkan tanır” (md. 32). Bu maddeye 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.63$) “genellikle” düzeyinde 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.33$) ile 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.06$) “bazen” düzeyinde katılım sağlamışlardır (F=9.850; P=.043).

Buna göre; okul yöneticilerinin, mesleki yayınlarını takip etmemiz için imkan tanınması ile ilgili olarak, 40 ve üzeri yaş grubu dışındaki bütün gruplar tarafından yeterli düzeyde algılanmadığı söylenebilir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz personelin yetişmesi için kurs, seminer, sempozyum vs düzenler” (md. 33). Bu maddeye 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.73$) ile 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.83$) “genellikle” düzeyinde; 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.32$) ise “bazen” düzeyinde katılım sağlamışlardır (F=13.282; P=.010).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personelleri için kurs, seminer v.s. düzenlemeye yönelik olarak, 30-39 yaş grubu tarafından yeterli düzeyde algılanmadığı söylenebilir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz denetimlerde mesleki olarak yaptığımız işin önemini anlatır” (md. 38). Bu maddeye 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.44$) ile 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.97$) “genellikle” düzeyinde 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.34$) “bazen” düzeyinde katılmışlardır ($F=12.181$; $P=.016$).

Bu sonuca göre; okul yöneticilerinin, denetimlerde işin önemini anlatmaya yönelik olarak, 30-39 yaş arası katılımcılar tarafından yeterli düzeyde algılanmadıkları söylenebilir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz olumlu bir davranış sonrası ödüllendirmeye önem verir” (md. 39). Bu maddeye 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.52$) ile 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.65$) “genellikle” düzeyinde 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=2.97$) ise “bazen” düzeyinde katılmışlardır ($F=18.327$; $P=.001$).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personeli ödüllendirme ile ilgili olarak, 30-39 yaş arası katılımcıların beklenti düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz başarılı personeli camia veya tüm personel önünde onore eder” (md. 40). Bu maddeye 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.42$) ile 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.65$) “genellikle” düzeyinde, 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=2.88$) ise “bazen” düzeyinde katılmışlardır ($F=18.065$; $P=.001$).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personeli camia önünde ödüllendirme ile ilgili olarak, 30-39 yaş arası katılımcıların beklenti düzeyleri diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz bizleri sözlü olarak (teşekkür , memnuniyet ifadesi) ödüllendirmesi mesleki yaşantımıza olumlu olarak yansımaktadır”

(md. 41). Bu maddeye 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.52$) ile 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.90$) “genellikle” düzeyinde, 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.40$) “bazen” düzeyinde katılmışlardır (F=8.319; P=.081).

Bu sonuçtan hareketle; okul yöneticilerinin, personeli sözlü olarak ödüllendirmesine yönelik olarak, 30-39 yaş arası katılımcıların beklentilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz bizleri maddi olarak (taltif, maaş ikramiyesi) ödüllendirmesi mesleki yaşantımıza olumlu olarak yansımaktadır” (md. 43). Bu maddeye 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.48$) ile 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.85$) “genellikle” düzeyinde, 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.14$) ise “bazen” düzeyinde katılım sağlamışlardır (F=12.565; P=.014).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personeli maddi olarak ödüllendirmesi ile ilgili hususlarda, 30-39 yaş grubu tarafından iyi düzeyde algılanmadığı söylenebilir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz iyi ve sağlam bir işin ortaya çıkması için, özel övgü ve ödüller hakkında konuşarak personeli teşvik eder ” (md. 44). Bu maddeye 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.44$) ile 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.73$) “genellikle” düzeyinde, 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=2.94$) ise “bazen” düzeyinde katılmışlardır (F=16.824; P=.002).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personeli teşvik etme ile ilgili olarak, 30-39 yaş arası katılımcılar tarafından yeterli düzeyde algılanmadığı söylenebilir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz personelini cezalandırırken iyi niyet ilkesini gözetir” (md. 45.) Bu maddeye 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.67$) ile 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.70$) “genellikle” düzeyinde, 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.21$) ise “bazen” düzeyinde katılmışlardır (F=11.945; P=.018).

Buna göre; okul yöneticilerinin, cezalandırmada iyi niyet ilkesini gözetmesi ile ilgili olarak, 30-39 yaş arası katılımcılar tarafından iyi düzeyde algılanmadığı söylenebilir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz personelini cezalandırırken objektif hareket eder” (md. 46). Bu maddeye 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.64$) ile 40 ve üzeri arası katılımcılar ($\bar{x}=3.95$) “genellikle” düzeyinde, 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.27$) “bazen” düzeyinde katılım sağlamışlardır (F=13.349 P=.010).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personeli cezalandırmada objektif hareket etmelerine yönelik olarak, 30-39 yaş grubu tarafından daha yetersiz olarak algılandığı görülmektedir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz cezalandırmayı en son çare olarak uygulamaktadır” (md. 48). Bu maddeye 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.59$), 30-39 arası katılımcılar ($\bar{x}=3.41$) ve 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.85$) “genellikle” düzeyinde katılım sağlamışlardır (F=10.278 P=.036).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personeli cezalandırmayı en son çare olarak görmeleri konusunda bütün katılımcılar tarafından benimsendiği görülmektedir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz uyulması gereken kurallara öncelikle kendisi uyar” (md. 49). Bu maddeye 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.78$), 30-39 arası katılımcılar ($\bar{x}=3.671$) ve 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=4.05$) “genellikle” düzeyinde katılım sağlamışlardır (F=7.247 P=.123).

Buna göre; okul yöneticilerinin, kurallara öncelikle kendileri uymaları ile ilgili olarak, bütün gruplar tarafından yeterli düzeyde algılandıkları görülmektedir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz kişisel olarak kendisini geliştirerek bizlere örnek olur” (md. 50). Bu maddeye 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.48$) ile 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.90$) “genellikle” düzeyinde, 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.36$) ise “bazen” düzeyinde katılmışlardır (F=9.470; P=.050).

Buna göre; okul yöneticilerinin, kendilerini geliştirerek personele örnek oluşturma yönündeki çabalarının, 30-39 yaş arası katılımcılar tarafından yeterli görülmediği söylenebilir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz mesleki açıdan kendisini geliştirerek bizlere örnek olur” (md. 51). Bu maddeye 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.62$) ile 40 ve üzeri arası katılımcılar ($\bar{x}=3.90$) “genellikle” düzeyinde, 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.37$) ise “bazen” düzeyinde katılım sağlamışlardır (F=10.481 P=.033).

Buna göre; okul yöneticilerinin, mesleki açıdan kendilerini yetiştirerek örnek olmaları hususundaki gayretlerinin; 30-39 yaş grubunun beklentilerini karşılamadığı söylenebilir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz mesleki sorunları doğru teşhis etmede bizlere örnek olur” (md. 53). Bu maddeye 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.73$) “genellikle” düzeyinde, 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.40$) ve 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.24$) “bazen” düzeyinde katılım sağlamışlardır (F=9.182; P=.057).

Buna göre; okul yöneticilerinin, sorunları doğru teşhis etmede personele örnek olma çabaları 40 ve üzeri yaş grubu haricindeki diğer grupların beklentilerini karşılamayacak düzeydedir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz kişisel sorunları doğru teşhis etmede bizlere örnek olur” (md. 54). Bu maddeye 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.51$) ile 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.60$) “genellikle” düzeyinde, 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.07$) “bazen” düzeyinde katılmışlardır (F=13.979; P=.007).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personelin kişisel sorunlarını doğru teşhis etmede örnek olma yönü ile 30-39 yaş grubu tarafından istenen düzeyde algılanmadığı söylenebilir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz meslek kurallarını herkese eşit uygular” (md. 55). Bu maddeye 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.73$) “genellikle” düzeyinde, 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.36$) ile 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.21$) “bazen” düzeyinde katılım sağlamışlardır (F=10.025; P=.040).

Buna göre; okul yöneticilerinin, meslek kurallarını bütün personele eşit uygulamasına yönelik olarak, 40 ve üzeri yaş grubu haricindeki bütün gruplar tarafından istenen düzeyde algılanmadığını söyleyebiliriz.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz personel arasında çıkan sorunlarda tarafsız ve adil davranır” (md. 56). Bu maddeye 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.73$) ile 40 ve üzeri arası katılımcılar ($\bar{x}=3.98$) “genellikle” düzeyinde, 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.29$) “bazen” düzeyinde katılım sağlamışlardır (F=16.050 P=.003).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personel arasında çıkan sorunlarda tarafsız ve adil davranması ile ilgili olarak, 30-39 yaş grubunun daha yüksek bir beklenti içinde oldukları görülmektedir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz genel kültürümüze önem verir” (md. 57). Bu maddeye 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.48$) ile 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.83$) “genellikle” düzeyinde 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.24$) “bazen” düzeyinde katılmışlardır (F=15.170; P=.004).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personelin genel kültürüne önem vermesi ile ilgili olarak, 30-39 yaş arası katılımcıların beklentilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz genel yeteneğimize önem verir” (md. 58). Bu maddeye 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.51$) ile 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.69$) “genellikle” düzeyinde; 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.20$) ise “bazen” düzeyinde katılmışlardır (F=11.366; P=.023).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personelin yeteneklerine önem vermesi ile ilgili olarak, 30-39 yaş grubu tarafından daha yüksek bir beklenti düzeyinin ifade edildiği söylenebilir.

“Sosyal tesislerin(dinlenme yeri, spor tesisleri vs) okula kurulmasında etkin çaba sarf eder” (md. 60). Bu maddeye 40 ve üzeri yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.78$) “genellikle” düzeyinde, 20-29 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=2.89$) ile 30-39 yaş arası katılımcılar ($\bar{x}=3.14$) “bazen” düzeyinde katılım sağlamışlardır (F=11.269; P=.024).

Buna göre; okul yöneticilerinin, sosyal tesislerin inşası ile ilgili olarak gösterdikleri çabanın, 40 ve üzeri yaş grubu haricindeki bütün gruplar tarafından yeterli görülmediği görülmektedir.

Tablo 18. Yaş Değişkenine Göre Anlamlı Farklılık Çıkan Maddelere İlişkin Bulgular

MADDELER		N	\bar{x}	Ort. Sır.	F	P
4	20-29 yaş	82	3.35	174.05	17.433	.002*
	30-39 yaş	177	2.82	138.65		
	40 ve üzeri	46	3.43	178.41		
	Toplam	305	3.03			
5	20-29 yaş	82	3.62	179.74	17.181	.002*
	30-39 yaş	177	3.06	140.23		
	40 ve üzeri	46	3.25	154.66		
	Toplam	305	3.23			
9	20-29 yaş	82	3.41	169,40	9.804	.044
	30-39 yaş	176	3.02	141,70		
	40 ve üzeri	46	3.36	167,18		
	Toplam	304	3.17			
10	20-29 yaş	81	3.32	173,36	16.002	.003*
	30-39 yaş	175	2.74	136,43		
	40 ve üzeri	46	3.32	174,96		
	Toplam	302	2.98			
12	20-29 yaş	82	3.18	130,49	10.447	.034
	30-39 yaş	176	3.55	159,86		
	40 ve üzeri	46	3.59	162,18		
	Toplam	304	3.45			
13	20-29 yaş	82	3.35	166,32	14.408	.006*
	30-39 yaş	176	2.92	139,11		
	40 ve üzeri	46	3.60	184,48		
	Toplam	304	3.13			
16	20-29 yaş	82	3.38	170,06	15.388	.004*
	30-39 yaş	177	2.88	137,76		
	40 ve üzeri	46	3.52	180,49		
	Toplam	305	3.11			
18	20-29 yaş	80	3.54	164,96	11.893	.018
	30-39 yaş	172	3.13	138,51		
	40 ve üzeri	46	3.63	172,57		
	Toplam	298	3.30			

19	20-29 yaş	81	3.50	173,14	15.515	.004*
	30-39 yaş	175	2.97	136,88		
	40 ve üzeri	46	3.50	173,56		
	Toplam	302	3.18			
20	20-29 yaş	82	3.60	177,77	16.156	.003*
	30-39 yaş	177	3.02	139,52		
	40 ve üzeri	46	3.48	169,77		
	Toplam	305	3.22			
22	20-29 yaş	81	3.51	166,16	11.421	.022
	30-39 yaş	175	3.14	141,37		
	40 ve üzeri	46	3.58	174,43		
	Toplam	302	3.28			
23	20-29 yaş	82	3.62	178,44	25.529	.000*
	30-39 yaş	174	2.91	131,09		
	40 ve üzeri	46	3.61	179,26		
	Toplam	302	3.20			
26	20-29 yaş	82	3.35	172,88	22.663	.000*
	30-39 yaş	175	2.74	133,84		
	40 ve üzeri	46	3.60	188,88		
	Toplam	303	3.02			
28	20-29 yaş	78	3.51	163,67	9.066	.059
	30-39 yaş	175	3.18	139,64		
	40 ve üzeri	45	3.56	166,62		
	Toplam	298	3.32			
29	20-29 yaş	82	3.54	176,56	20.256	.000*
	30-39 yaş	176	2.85	135,90		
	40 ve üzeri	46	3.58	182,04		
	Toplam	304	3.13			
31	20-29 yaş	82	3.57	170,04	12.954	.012
	30-39 yaş	176	3.10	139,52		
	40 ve üzeri	46	3.63	175,50		
	Toplam	304	3.30			
32	20-29 yaş	82	3.33	160,14	9.850	.043
	30-39 yaş	175	3.06	142,44		
	40 ve üzeri	46	3.63	180,46		
	Toplam	303	3.20			

33	20-29 yaş	82	3.73	168,37	13.282	.010
	30-39 yaş	176	3.32	141,88		
	40 ve üzeri	46	3.83	176,76		
	Toplam	304	3.48			
38	20-29 yaş	82	3.44	149,80	12.181	.016
	30-39 yaş	175	3.34	144,90		
	40 ve üzeri	46	3.97	189,41		
	Toplam	304	3.43			
39	20-29 yaş	81	3.52	171,98	18.327	.001*
	30-39 yaş	174	2.97	135,61		
	40 ve üzeri	46	3.65	181,00		
	Toplam	301	3.20			
40	20-29 yaş	79	3.42	167,89	18.065	.001*
	30-39 yaş	174	2.88	134,63		
	40 ve üzeri	46	3.65	183,95		
	Toplam	299	3.12			
41	20-29 yaş	82	3.52	154,85	8.319	.081
	30-39 yaş	176	3.40	146,10		
	40 ve üzeri	46	3.90	180,98		
	Toplam	304	3.49			
43	20-29 yaş	82	3.48	159,58	12.565	.014
	30-39 yaş	174	3.14	141,82		
	40 ve üzeri	46	3.85	185,19		
	Toplam	302	3.31			
44	20-29 yaş	82	3.44	167,90	16.824	.002*
	30-39 yaş	175	2.94	136,87		
	40 ve üzeri	46	3.73	189,80		
	Toplam	303	3.17			
45	20-29 yaş	81	3.67	166,64	11.945	.018
	30-39 yaş	172	3.21	139,82		
	40 ve üzeri	46	3.70	169,27		
	Toplam	299	3.38			
46	20-29 yaş	81	3.64	160,03	13.349	.010
	30-39 yaş	171	3.27	137,76		
	40 ve üzeri	46	3.95	181,07		
	Toplam	298	3.46			

48	20-29 yaş	80	3.59	153,09	10.278	.036
	30-39 yaş	172	3.41	143,93		
	40 ve üzeri	46	3.85	176,84		
	Toplam	298	3.50			
49	20-29 yaş	81	3.78	149,67	7.247	.123
	30-39 yaş	172	3.67	145,90		
	40 ve üzeri	46	4.05	174,69		
	Toplam	299	3.74			
50	20-29 yaş	81	3.48	150,31	9.470	.050
	30-39 yaş	172	3.36	142,84		
	40 ve üzeri	46	3.90	181,26		
	Toplam	298	3.46			
51	20-29 yaş	81	3.62	154,87	10.481	.033
	30-39 yaş	170	3.37	140,03		
	40 ve üzeri	46	3.90	178,96		
	Toplam	297	3.51			
53	20-29 yaş	81	3.40	151,07	9.182	.057
	30-39 yaş	170	3.24	141,79		
	40 ve üzeri	46	3.73	178,70		
	Toplam	297	3.34			
54	20-29 yaş	80	3.51	164,70	13.979	.007*
	30-39 yaş	170	3.07	136,75		
	40 ve üzeri	46	3.60	174,05		
	Toplam	296	3.25			
55	20-29 yaş	81	3.36	151,80	10.025	.040
	30-39 yaş	172	3.21	144,06		
	40 ve üzeri	46	3.73	177,74		
	Toplam	299	3.30			
56	20-29 yaş	81	3.73	160,96	16.050	.003
	30-39 yaş	171	3.29	136,00		
	40 ve üzeri	45	3.98	183,93		
	Toplam	298	3.51			
57	20-29 yaş	80	3.48	154,71	15.170	.004*
	30-39 yaş	170	3.24	140,06		
	40 ve üzeri	46	3.83	183,71		
	Toplam	296	3.36			

58	20-29 yaş	81	3.51	158,99	11.366	.023
	30-39 yaş	170	3.20	138,96		
	40 ve üzeri	45	3.69	176,40		
	Toplam	296	3.34			
60	20-29 yaş	81	2.89	138,48	11.269	.024
	30-39 yaş	171	3.14	148,98		
	40 ve üzeri	46	3.78	182,91		
	Toplam	298	3.13			

*p<0.05

5.3. RÜTBE DEĞİŞKENİNE AİT BULGULAR

Araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan katılımcıların rütbe değişkenine göre dağılımları (Tablo 19) ve çalışmaya yönelik belirlenen örgütsel boyutlardaki etkinlik düzeylerine ilişkin bulgular ve yorumu aşağıda verilmektedir (Tablo 29).

5.3.1. Rütbe Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı

Araştırmaya katılan katılımcılar rütbe değişkenine göre dört grupta incelenmiştir. Bu incelemede çoğunluğun polis memuru katılımcıların olduğu dikkati çekmektedir. En az ise öğretim görevlisi olduğu görülmektedir. Genelde öğretmen emniyet müdürleri katılımcı sayısı 19 ve toplam sayı içindeki oranı %6.2 dir. Polis amirleri katılımcı sayısı 56 ve toplam sayı içindeki oranı %18.4 tür. Öğretim görevlileri katılımcı sayısı 16 ve toplam sayı içindeki oranı %5.2 dir . Polis memurları katılımcı sayısı 214 ve toplam sayı içindeki oranı %70.2 dir. Görüldüğü gibi katılımcı sayılarında en fazla yığılma polis memuru katılımcı grubundadır.

Tablo 19. Rütbe Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı

Rütbe	N	%
Öğr. Emn. Müd.	19	6.2
Polis Amiri	56	18.4
Öğretim Görevlisi	16	5.2
Polis Memuru	214	70.2
Toplam	305	100.0

5.3.2. Belirlenen Örgütsel Boyutlara Göre Bulgular

Polis meslek yüksek okulu yöneticilerinin, mesleki gelişimleri açısından personeli güdüleme rollerini belirlemeye yönelik katılımcı görüşleri rütbe dağılımı açısından ele alınmaktadır.

5.3.2.1. Ortak Karar Verme Boyutuna İlişkin Bulgular

Personelin gelişimde Polis meslek yüksek okulu müdürlerinin güdüleme becerilerine yönelik olarak iletişim boyutuna verilen cevaplara ilişkin veriler tablo halinde verilmiştir (Tablo 20). Rütbe gruplarına göre verilerin dağılımı (Tablo 29) incelendiğinde polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=3.49$) la “genellikle” düzeyinde ve öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=2.98$) , öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=3.04$) ile polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.11$) “bazen” düzeyinde katılmışlardır. Yapılan En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) uygulamasıyla gruplar arasındaki anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. İkinci grupta bulunan polis amirleri katılımcılar ile birinci grupta bulunan öğretmen emniyet müdürleri katılımcılar arasında, üçüncü grupta bulunan öğretim görevlileri katılımcılar arasında ve dördüncü grupta bulunan polis memurları katılımcıları arasında anlamlı farklılıklar oluşmuştur ($F=20.961$ $P=.000$) (Tablo 29).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personel ile ortak karar verme konusunda polis amiri katılımcılarının haricindeki gruplar tarafından yeterince iyi düzeyde algılanmadığını söyleyebiliriz.

Tablo 20. Rütbe Değişkenine Göre, Ortak Karar Verme Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Ortak Karar Verme	Gruplar Arası	3	7.571	2.524	20.961	.000*
	Gruplar İçi	301	119.543	.397		
	Toplam	304	127.113			

* $P<0.05$

5.3.2.2. İletişim Boyutuna Ait Bulgular

İletişim boyutuna ilişkin sorular rütbe değişkenine göre incelendiğinde (Tablo 21) şu bulgular elde edilmiştir. Rütbe gruplarına göre verilerin dağılımı (Tablo 29) incelendiğinde polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=3.45$) “genellikle” düzeyinde ve öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=2.94$) , öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=3.17$) ile polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.16$) “bazen” düzeyinde katılmışlardır. Yapılan En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) uygulamasıyla gruplar arasındaki anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. İkinci grupta bulunan polis amirleri katılımcılar ile birinci grupta bulunan öğretmen emniyet müdürleri katılımcıları arasında ve dördüncü grupta bulunan polis memurları katılımcıları arasında anlamlı farklılıklar oluşmuştur ($F=9.916$ $P=.019$). (Tablo 29).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personel ile olan iletişim konusunda polis amirleri dışındaki personelleri ile yeterli düzeyde iletişim kuramadıkları söylenebilir.

Tablo 21. Rütbe Değişkenine Göre, İletişim Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
İletişim	Gruplar Arası	3	5.048	1.683	9.916	.019*
	Gruplar İçi	301	167.094	.555		
	Toplam	304	172.142			

* $P<0.05$

5.3.2.3. Gelişimi Destekleme Boyutuna Ait Bulgular

Gelişimi Destekleme boyutuna ilişkin sorular rütbe değişkenine göre incelendiğinde (Tablo 22) şu bulgular elde edilmiştir. Rütbe gruplarına göre verilerin dağılımı (Tablo 29) incelendiğinde polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=3.60$) “genellikle” düzeyinde ve öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=2.12$) , öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=2.98$) ile polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.28$) “bazen” düzeyinde katılmışlardır. Yapılan En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) uygulamasıyla gruplar arasındaki anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. İkinci grupta bulunan polis amirleri

katılımcılar ile birinci grupta bulunan öğretmen emniyet müdürleri katılımcıları arasında, üçüncü grupta bulunan öğretim görevlileri katılımcılar arasında ve dördüncü grupta bulunan polis memurları katılımcıları arasında anlamlı farklılıklar oluşmuştur ($F=10.161$ $P=.017$) (Tablo 29).

Bu boyutta polis meslek yüksek okulu yöneticileri personellerini gelişimi destekleme hususunda polis amiri personelin haricindeki gruplar tarafından yeterince algılanmadığı görülmektedir.

Tablo 22. Rütbe Değişkenine Göre, Gelişimi Destekleme Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Gelişimi Destekleme	Gruplar Arası	3	7.439	2.480	10.161	.017*
	Gruplar İçi	301	219.689	.730		
	Toplam	304	227.128			

* $P<0.05$

5.3.2.4. İmkanları Kullanma Boyutuna Ait Bulgular

İmkanları Kullanma boyutuna ilişkin sorular rütbe değişkenine göre incelendiğinde (Tablo 23) şu bulgular elde edilmiştir. Rütbe gruplarına göre verilerin dağılımı (Tablo 29) incelendiğinde polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=3.59$) “genellikle” düzeyinde ve öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=2.22$), öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=3.24$) ile polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.36$) “bazen” düzeyinde katılmışlardır ($F=4.598$ $P=.204$) (Tablo 29).

Buna göre; okul yöneticilerinin, okulun imkanlarını kullanma yönü ile ilgili olarak polis amiri personelin haricindeki diğer grupların yeterince iyi düzeyde algılanmadığını söyleyebiliriz.

Tablo 23. Rütbe Değişkenine Göre, İmkanları Kullanma Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
İmkanları Kullanma	Gruplar Arası	3	3.282	1.094	4.598	.204
	Gruplar İçi	301	265.394	.882		
	Toplam	304	268.677			

P>0.05

5.3.2.5. Denetim Boyutuna Ait Bulgular

Denetim boyutuna ilişkin sorular rütbe değişkenine göre incelendiğinde (Tablo 24) şu bulgular elde edilmiştir. Rütbe gruplarına göre verilerin dağılımı (Tablo 29) incelendiğinde polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=3.53$) “genellikle” düzeyinde ve öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=2.96$), öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=3.28$) ile polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.26$) “bazen” düzeyinde katılmışlardır. Yapılan En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) uygulamasıyla gruplar arasındaki anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. İkinci grupta bulunan polis amirleri katılımcılar ile birinci grupta bulunan öğretmen emniyet müdürleri katılımcıları arasında ve dördüncü grupta bulunan polis memurları katılımcıları arasında anlamlı farklılıklar oluşmuştur ($F=8.015, P=.046$) (Tablo 29).

Buna göre; okul yöneticilerinin, denetim ile ilgili hususlarda polis amiri personelinin haricinde diğer gruplarda sorun olduğu söylenebilir.

Tablo 24. Rütbe Değişkenine Göre, Denetim Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Denetim	Gruplar Arası	3	5.430	1.810	8.015	.046*
	Gruplar İçi	301	193.169	.642		
	Toplam	304	198.599			

* **P<0.05**

5.3.2.6. Ödüllendirme Boyutuna Ait Bulgular

Ödüllendirme boyutuna ilişkin sorular rütbe değişkenine göre incelendiğinde (Tablo 25) şu bulgular elde edilmiştir. Rütbe gruplarına göre verilerin dağılımı (Tablo 29) incelendiğinde polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=3.70$) ve öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=3.47$) “genellikle” düzeyinde ve öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=2.83$) ile polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.20$) “bazen” düzeyinde katılmışlardır. Yapılan En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) uygulamasıyla gruplar arasındaki anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. İkinci grupta bulunan polis amirleri katılımcılar ile birinci grupta bulunan öğretmen emniyet müdürleri katılımcıları arasında ve dördüncü grupta bulunan polis memurları katılımcıları arasında anlamlı farklılıklar oluşmuştur ($F=18.188$ $P=.000$), (Tablo 29).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personeli ödüllendirmeye yönelik olarak yaptıkları uygulamalar öğretmen emniyet müdürü ve polis memuru grupları tarafından iyi düzeyde algılanmadığını söyleyebiliriz.

Tablo 25. Rütbe Değişkenine Göre, Ödüllendirme Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Ödüllendirme	Gruplar Arası	3	15.609	5.203	18.188	.000*
	Gruplar İçi	301	319.263	1.061		
	Toplam	304	334.872			

* $P<0.05$

5.3.2.7. Cezalandırma Boyutuna Ait Bulgular

Cezalandırma Boyutuna ilişkin sorular rütbe değişkenine göre incelendiğinde (Tablo 26) şu bulgular elde edilmiştir. Rütbe gruplarına göre verilerin dağılımı (Tablo 29) incelendiğinde polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=3.61$) “genellikle” düzeyinde ve öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=2.95$) , öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=3.33$) ile polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.30$) “bazen” düzeyinde katılmışlardır. Yapılan En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) uygulamasıyla gruplar arasındaki anlamlı

farklılıklar tespit edilmiştir. Birinci grupta bulunan öğretmen emniyet müdürleri ile ikinci grupta bulunan polis amirleri katılımcılar arası ve dördüncü grupta bulunan polis memurları katılımcılar arasında anlamlı farklılıklar oluşmuştur. Ayrıca ikinci grupta bulunan polis amirleri ile dördüncü grupta bulunan polis memurları arasında anlamlı farklılık oluşmuştur ($F=15.334$, $P= .002$) (Tablo 29).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personeli cezalandırmada polis amiri grubu dışında diğer bütün gruplarda sorun olduğu söylenebilir.

Tablo 26. Rütbe Değişkenine Göre, Cezalandırma Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Cezalandırma	Gruplar Arası	3	7.277	2.426	15.334	.002*
	Gruplar İçi	295	153.335	.520		
	Toplam	298	160.611			

* $P<0.05$

5.3.2.8. Örnek Olma Boyutuna Ait Bulgular

Örnek olma boyutuna ilişkin sorular rütbe değişkenine göre incelendiğinde (Tablo 27) şu bulgular elde edilmiştir. Rütbe gruplarına göre verilerin dağılımı (Tablo 29) incelendiğinde polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=3.57$) “genellikle” düzeyinde ve öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=3.16$), öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=3.26$) ile polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.29$) “bazen” düzeyinde katılmışlardır. Yapılan En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) uygulamasıyla gruplar arasındaki anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. İkinci grupta bulunan polis amirleri katılımcılar ile birinci grupta bulunan öğretmen emniyet müdürleri katılımcıları arasında ve dördüncü grupta bulunan polis memurları katılımcıları arasında anlamlı farklılıklar oluşmuştur ($F=8.159$, $P= .043$) (Tablo 29).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personele örnek olma hususunda polis amiri katılımcıların haricindeki diğer bütün katılımcılarla ilgili olarak iyi düzeyde algılanmadığını söyleyebiliriz.

Tablo 27. Rütbe Değişkenine Göre, Örnek Olma Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Örnek Olma	Gruplar Arası	3	4.252	1.417	8.169	.043*
	Gruplar İçi	295	172.673	.585		
	Toplam	298	176.926			

* P<0.05

5.3.2.9. Sosyal Etkinlikler Boyutuna Ait Bulgular

Sosyal etkinlik boyutuna ilişkin sorular rütbe değişkenine göre incelendiğinde (Tablo 28) şu bulgular elde edilmiştir. Rütbe gruplarına göre verilerin dağılımı (Tablo 29) incelendiğinde polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=3.71$) ve öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=3.61$) “genellikle” düzeyinde ve öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=2.92$) ile polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.32$) “bazen” düzeyinde katılmışlardır. Yapılan En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) uygulamasıyla gruplar arasındaki anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Birinci grupta bulunan öğretmen emniyet müdürleri ile ikinci grupta bulunan polis amirleri katılımcılar arası ve üçüncü grupta bulunan öğretim görevlileri katılımcılar arasında anlamlı farklılıklar oluşmuştur. Ayrıca ikinci grupta bulunan polis amirleri ile dördüncü grupta bulunan polis memurları arasında anlamlı farklılıklar oluşmuştur (F=11.816, P= .008) (Tablo 29).

Buna göre; okul yöneticilerinin, sosyal etkinlikler ile personeli destekleme hususuna öğretmen emniyet müdürü ve polis memuru gruplarının yeterince katılmadıkları söylenebilir.

Tablo 28. Rütbe Değişkenine Göre, Sosyal Etkinlikler Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P
Sosyal etkinlikler	Gruplar Arası	3	11.363	3.788	11.816	.008*
	Gruplar İçi	295	265.908	.901		
	Toplam	298	277.271			

* P<0.05

5.3.3. Rütbe Değişkenine Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme

Rütbe değişkenine ilişkin araştırma bulgularında sadece imkanları kullanma boyutunda anlamlı farklılık oluşmamış diğer bütün boyutlarda anlamlı farklılık oluşmuştur.

Ortak karar verme, iletişim, gelişimi destekleme, imkanları kullanma, denetim, cezalandırma ve örnek olma boyutlarında polis amirleri yüksek düzeyde katılırken diğer gruplar orta düzeyde katılmıştır. Bu veriler Polis meslek yüksek okulu yöneticilerinin personeli güdülemede polis amirleri dışındaki personelin yeterince desteklenmediklerini göstermektedir.

Ödüllendirme ve sosyal etkinlikler boyutlarında ise polis amiri ve öğretim görevlisi katılımcıların yüksek düzeyde katıldıkları, diğer grupların ise orta düzeyde katılımında buldukları görülmektedir.

Tablo 29 Rütbe Değişkenine Göre, Personeli Güdülenmeye Yönelik Belirlenen Boyutlardaki Dağılımı

GRUPLAR		N	\bar{x}	Ort. Sır.	F	P	Anlamlı Fark Dur.
Ortak Karar Verme	Öğr. Emn. Müd	19	2.98	120.55	20.961	.000*	2-1,3,4
	Polis Amiri	56	3.49	200.17			
	Öğretim Görevlisi	16	3.04	142.91			
	Polis Memuru	214	3.11	144.29			
	Toplam	305	3.16				
İletişim	Öğr. Emn. Müd	19	2.94	120.61	9.916	.019	2-1,4
	Polis Amiri	56	3.45	183.38			
	Öğretim Görevlisi	16	3.17	151.88			
	Polis Memuru	214	3.16	148.01			
	Toplam	305	3.20				
Gelişimi Destekleme	Öğr. Emn. Müd	19	3.12	130.34	10.161	.017	2-1,3,4
	Polis Amiri	56	3.60	184.26			
	Öğretim Görevlisi	16	2.98	128.56			
	Polis Memuru	214	3.28	148.61			
	Toplam	305	3.32				
İmkanları Kullanma	Öğr. Emn. Müd	19	3.22	134.58	4.598	.204	
	Polis Amiri	56	3.59	174.38			
	Öğretim Görevlisi	16	3.24	144.00			
	Polis Memuru	214	3.36	149.71			
	Toplam	305	3.39				
Denetim	Öğr. Emn. Müd	19	2.96	117.16	8.015	.046	2-1,4
	Polis Amiri	56	3.53	178.03			
	Öğretim Görevlisi	16	3.28	149.41			
	Polis Memuru	214	3.26	149.90			
	Toplam	305	3.29				

Ödüllendirme	Öğr. Emn. Müd	19	2.83	108.42	18.188	.000*	2-1,4
	Polis Amiri	56	3.70	191.69			
	Öğretim Görevlisi	16	3.47	173.50			
	Polis Memuru	214	3.20	145.30			
	Toplam	305	3.28				
Cezalandırma	Öğr. Emn. Müd	19	2.95	99.71	15.334	.002*	1-2,4 2-4
	Polis Amiri	56	3.61	183.08			
	Öğretim Görevlisi	16	3.33	143.19			
	Polis Memuru	208	3.30	146.21			
	Toplam	299	3.34				
Örnek Olma	Öğr. Emn. Müd	19	3.16	124.97	8.159	.043	2-1,4
	Polis Amiri	56	3.57	177.84			
	Öğretim Görevlisi	16	3.26	141.25			
	Polis Memuru	208	3.29	145.46			
	Toplam	299	3.34				
Sosyal Etkinlikler	Öğr. Emn. Müd	19	2.92	108.45	11.816	.008*	1-2,3 2-4
	Polis Amiri	56	3.71	176.88			
	Öğretim Görevlisi	16	3.61	173.28			
	Polis Memuru	208	3.32	144.77			
	Toplam	299	3.39				

*p<0.05

5.3.4. Rütbe Değişkenine Göre Anlamli Farklılık Gösteren Maddelere İlişkin Bulgular

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz kurumda gerçekleştirilen etkinlikler için personelin görüşünü alır” (md. 4). Bu maddeye polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=3.64$), öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=3.69$) ve polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.93$) “genellikle” düzeyinde katılımda bulunurken, öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=2.67$) “bazen” düzeyinde katılımda bulunmuşlardır. Uygulanan LSD sınaması ile ikinci grupta bulunan polis amirleri katılımcıları ile birinci grupta bulunan öğretmen emniyet müdürü katılımcıları, üçüncü grup öğretim görevlisi katılımcıları ve dördüncü grup polis memuru katılımcıları arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=18.243$, $P=.000$).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personelin görüşlerini almaya yönelik tutumlarının, öğretmen emniyet müdürü personeline yeterli görülmediği söylenebilir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz mesleki çalışmalara ilişkin görüşlerimize önem verir” (md. 5). Bu maddeye, polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=3.76$) “genellikle” düzeyinde katılımda bulunurken, öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=2.74$), öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=3.19$) ve polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.14$) “bazen” düzeyinde katılımda bulunmuşlardır. Uygulanan LSD sınaması ile ikinci grupta bulunan polis amirleri katılımcıları ile birinci grupta bulunan öğretmen emniyet müdürü katılımcıları ve dördüncü grup polis memuru katılımcıları arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=16.464$, $P=.001$).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personelin mesleki çalışmalara ilişkin görüşlerine önem vermesi ile ilgili olarak, polis amiri katılımcıların haricindeki diğer bütün katılımcıların daha fazla beklenti içerisinde oldukları görülmektedir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz tecrübeye önem verir” (md. 6). Bu maddeye, polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=3.85$) “genellikle” düzeyinde katılımda bulunurken, öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=2.84$), öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=3.13$) ve polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.14$) “bazen” düzeyinde katılımda bulunmuşlardır. Uygulanan LSD sınaması ile ikinci grupta bulunan polis amirleri katılımcıları ile birinci grupta bulunan öğretmen emniyet müdürü

katılımcıları, üçüncü grup öğretim görevlisi katılımcıları ve dördüncü grup polis memuru katılımcıları arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=17.099$ $P=.001$).

Bu bulgudan hareketle; okul yöneticilerinin, personelin tecrübesine önem vermelerine yönelik olarak, polis amiri katılımcılarının haricindeki diğer bütün katılımcılar tarafından yeterli düzeyde algılanmadığı söylenebilir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz ortak karar sonucunda uygulanan konuların sonuçlarını personelle paylaşır” (md. 9). Bu maddeye, polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=3.63$) “genellikle” düzeyinde katılımda bulunurken, öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=3.05$), öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=3.19$) ve polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.05$) “bazen” düzeyinde katılımda bulunmuşlardır. Uygulanan LSD sınaması ile ikinci grupta bulunan polis amirleri katılımcıları ile dördüncü grupta bulunan polis memuru katılımcıları arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=10.395$, $P=.015$).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personel ile ortak karar sonucunda uygulanan konuların sonuçlarını paylaşması ile ilgili olarak, polis amiri grubu dışındaki diğer bütün gruplar tarafından yetersiz olarak algılandığı görülmektedir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz ortak karar almada gerekli personelin eşit şekilde karara katılımlarını sağlar” (md. 10). Bu maddeye polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=3.41$), öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=3.56$) ve polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.91$) “genellikle” düzeyinde katılımda bulunurken, öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=2.79$) “bazen” düzeyinde katılımda bulunmuşlardır. Uygulanan LSD sınaması ile ikinci grupta bulunan polis amirleri katılımcıları ile üçüncü grupta bulunan öğretim görevlisi katılımcıları ve dördüncü grupta bulunan polis memuru katılımcıları arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=8.763$, $P=.033$).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personelin eşit şekilde karara katılımları sağlanması yönü ile sadece öğretmen emniyet müdürü grubu tarafından iyi düzeyde algılanmadığı söylenebilir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz ortak alınan kararlarda daha çok başarılı olunduğuna inanır” (md. 11). Bu maddeye, polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=3.75$) “genellikle” düzeyinde katılımında bulunurken , öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=2.95$) , öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=2.94$) ve polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.32$) “bazen” düzeyinde katılımında bulunmuşlardır. Uygulanan LSD sınaması ile ikinci grupta bulunan polis amirleri katılımcıları ile birinci grupta bulunan öğretmen emniyet müdürü katılımcıları , üçüncü grupta bulunan öğretim görevlisi katılımcıları ve dördüncü grup polis memuru katılımcıları arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (F=9.503, P=.023).

Bu durum; okul yöneticilerinin, personel ile ortak alınan kararlarda daha çok başarılı olduğuna inandığına, polis amiri personel haricindeki diğer bütün personelin yeterince katılmadıkları söylenebilir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz personelin daha iyi mesleki çalışmalar yapması için imkan tanır” (md. 22). Bu maddeye, polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=3.63$) “genellikle” düzeyinde katılımında bulunurken, öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=2.89$) , öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=3.25$) ve polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.23$) “bazen” düzeyinde katılımında bulunmuşlardır. Uygulanan LSD sınaması ile ikinci grupta bulunan polis amirleri katılımcıları ile birinci grupta bulunan öğretmen emniyet müdür katılımcıları ve dördüncü grupta bulunan polis memuru katılımcıları arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (F=6.095, P=.107).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personelin daha iyi mesleki çalışmalar yapması için imkan tanınması ile ilgili olarak, polis amiri grubu haricindeki tüm gruplar tarafından iyi olarak algılanmadığı söylenebilir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz personelin daha iyi mesleki çalışmalar yapması için motive eder” (md. 23). Bu maddeye, polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=3.63$) “genellikle” düzeyinde katılımında bulunurken, öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=3.05$), öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=3.00$) ve polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.11$) “bazen” düzeyinde katılımında bulunmuşlardır. Uygulanan LSD sınaması ile ikinci grupta bulunan polis amirleri katılımcıları ile dördüncü grupta bulunan polis

memuru katılımcıları arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (F=8.499, P=.037).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personeli motive etme çabalarının polis amiri katılımcılar haricindeki bütün katılımcıların daha fazla beklenti içerisinde oldukları görülmektedir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz mesleki gelişime yönelik takım çalışmalarına önem vermez” (md.25). Bu maddeye, öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=2.95$) ile öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=3.13$) “bazen” düzeyinde katılımda bulunurken, polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=3.68$) ile polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.41$) “nadiren” düzeyinde katılımda bulunmuşlardır. Uygulanan LSD sınaması ile birinci grupta bulunan öğretmen emniyet müdürü katılımcıları ile ikinci grupta bulunan polis amiri katılımcıları arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (F=6.033, P=.110).

Buna göre; okul yöneticilerinin, takım çalışmalarına önem vermeleri ile ilgili olarak, hiçbir grup tarafından yeterli düzeyde görülmediği söylenebilir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz teşkilatımızın gelişimini yakından izler” (md. 27). Bu maddeye, öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=3.47$), polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=3.82$) ve polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.85$) “genellikle” düzeyinde katılımda bulunurken, öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=3.06$) “bazen” düzeyinde katılımda bulunmuşlardır. Uygulanan LSD sınaması ile üçüncü grupta bulunan öğretim görevlisi katılımcılar ile ikinci grupta bulunan polis amiri katılımcılar ve dördüncü grupta bulunan polis memuru katılımcılar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (F=5.480, P=.140).

Bu durum; öğretim görevlisi personelin okul yöneticilerinin teşkilatın gelişimini yakından izlemelerine yönelik tutum ve davranışlarının istenen düzeyde olmadığına inandıklarını göstermektedir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz mesleki yayınları takip etmemiz için imkan tanır” (md. 32). Bu maddeye, polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=3.64$) “genellikle” düzeyinde katılımda bulunurken, öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=2.89$),

öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=3.00$) ve polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.13$) “bazen” düzeyinde katılımda bulunmuşlardır. Uygulanan LSD sınaması ile ikinci grupta bulunan polis amirleri katılımcıları ile birinci grupta bulunan öğretmen emniyet müdürü katılımcıları ve dördüncü grupta bulunan polis memuru katılımcıları arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=8.826$, $P=.032$).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personelin mesleki yayınlarını takip etmesine imkan tanıma ile ilgili olarak, polis amiri katılımcılarının haricindeki bütün katılımcılarda daha üst düzeyde bir beklenti olduğu söylenebilir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz denetimlerde yapıcı davranır” (md. 35). Bu maddeye, polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=3.82$) ve polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.53$) “genellikle” düzeyinde katılımda bulunurken, öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=2.95$) ve öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=3.31$) “bazen” düzeyinde katılımda bulunmuşlardır. Uygulanan LSD sınaması ile birinci grupta bulunan öğretmen emniyet müdürü katılımcıları ile ikinci grupta bulunan polis amiri katılımcıları ve dördüncü grup polis memuru katılımcıları arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=7.992$, $P=.046$).

Buna göre; okul yöneticilerinin, denetimde yapıcı davranmasıyla ilgili olarak, öğretmen emniyet müdürü ve öğretim görevlisi katılımcılar daha üst düzeyde bir yapıcılık beklentileri olduğunu göstermektedirler.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz denetim sonrasında tespit edilen eksikliklerin giderilmesi için bize yol gösterir” (md. 36). Bu maddeye, polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=3.82$) ve polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.44$) “genellikle” düzeyinde katılımda bulunurken, öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=3.00$) ve öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=3.38$) “bazen” düzeyinde katılımda bulunmuşlardır. Uygulanan LSD sınaması ile ikinci grupta bulunan polis amirleri katılımcıları ile birinci grupta bulunan öğretmen emniyet müdür katılımcıları ve dördüncü grupta bulunan polis memuru katılımcıları arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=7.478$, $P=.058$).

Buna göre; öğretmen emniyet müdürü ve öğretim görevlisi grupları okul yöneticilerinin, personelin denetiminden sonra eksikliklerin giderilmesi için yol göstermediklerine inandıkları söylenebilir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz denetimlerde mesleki olarak yaptığımız işin önemini anlatır” (md. 38). Bu maddeye, polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=3.66$) ve polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.46$) “genellikle” düzeyinde katılımında bulunurken, öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=2.79$) ve öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=3.06$) “bazen” düzeyinde katılımında bulunmuşlardır. Uygulanan LSD sınaması ile birinci grupta bulunan öğretmen emniyet müdürü katılımcıları ile ikinci grupta bulunan polis amiri katılımcılar ve dördüncü grupta bulunan polis memuru katılımcılar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=8.766$, $P=.033$).

Buna göre; okul yöneticilerinin, denetimlerde mesleki olarak yaptığımız işin önemini anlatmasıyla ilgili olarak, öğretmen emniyet müdürü ve öğretim görevlisi grupları tarafından olumlu algılanmadığı söylenebilir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz olumlu bir davranış sonrası ödüllendirmeye önem verir” (md. 39). Bu maddeye, polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=3.66$) “genellikle” düzeyinde katılımında bulunurken , öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=2.63$), öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=3.25$) ve polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.13$) “bazen” düzeyinde katılımında bulunmuşlardır. Uygulanan LSD sınaması ile ikinci grupta bulunan polis amirleri katılımcılar ile birinci grupta bulunan öğretmen emniyet müdür katılımcıları ve dördüncü grup polis memuru katılımcıları arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=12.276$, $P=.006$).

Buna göre; polis amiri personelin haricindeki diğer bütün personel okul yöneticilerinin personeli ödüllendirmeye önem vermediklerine inandıkları gözükmektedir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz başarılı personeli camia veya tüm personel önünde onore eder” (md. 40). Bu maddeye, öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=2.95$), polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=2.75$), öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=3.75$) ve polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.00$) “bazen” düzeyinde katılımında

bulunmuşlardır. Uygulanan LSD sınaması ile ikinci grupta bulunan polis amirleri katılımcılar ile birinci grupta bulunan öğretmen emniyet müdürü katılımcılar , üçüncü grupta bulunan öğretim görevlisi katılımcılar ve dördüncü grupta bulunan polis memuru katılımcılar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (F=15.047, P=.002).

Bu sonuçtan hareketle; okul yöneticilerinin başarılı personeli camia önünde ödüllendirme özelliklerinin oldukça zayıf olduğu, tüm katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz bizleri yazılı olarak (takdirname) ödüllendirmesi mesleki yaşantımıza olumlu olarak yansımaktadır” (md. 42). Bu maddeye, öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=3.84$) ile polis amiri katılımcıları ($\bar{x}=3.82$) “genellikle” düzeyinde katılımda bulunurken, öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=3.06$) ve polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.31$) “bazen” düzeyinde katılımda bulunmuşlardır. Uygulanan LSD sınaması ile birinci grupta bulunan öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ile ikinci grupta bulunan polis amiri katılımcılar ve üçüncü grupta bulunan öğretim görevlisi katılımcılar arasında ayrıca dördüncü grup ta bulunan polis memuru katılımcılar ile ikinci grupta bulunan polis amiri katılımcılar arasında ve üçüncü grupta bulunan öğretim görevlisi katılımcılar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (F=14.633, P=.002).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personeli yazılı olarak ödüllendirmesi durumunu öğretim görevlisi katılımcılar ile polis memuru katılımcıların yetersiz olarak algıladıkları görülmektedir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz bizleri maddi olarak (taltif, maaş ikramiyesi)ödüllendirmesi mesleki yaşantımıza olumlu olarak yansımaktadır” (md. 43). Bu maddeye, polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=3.75$) ile öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=4.00$) “genellikle” düzeyinde katılımda bulunurken, öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=2.79$) ile polis memuru katılımcılar da ($\bar{x}=3.18$) “bazen” düzeyinde katılımda bulunmuşlardır. Uygulanan LSD sınaması ile birinci grupta bulunan öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ile ikinci grupta bulunan polis amiri katılımcılar ve üçüncü grupta bulunan öğretim görevlisi katılımcılar arasında ayrıca dördüncü grupta bulunan polis memuru katılımcılar ile ikinci grupta bulunan polis amiri katılımcılar arasında ve

üçüncü grupta bulunan öğretim görevlisi katılımcılar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=13.740$, $P=.003$).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personeli maddi olarak ödüllendirmesi özelliğini, öğretmen emniyet müdürü ve polis memuru katılımcılar daha yetersiz olarak algılanmaktadır.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz personelini cezalandırırken iyi niyet ilkesini gözetir” (md. 45). Bu maddeye, polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=3.93$) “genellikle” düzeyinde, öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=3.31$) ve polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.32$) “bazen” düzeyinde ve öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=2.53$) “nadiren” düzeyinde katılım sağlamışlardır. Uygulanan LSD sınaması ile birinci grupta bulunan öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ile ikinci grupta bulunan polis amiri katılımcıları ve dördüncü grupta bulunan polis memuru katılımcıları arasında anlamlı farklılık görülürken diğer taraftan ikinci grupta bulunan polis amirleri katılımcılar ile dördüncü grupta bulunan polis memuru katılımcılar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=20.570$, $P=.000$).

Buna göre; polis amiri personeli haricindeki tüm personel okul yöneticilerinin, personeli cezalandırırken iyi niyet ilkesini gözetmeleri ile ilgili olarak, iyimser olmayan bir görüş ortaya koymuşlardır.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz personelini cezalandırırken objektif hareket eder” (md. 46). Bu maddeye, polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=3.84$) ile öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=3.44$) “genellikle” düzeyinde katılımda bulunurken, öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=3.21$) ile polis memuru katılımcılar da ($\bar{x}=3.39$) “bazen” düzeyinde katılımda bulunmuşlardır. Uygulanan LSD sınaması ile ikinci grupta bulunan polis amirleri katılımcıları ile birinci grupta bulunan öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ve dördüncü grupta bulunan polis memuru katılımcılar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=6.065$ $P=.109$).

Buna göre; öğretmen emniyet müdürü ve polis memuru grupları, okul yöneticilerinin personeli cezalandırırken objektif hareket ettiği görüşüne daha az katıldıkları görülmektedir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz cezalandırmayı en son çare olarak uygulamaktadır” (md. 48). Bu maddeye, polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=3.96$) ve polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.50$) “genellikle” düzeyinde katılımda bulunurken, öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=3.19$) “bazen” düzeyinde, öğretmen emniyet müdürü katılımcılar da ($\bar{x}=2.44$) ile “nadiren” düzeyinde katılımda bulunmuşlardır. Uygulanan LSD sınavı ile birinci grupta bulunan öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ile ikinci grupta bulunan polis amiri katılımcılar, üçüncü grupta bulunan öğretim görevlisi katılımcılar ve dördüncü grupta bulunan polis memuru katılımcılar arasında, ayrıca ikinci grupta bulunan polis amirleri katılımcılar ile üçüncü grupta bulunan öğretim görevlisi katılımcıları ve dördüncü grupta bulunan polis memuru katılımcılar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=24.153$, $P=.000$).

Buna göre; okul yöneticilerinin, personeli cezalandırmayı en son çare olarak uygulamasıyla ilgili olarak, polis öğretim görevlisi ve öğretmen emniyet müdürü katılımcıları tarafından yeterince kabullenilmediği, onların bu konuda farklı düşündükleri görülmektedir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz uyulması gereken kurallara öncelikle kendisi uyar” (md. 49). Bu maddeye, öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=3.42$), polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=4.04$), öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=3.56$) ve polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.70$) “genellikle” düzeyinde katılımda bulunmuşlardır. Uygulanan LSD sınavı ile birinci grupta bulunan öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ile ikinci grupta bulunan polis amiri katılımcıları arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=5.415$, $P=.144$).

Buna göre; okul yöneticilerinin, uyulması gereken kurallara öncelikle kendilerinin uyduğu düşüncesinin bütün gruplar tarafından yüksek düzeyde kabul görmektedir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz meslek kurallarını herkese eşit uygular” (md. 55). Bu maddeye, polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=3.79$) “genellikle” düzeyinde katılımda bulunurken, öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=3.06$), öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=3.19$) ve polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.20$) “bazen” düzeyinde katılımda bulunmuşlardır. Uygulanan LSD sınavı ile ikinci grupta bulunan

polis amirleri katılımcılar ile birinci grupta bulunan öğretmen emniyet müdürü katılımcıları ve dördüncü grupta bulunan polis memuru katılımcılar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=12.333$, $P=.006$).

Buna göre; tüm katılımcılar, okul yöneticilerinin, kuralları herkese eşit olarak uyguladıklarına inandıklarını göstermektedir.

“Polis meslek yüksek okulu yöneticimiz sosyal alandaki (spor,müzik vs) aktivitelere önem vermez” (md. 59). Bu maddeye, öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=3.58$), polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=4.00$), öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=4.00$) ve polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.62$) “nadiren” düzeyinde katılımda bulunmuşlardır. Uygulanan LSD sınaması ile ikinci grupta bulunan polis amiri katılımcıları ile dördüncü grupta bulunan polis memuru katılımcılar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=5.268$, $P=.153$).

Bu durum tüm katılımcıların; okul yöneticilerinin, sosyal alandaki aktivitelere yeterli düzeyde önem verdiklerine inandıklarını göstermektedir.

“Sosyal tesislerin(dinlenme yeri, spor tesisleri vs) okula kurulmasında etkin çaba sarf eder” (md. 60). Bu maddeye, polis amiri katılımcılar ($\bar{x}=3.70$) ve öğretim görevlisi katılımcılar ($\bar{x}=3.44$) “genellikle” düzeyinde, polis memuru katılımcılar ($\bar{x}=3.04$) “bazen” düzeyinde ve öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ($\bar{x}=2.26$) “nadiren” düzeyinde katılım sağlamışlardır. Uygulanan LSD sınaması ile birinci grupta bulunan öğretmen emniyet müdürü katılımcılar ile ikinci grupta bulunan polis amiri katılımcılar , üçüncü grupta bulunan öğretim görevlisi katılımcılar ve dördüncü grupta bulunan polis memuru katılımcılar arasında, ayrıca ikinci grupta bulunan polis amirleri katılımcıları ile dördüncü grupta bulunan polis memuru katılımcıları arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=12.818$, $P=.005$).

Bu sonuçtan hareketle; polis memuru ve öğretmen emniyet müdürü katılımcılar okul yöneticilerinin sosyal tesislerin okula kurulmasındaki çabalarını yeterli düzeyde bulmadıkları söylenebilir.

Tablo 30. Rütbe Değişkenine Göre Anlamlı Farklılık Çıkan Maddelere İlişkin Bulgular

MADDELER		N	\bar{x}	Ort. Sır.	F	P	Anlamlı Fark. Dur.
4	Öğr. Emn. Müdürü	18	2.67	126.22	18.243	.000*	2-1,3,4
	Polis Amiri	56	3.64	195.25			
	Öğretim Görevlisi	16	3.69	130.81			
	Polis Memuru	214	3.93	145.14			
	Toplam	304	3.03				
5	Öğr. Emn. Müdürü	19	2.74	113.53	16.464	.001*	2-1,4
	Polis Amiri	55	3.76	190.57			
	Öğretim Görevlisi	16	3.19	154.09			
	Polis Memuru	214	3.14	146.06			
	Toplam	304	3.23				
6	Öğr. Emn. Müdürü	19	2.84	122.84	17.099	.001*	2-1,3,4
	Polis Amiri	53	3.85	191.38			
	Öğretim Görevlisi	15	3.13	143.90			
	Polis Memuru	211	3.14	141.78			
	Toplam	298	3.25				
9	Öğr. Emn. Müdürü	19	3.05	145.42	10.395	.015	2-4
	Polis Amiri	56	3.63	184.56			
	Öğretim Görevlisi	16	3.19	155.78			
	Polis Memuru	212	3.05	143.70			
	Toplam	303	3.17				
10	Öğr. Emn. Müdürü	19	2.79	137.34	8.763	.033	2-3,4
	Polis Amiri	56	3.41	180.04			
	Öğretim Görevlisi	16	3.56	126.31			
	Polis Memuru	211	3.91	147.11			
	Toplam	302	3.98				
11	Öğr. Emn. Müdürü	19	2.95	123.03	9.503	.023	2-1,3,4
	Polis Amiri	56	3.75	178.19			
	Öğretim Görevlisi	16	2.94	124.41			
	Polis Memuru	212	3.32	149.76			
	Toplam	303	3.36				

22	Öğr. Emn. Müdürü	19	2.89	127.39	6.095	.107	2-1,4
	Polis Amiri	56	3.63	174.42			
	Öğretim Görevlisi	16	3.25	153.06			
	Polis Memuru	211	3.23	147.47			
	Toplam	302	3.28				
23	Öğr. Emn. Müdürü	19	3.05	140.32	8.499	.037	2-4
	Polis Amiri	56	3.63	179.91			
	Öğretim Görevlisi	15	3.00	137.17			
	Polis Memuru	210	3.11	144.53			
	Toplam	300	3.20				
25	Öğr. Emn. Müdürü	19	2.95	117.92	6.033	.110	1-2
	Polis Amiri	56	3.68	168.23			
	Öğretim Görevlisi	15	3.13	132.80			
	Polis Memuru	209	3.41	149.27			
	Toplam	299	3.41				
27	Öğr. Emn. Müdürü	19	3.47	131.05	5.480	.140	3-2,4
	Polis Amiri	56	3.82	152.72			
	Öğretim Görevlisi	16	3.06	151.22			
	Polis Memuru	211	3.85	156.07			
	Toplam	302	3.78				
32	Öğr. Emn. Müdürü	19	2.89	131.05	8.826	.032	2-1,4
	Polis Amiri	56	3.64	181.21			
	Öğretim Görevlisi	16	3.00	138.97			
	Polis Memuru	212	3.13	147.14			
	Toplam	303	3.20				
35	Öğr. Emn. Müdürü	19	2.95	111.29	7.992	.046	1-2,4
	Polis Amiri	56	3.82	172.15			
	Öğretim Görevlisi	16	3.31	137.84			
	Polis Memuru	213	3.53	152.11			
	Toplam	304	3.53				
36	Öğr. Emn. Müdürü	19	3.00	114.29	7.478	.058	2-1,4
	Polis Amiri	56	3.82	172.30			
	Öğretim Görevlisi	16	3.38	145.06			
	Polis Memuru	209	3.44	148.37			
	Toplam	300	3.48				

38	Öğr. Emn. Müdürü	19	2.79	105.37	8.766	.033	1-2,4
	Polis Amiri	56	3.66	167.04			
	Öğretim Görevlisi	16	3.06	128.66			
	Polis Memuru	210	3.46	152.55			
	Toplam	301	3.43				
39	Öğr. Emn. Müdürü	19	2.63	111.05	12.276	.006*	2-1,4
	Polis Amiri	56	3.66	181.64			
	Öğretim Görevlisi	16	3.25	156.03			
	Polis Memuru	210	3.13	146.05			
	Toplam	301	3.20				
40	Öğr. Emn. Müdürü	19	2.95	139.00	15.047	.002*	2-1,3,4
	Polis Amiri	55	2.75	189.25			
	Öğretim Görevlisi	16	2.75	126.75			
	Polis Memuru	209	3.00	142.45			
	Toplam	299	3.12				
42	Öğr. Emn. Müdürü	19	3.84	113.63	14.633	.002*	1-2,3 4-2,3
	Polis Amiri	56	3.82	178.14			
	Öğretim Görevlisi	16	3.06	195.47			
	Polis Memuru	212	3.31	145.25			
	Toplam	303	3.41				
43	Öğr. Emn. Müdürü	19	2.79	120.61	13.740	.003*	1-2,3 4-2,3
	Polis Amiri	56	3.75	176.80			
	Öğretim Görevlisi	16	4.00	197.34			
	Polis Memuru	211	3.18	144.09			
	Toplam	302	3.31				
45	Öğr. Emn. Müdürü	19	2.53	91.00	20.570	.000*	1-2,4 2-4
	Polis Amiri	56	3.93	186.45			
	Öğretim Görevlisi	16	3.31	141.63			
	Polis Memuru	208	3.32	146.22			
	Toplam	299	3.38				
46	Öğr. Emn. Müdürü	19	3.21	131.45	6.065	.109	2-1,4
	Polis Amiri	56	3.84	172.88			
	Öğretim Görevlisi	16	3.44	141.13			
	Polis Memuru	207	3.39	145.48			
	Toplam	298	3.46				

48	Öğr. Emn. Müdürü	19	2.42	175.53	24.153	.000*	1-2,3,4 2-3,4
	Polis Amiri	55	3.96	181.55			
	Öğretim Görevlisi	16	3.19	127.81			
	Polis Memuru	208	3.50	149.45			
	Toplam	298	3.50				
49	Öğr. Emn. Müdürü	19	3.42	125.55	5.415	.144	1-2
	Polis Amiri	56	4.04	169.41			
	Öğretim Görevlisi	16	3.56	133.97			
	Polis Memuru	208	3.70	148.24			
	Toplam	299	3.74				
55	Öğr. Emn. Müdürü	18	3.06	125.83	12.333	.006*	2-1,4
	Polis Amiri	56	3.79	183.87			
	Öğretim Görevlisi	16	3.19	137.59			
	Polis Memuru	208	3.20	143.21			
	Toplam	298	3.30				
59	Öğr. Emn. Müdürü	19	3.58	141.00	5.268	.153	2-4
	Polis Amiri	56	4.00	169.03			
	Öğretim Görevlisi	15	4.00	160.47			
	Polis Memuru	205	3.62	141.99			
	Toplam	295	3.71				
60	Öğr. Emn. Müdürü	19	2.26	107.32	12.818	.005*	1-2,3,4 2-4
	Polis Amiri	56	3.70	178.83			
	Öğretim Görevlisi	16	3.44	159.50			
	Polis Memuru	207	3.04	144.66			
	Toplam	298	3.13				

* P<0.05

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayanılarak sonuçlar çıkarılmış ve sonuçlardan elde edilen bulgular göz önüne alınarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

6.1. SONUÇ

Araştırma bulguları, cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde Güneydoğu Anadolu ve Doğu Anadolu bölgesinde bulunan Polis meslek yüksek okullarında görev yapan katılımcıların %83.6'sı erkek, %16.4'ünün de kadın olduğu görülmektedir. Bulgular, kadın katılımcıların sosyal etkinlik boyutu dışında bütün boyutlara erkek katılımcı gruplarıyla birlikte orta düzeyde katıldıkları ancak kadın katılımcıların sadece sosyal etkinlik boyutuna yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir. Kadın katılımcılar ile erkek katılımcılar arasında sadece bu boyutta katılım farklılığı oluşmuştur .

Genel olarak değerlendirildiğinde erkek katılımcı grupları bütün boyutlara orta düzeyde katılmışlardır. Bayan katılımcı grupları ise sosyal etkinlik boyutu dışında erkek katılımcı gruplarıyla aynı düzeyde katılım göstermişlerdir. Bu bulgular Polis meslek yüksek okullarında görev yapan gerek bayan gerekse erkek personelin, yöneticiler tarafından güdülenmelerine elverişli ortamlar sağlanması gerektiğini göstermektedir. Bu durum personelin güdülenme derecelerini daha da arttıracaktır.

Diğer taraftan sadece bir boyutta ve sadece bir grup tarafından yüksek katılım görülürken diğer tüm boyutlarda ve gruplarda orta düzeyde katılımın olması Polis meslek yüksek okulu yöneticilerinin güdülenme ile ilgili hususlarda yeterince personellerine gereken imkanları sağlamadıkları görülmektedir.

Araştırma bulgularında, yaş değişkenine göre dağılıma bakıldığında 20-29 yaş %26.9, 30-39 yaş %58.0, 40 ve üzeri yaş %15.1'dir. Katılımcıların içerisinde en çok katılımcının bulunduğu grup %58.0 ile 30-39 yaş arası katılımcılardır.

Yine bulgularda 20-29 yaş arası katılımcıların ortak karar verme, iletişim ve denetim boyutlarına orta düzeyde katıldıkları geri kalan diğer boyutların tamamına yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir. Polis meslek yüksek okulu yöneticileri

20-29 yaş arasında yer alan genç personellerini ortak karar verme, iletişim ve denetim boyutlarında daha iyi güdüleyebilmeleri için bu boyutlarda personele destek vermelidirler.

30-39 yaş grubu katılımcılara bakıldığında katılımcıların, bütün boyutlara orta düzeyde katılımında buldukları görülmektedir. Bu veriler okullarda görev yapan 30-39 yaş grubu personelin bütün boyutlarda Polis meslek yüksek okulu yöneticilerince desteklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

40 ve üzeri yaş grubu katılımcılara bakıldığında, sadece ortak karar verme boyutuna orta düzeyde katılım sağlarken diğer bütün boyutlara yüksek düzeyde katılım sağlamışlardır. Bu veriler okul yöneticilerinin personelin güdülenmesinde ortak karar verme boyutunda 40 ve üzeri yaş arası katılımcılara destek vermeleri gerektiğini göstermektedir.

Rütbe değişkenine göre veriler incelendiğinde katılımcıların %6.2'sinin öğretmen emniyet müdürü, %18.4'ünün polis amiri, %5.2'sinin öğretim görevlisi ve %70.2'sinin polis memuru olduğu görülmektedir. Katılımcıların içerisinde en büyük grup %70.2'lik değerle polis memurları oluşturmaktadır.

Bulgulara bakıldığında öğretmen emniyet müdürleri ile polis memuru katılımcıların bütün boyutlara aynı görüşle orta düzeyde katıldıkları görülmüştür. Öğretim görevlileri katılımcı grubu ise ödüllendirme ve sosyal etkinlik boyutlarına yüksek düzeyde katılırken diğer bütün boyutlara orta düzeyde katılım sergilemişlerdir. Polis amiri katılımcı grubuna bakıldığında ise bütün boyutlara yüksek düzeyde katılım göstererek, Polis Meslek Yüksek Okulu yöneticilerinin olumlu güdüleyici davranış, tutum ve sistemler ürettikleri görüşlerini bildirmişleridir.

Genel olarak rütbe değişkenine göre boyutlar değerlendirildiğinde Polis meslek yüksek okulu yöneticilerinin, polis amiri personellerini güdüleme yönünden yeterince destekledikleri görülmekte, ancak öğretmen emniyet müdürü katılımcı grubu ile polis memuru katılımcı grubunun güdülenmesinin yüksek düzeyde gerçekleşebilmesi için destek verilmesi gerekmektedir.

6.2.ÖNERİLER

1. Polis meslek yüksek okulu yöneticilerinin sosyal etkinlik boyutu dışında diğer bütün boyutlarda kadın ve erkek katılımcı gruplarını güdülemek için daha fazla ilgi kurmaları gerekmektedir.

2. Polis meslek yüksek okulu yöneticilerinin personelin güdülenmesine yönelik olarak ortak karar vermede personelin görüşlerini daha fazla almaları gerekmektedir.

3. İletişim boyutunda ise sadece 40 ve üzeri yaş grubu katılımcılar dışındaki bütün katılımcılarla, okul yöneticileri daha fazla iletişim ile ilgili konularda personele katkı sağlamalıdır.

4. Polis meslek yüksek okulu yöneticilerince 30-39 yaş katılımcıların güdülenmesi için gelişimi destekleme ve kendilerini yenileme konularında okul yöneticilerince daha fazla desteklenmelidir.

5. Personelin güdülenmesine yönelik olarak, düşük seviyede katılım sağlayan 30-39 yaş grubu personele okulun imkanları okul yöneticilerince daha fazla kullanılmalıdır.

6. Personelin denetimiyle ilgili hususlarda, 40 ve üzeri yaş grubu haricindeki diğer bütün gruplara okul yöneticilerinin destek vermesi ve yapıcı bir şekilde denetim yapılması gerektiğini göstermektedir.

7. Okul yöneticilerinin 30-39 yaş grubu personele güdülemede en önemli boyutlardan birisi olan ödüllendirme boyutunda daha fazla ödüllendirmesi gerektiğini göstermektedir.

8. Okul yöneticileri 30-39 yaş grubu personeli cezalandırmada daha dikkatli ve yapıcı davranarak düşük seviyede katılan bu guruba destek vermelidirler.

9. Okul yöneticileri, kendileri de yaşayarak ve daha fazla örnek oluşturarak, düşük seviyede katılım sağlayan 30-39 yaş grubu personeli güdüleme yönünde desteklemelidirler.

10. Okul yöneticilerinin düşük seviyede katılım sağlayan 30-39 yaş grubuna sosyal etkinlikler konusunda da destek vererek güdülenmeleri sağlanmalıdır.

11. Polis meslek yüksek okulu müdürlerine en yakın rütbe olan öğretmen emniyet müdürleri rütbesindeki personelin güdülenmesi için bütün boyutlarda okul yöneticilerince destek verilmelidir.

12. Okullardaki eğitim için önemli bir yer tutan bu grup katılımcıların güdülenmesi önem arz etmektedir. Bu yüzden okul yöneticileri ödüllendirme ve sosyal etkinlik boyutlarının dışında diğer bütün boyutlarda bu gruba destek vermeli ve güdülenmelerini sağlayacak bütün tedbirleri almalıdır.

13. Dağılımda %70.2'lik pay ile en büyük grup olan bu katılımcı grubunun hiçbir şekilde yüksek düzeyde katılmaması çok dikkat çekicidir. Bu da okul yöneticilerinin bu katılımcı grubunu önemle dikkate alarak bütün boyutlarda desteklemeleri gerekmektedir.

14. Polis meslek yüksek okulu yöneticilerinin emrinde çalışmaları ve okul yöneticilerinin altında yönetici sıfatında bulunmaları nedeni ile polis amirlerinin diğer personelin güdülenmesine yönelik olarak destekleri alınabilir ve onların da emrinde çalışan personelin güdülenmeleri sağlanabilir.

6.3. ARAŞTIRMACILAR İÇİN ÖNERİLER

1. Bu araştırmanın benzeri başka bölgelerde de yapılması yararlı olacaktır.
2. Nicel olarak yapılan bu araştırma nitel araştırma tekniklerine dayanılarak yapılan araştırma sonuçları ile karşılaştırılabilir.
3. Polis meslek yüksek okullarında yapılan bu çalışmanın benzeri il emniyet müdürlerinin güdüleme rolleriyle ilgili olarak da yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Açıkgöz, K. (1987), “ Katılmanın Kurumsal Nedenleri ” **Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**. Cilt:20 Sayı:1-2 Ankara Üniversitesi.
- Açıkgöz, K. (1996), **Etkili Öğrenme ve Öğretme**, Kanyılmaz Matbaası. İzmir.
- Aksu, A. (1994), **Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Örgüt İklimi**. Yayımlanmış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi. Malatya.
- Alıç, M. (1996), “ İnsan İlişkileri Yaklaşımının Eğitim Yönetimine Etkisi ” **Eğitim Yönetimi Dergisi**, Yıl:2 Sayı:2, Bahar
- Arı, R., Üre, Ö., Yılmaz, H. (1999) **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi**. Mikro yayınları. 2.Baskı Konya.
- Arık, İ.A. (2000), **Motivasyon ve Heyecana Giriş**, Çantay Kitabevi. İstanbul
- Aşkun, İ. (1982), **İşgören**, Baytaş Yayınları Bilim Dizisi. Ankara.
- Atay, K. (2001), “ Öğretmen, Yönetici ve Denetmenlerin Bakış Açısından Okul Kültürü ve Öğretmen Verimliliğine Etkisi ” **Eğitim Yönetimi Dergisi**. Bahar Sayı:26.
- Bakioğlu A. ve İnandı Y. (2001), “ Öğretmenlerin Kariyer Gelişiminde Müdürün Görevleri ” **Eğitim Yönetimi Dergisi**. Güz Sayı:28
- Balcı, E. (1992), **Ödüller, Güdüleme Kuramları Ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri**, Adım Yayıncılık. Ankara.
- Barutçugil, İ. (2002), **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık. İstanbul .
- Başaran, İ.E. (2000), **Örgütsel Davranış**, Feryal Matbaası. Ankara .
- Başaran, İ.E. (1992), **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Kadioğlu Matbaası. Ankara.
- Blase, J. (1998), **Handbook of Instructional Leadership, How Really Good Principal Promote Teaching and Learning**, Corwin Press Inc. California.
- Braham, J. B. (1998), **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, (Çev: Ali Tekcan). Rota Yayınları Etkin Yönetim Dizisi No:18 İstanbul.

- Brown, Douglas: (2000), **Principles of Language Learning and Teaching**, New York, Longman.
- Bursalıoğlu, Z. (2000), **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, PEGEM Yayıncılık. Ankara.
- Can, H. (2000), **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi. Ankara.
- Cemaloğlu, N. (2002), “ Öğretmen Performansının Arttırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü ” **Milli Eğitim Dergisi** Sayı:153-154.
- Çelik, V. (1997), **Okul Kültürü ve Yönetimi**, PEGEM Yayıncılık. Ankara.
- Çelik, V. (2000), **Eğitimsel Liderlik**, PEGEM Yayıncılık. Ankara.
- Çetinkanat, C. (2000), **Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık. Ankara.
- Demirtaş, M. (2002), “ Geleceğin Öğretmenleri ” **Çağdaş Eğitim Dergisi**. Yıl:20 Mart 2002. Sayı:285.
- Erdoğan, İ. (2000), **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**, Sistem Yayıncılık. Eğitim Dizisi:228. İstanbul .
- Eryılmaz, M. K. (1987), **İletişim Kanalları ve Motivasyon**, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Hançerlioğlu, O. (2000), **Ruhbilim Sözlüğü**, Remzi Kitabevi. İstanbul.
- Harrington, H. (1995), **Total Improvement Management**, Mc.Graw Hill Inc. New York.
- Harris, B. (1989), **In Service Education for Staff Development**, Allyu and Bacon Fuc. Inc.
- Hicks, G. H. (1979), **Örgütlerin Yönetimi**, (Çev: Osman Tekok). Turhan Kitabevi. Ankara.
- İlgar,L. (2000) : “**Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi**” Beta Basım yay.Dağ.AŞ,İstanbul.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999), **Okul Yöneticilerinin Geliştirilmesi**, Eğitim Bilimleri Kongresi (24-28 Eylül)’ne Sunulan Bildiriler. A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi. Ankara.

- Kayıkçı, K. (2001), “ Yönetici Yetiştirme Sorunu ”**Milli Eğitim Dergisi**. Sayı:150.
- Korkmaz, A. (1996), “ Eğitim Yönetiminde Liderlik ve Lider Tipleri ” **Çağdaş Eğitim Dergisi**. Yıl:21. Sayı:225. Ekim
- Lenczowsky, G. (1956), **The Mittle East in World Affairs**, Cornell University Press, Ithaca.
- Le Boeuf, M. (1986), **The Best Ways to Reward Good Work**, The Directors Magazine Issue Number: 50 July.
- Lortie, D. C. (1975), **School Teacher. A Sociological Study**. Chicago: Universty of Chicago Press.
- Maaske, R. J. (1956), **Türkiye’de Öğretmen Yetiştirme Hakkında Rapor**, Maarif Basımevi. Çeviren: Maarif Vekaleti. Ankara.
- Naumovic, V. (1996), Drıger une Ecole, **Education & Management**. Septembre.
- Nicklos, L ve Brown, W.S. (1989), “ Recruiting Minorities İnto the Teaching Profession: An Educational Imperative ” **Educational Horizons**. Vol:67
- Nwagwu, E. C. (1998), “ How Community College Administrators Can İmprov Teaching Effectiveness ” **Community College Journal of Research and Practice**. Jan-February 98. Vol:22.
- Onaran, O. (1981), **Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları**, A.Ü Siyasal Bilimler Fakültesi Yayını. No:470. Sevinç Matbaası. Ankara.
- Özalp, E. ve Kirel, Ç. (1987), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları. Eskişehir.
- Özmen, F. (1997), **Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımı**, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Elazığ.
- Özmen,F. (2000), “ Liderlik Stilleri Ve Okul Yöneticilerinin Liderlik Eğitimi ” **IX. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi**. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Özmen,F. (2002), “ Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi-Gelişmiş Ülkelerdeki Uygulamalardan Örnekler ” **21. Yüzyıl Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi Sempozyumu**, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi. Ankara.

- Özyürek, I. (1981), **Öğretmenlere Yönelik Hizmet-içi Eğitim Programlarının Etkinliği**, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No:102. Ankara.
- Robbins, P. (1994), **Örgütsel Davranışın Temelleri**, San Diego University. Çeviren: Ayşe Öztürk. Etam Yayınevi. Eskişehir .
- Sağlam, B. (1995), **Öğretmenlerin Meslek-İçi Gelişiminde Okul Müdürünün Rolü (İzmir Örneği)**, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir
- Selçuk, Z. (2001) **Gelişim ve Öğrenme**, Nobel yayınevi; 8.baskı , Ankara.
- Şahin S, (1997), **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Güdüleyici Davranışları Gösterme Derecelerine İlişkin Algı ve Beklentileri**, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi. İzmir.
- Tanrıoğen, A. (1988), **Okul Müdürlerinin Etkinliği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler”** Yayımlanmış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi. Ankara.
- Taymaz, H. (1981), **Hizmet Öncesi Eğitim**, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No:91. Ankara.
- Taymaz, H. (1986), “ Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme ” **Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**. Cilt:19, Sayı1-2.
- Tekışık, H. H. (2002), “ Öğretmenlerin Meslekte Kendilerini Yetiştirmeleri ” **Çağdaş Eğitim Dergisi**. Yıl:20 Haziran 2002. Sayı:28.
- Töremen, F. (2001), **Öğrenen Okul**, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Töremen, F. (2000), “ Yönetimsel Motivasyon: Okul Yöneticisinin Kritik Rolü ” **Eğitim ve Bilim Dergisi**. Cilt:25. Sayı:116.
- Ünal, S. (2000), “ Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim Yöneticilerinin Sorumlulukları ” **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Sayı:22.
- 3201 Sayılı **Emniyet Teşkilatı Kanunu**.
- 4652 Sayılı **Polis Yüksek Öğretim Kanunu**.

EKLER

EK I

VERİ TOPLAMA ARACINDA YER ALAN BOYULAR

ORTAK KARAR VERME

PMYO yöneticimiz kurumda gerçekleştirilen bir etkinlikler için personelin görüşünü alır.

PMYO yöneticimiz mesleki çalışmalara ilişkin görüşlerimize önem verir.

PMYO yöneticimiz tecrübeye önem verir.

PMYO yöneticimiz personelin performansını dikkate **almaz**

PMYO yöneticimiz kendi başına aldığı kararların sonucunda ortaya çıkan olumsuzluklarını personelin hatası olarak görür.

PMYO yöneticimiz ortak karar sonucunda uygulanan konuların sonuçlarını personelle paylaşır.

PMYO yöneticimiz ortak karar almada gerekli personele eşit şekilde karara katılımlarını sağlar.

PMYO yöneticimiz ortak alınan kararlarda daha çok başarılı olduğuna inanır.

PMYO yöneticimiz fikirlerinin her zaman doğru olduğuna inanır .

İLETİŞİM

PMYO yöneticimiz sorunların çözümünde yüz yüze iletişime önem verir.

PMYO yöneticimiz iletişimde etkili dinleme becerisini iyi kullanır.

PMYO yöneticimiz psikolojik sorunlarımızla yakından **ilgilenmez**.

PMYO yöneticimiz personelin kişisel sorunlarını kendisiyle paylaşabilmelerine olanak tanır.

PMYO yöneticimizin karşısına çekinerek çıkarım.

PMYO yöneticimiz bize saygı duyar.

PMYO yöneticimiz personelin mesleki sorunlarını kendisiyle paylaşabilmelerine olanak tanır.

PMYO yöneticimiz personelin birbirleriyle sürekli fikir alışverişi yapmasını ister. Mesleğe yönelik emirlerin gereğini uygun bir dil ile yerine getirilmesini personelden ister.

GELİŞİMİ DESTEKLEME

PMYO yöneticimiz personelin daha iyi mesleki çalışmalar yapması için imkan tanır. PMYO yöneticimiz personelin daha iyi mesleki çalışmalar yapması için motive eder. Kendimi mevcut çalışma ortamında rahat hissediyorum.

PMYO yöneticimiz mesleki gelişime yönelik takım çalışmalarına önem **vermez.** PMYO yöneticimiz bizleri sadece meslek yönüyle değil kişisel gelişimimize de imkan tanır.

PMYO yöneticimiz teşkilatımızın gelişimini yakından izler.

PMYO yöneticimiz teşkilatımızdaki yeniliklerle ilgili bizi bilgilendirir.

İMKANLARI KULLANMA

PMYO yöneticimiz bütün personele okulda bulunan araç ve gereçlerin eşit bir şekilde kullanımını sağlar.

PMYO yöneticimiz teknolojiyi takip eder.

PMYO yöneticimiz imkanlar çerçevesinde teknolojiyi bizim hizmetimize sunar.

PMYO yöneticimiz mesleki yayınları takip etmemiz için imkan tanır.

PMYO yöneticimiz personelin yetişmesi için kurs, seminer, sempozyum vs düzenler.

PMYO yöneticimiz okul imkanlarını (bina, finansman, araç-gereç) etkili bir şekilde kullanır.

DENETİM

PMYO yöneticimiz denetimlerde yapıcı davranır.

PMYO yöneticimiz denetim sonrasında tespit edilen eksikliklerin giderilmesi için bize yol gösterir.

PMYO yöneticimiz denetim esnasında onurumuzu rencide **etmez.**

PMYO yöneticimiz denetimlerde mesleki olarak yaptığımız işin önemini anlatır.

ÖDÜLENDİRME

PMYO yöneticimiz olumlu bir davranış sonrası ödüllendirmeye önem verir.

PMYO yöneticimiz başarılı personeli camia veya tüm personel önünde onore eder.

PMYO yöneticimiz bizleri sözlü olarak (teşekkür , memnuniyet ifadesi) ödüllendirmesi mesleki yaşantımıza olumlu olarak yansımaktadır.

PMYO yöneticimiz bizleri yazılı olarak (taktirname) ödüllendirmesi mesleki yaşantımıza olumlu olarak yansımaktadır.

PMYO yöneticimiz bizleri maddi olarak (taltif, maaş ikramiyesi) ödüllendirmesi mesleki yaşantımıza olumlu olarak yansımaktadır.

PMYO yöneticimiz iyi ve sağlam bir işin ortaya çıkması için, özel övgü ve ödüller hakkında konuşarak personeli teşvik eder.

CEZALANDIRMA

PMYO yöneticimiz personelini cezalandırırken iyi niyet ilkesini gözetir.

PMYO yöneticimiz personelini cezalandırırken objektif hareket eder.

PMYO yöneticimiz disiplin cezası alan personele olumsuz gözle **bakmaz.**

PMYO yöneticimiz cezalandırmayı en son çare olarak uygulamaktadır.

ÖRNEK OLMA

PMYO yöneticimiz uyulması gereken kurallara öncelikle kendisi uyar
PMYO yöneticimiz kişisel olarak kendisini geliştirerek bizlere örnek olur
PMYO yöneticimiz mesleki açıdan kendisini geliştirerek bizlere örnek olur
PMYO yöneticimiz özel yaşantısıyla iş yaşantısını birbirine **karıştırmaz**
PMYO yöneticimiz mesleki sorunları doğru teşhis etmede bizlere örnek olur
PMYO yöneticimiz kişisel sorunları doğru teşhis etmede bizlere örnek olur.
PMYO yöneticimiz meslek kurallarını herkese eşit uygular
PMYO yöneticimiz personel arasında çıkan sorunlarda tarafsız ve adil davranır

SOSYAL ETKİNLİKLER

PMYO yöneticimiz genel kültürümüze önem verir.
PMYO yöneticimiz genel yeteneğimize önem verir.
PMYO yöneticimiz sosyal alandaki (spor,müzik vs) aktivitelere önem **vermez.**
Sosyal tesislerin(dinlenme yeri, spor tesisleri vs) okula kurulmasında etkin çaba sarf eder.

EK II**ANKET**

Hazırlanmış olan bu anket **“Polis Meslek Yüksek Okulu Yöneticilerinin personellerini güdülemedeki etkililik düzeylerini”** belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu anket aracılığıyla elde edilecek veriler yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacak olup, amacı dışında başka bir alanda kesinlikle kullanılmayacaktır. Sizden istenen her soruyu doğru olarak cevaplamanız ve her soru için yalnızca bir seçenek işaretlemenizdir. Cevabınızı verirken sizin için en uygun olan seçenekle ilgili kutucuğun içine her hangi bir kalemle [X] işareti koymanız yeterli olacaktır. Anketin üzerine adınızı ve soyadınızı yazmanıza gerek yoktur.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarız.

Yrd.Doc.Dr Fatih TÖREMEN

Fırat Üniversitesi

Eğitim Fakültesi

Özgür DUMAN

Fırat Üniversitesi

Sosyal Bil. Enstitüsü

1.BÖLÜM

KİŞİSEL VE MESLEKİ ÇALIŞMALARINA AİT BİLGİLER

Aşağıda sizin için uygun gördüğünüz seçeneklerin yanındaki harfi cevap formu üzerine işaretleyiniz.

1. **Cinsiyetiniz:** (A) Erkek (B) Kadın
2. **Yaşınız :** (A) 20-29 (B) 30-39 (C) 40 ve üzeri
3. **Rütbeniz :** (A) Öğretmen Emn. Müd. (B)Polis Amiri (C)Öğretim Görevlisi (D)Polis Memuru

II. BÖLÜM

Aşağıdaki anket maddelerini verilen seçeneklerden uygun gördüğünüzü cevap formu üzerine işaretleyerek belirtiniz.

	Çoğu zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiç
4) PMYO yöneticimiz kurumda gerçekleştirilen etkinlikler için personelin görüşünü alır.					
5) PMYO yöneticimiz mesleki çalışmalara ilişkin görüşlerimize önem verir.					
6) PMYO yöneticimiz tecrübeye önem verir.					
7) PMYO yöneticimiz personelin performansını dikkate almaz.					
8) PMYO yöneticimiz kendi başına aldığı kararların sonucunda ortaya çıkan olumsuzluklarını personelin hatası olarak görür.					

9) PMYO yöneticimiz ortak karar sonucunda uygulanan konuların sonuçlarını personelle paylaşır.					
10) PMYO yöneticimiz ortak karar almada gerekli personele eşit şekilde karara katılımlarını sağlar.					
11) PMYO yöneticimiz ortak alınan kararlarda daha çok başarılı olduğuna inanır.					
12) PMYO yöneticimiz fikirlerinin her zaman doğru olduğuna inanır .					
13) PMYO yöneticimiz sorunların çözümünde yüz yüze iletişime önem verir.					
14) PMYO yöneticimiz iletişimde etkili dinleme becerisini iyi kullanır.					
15) PMYO yöneticimiz psikolojik sorunlarımızla yakından <u>ilgilenmez.</u>					
16) PMYO yöneticimiz personelin kişisel sorunlarını kendisiyle paylaşabilmelerine olanak tanır.					
17) PMYO yöneticimizin karşısına çekinerek çıkarım.					
18) PMYO yöneticimiz bize saygı duyar.					
19) PMYO yöneticimiz personelin mesleki sorunlarını kendisiyle paylaşabilmelerine olanak tanır.					
20) PMYO yöneticimiz personelin birbirleriyle sürekli fikir alışverişi yapmasını ister.					
21) Mesleğe yönelik emirlerin gereğini uygun bir dil ile yerine getirilmesini personelden ister.					
22) PMYO yöneticimiz personelin daha iyi mesleki çalışmalar yapması için imkan tanır.					
23) PMYO yöneticimiz personelin daha iyi mesleki çalışmalar yapması için motive eder.					
24) Kendimi mevcut çalışma ortamında rahat hissediyorum.					
25) PMYO yöneticimiz mesleki gelişime yönelik takım çalışmalarına önem <u>vermez.</u>					

26) PMYO yöneticimiz bizleri sadece meslek yönüyle değil kişisel gelişimimize de imkan tanır.					
27) PMYO yöneticimiz teşkilatımızın gelişimini yakından izler.					
28) PMYO yöneticimiz teşkilatımızdaki yeniliklerle ilgili bizi bilgilendirir.					
29) PMYO yöneticimiz bütün personele okulda bulunan araç ve gereçlerin eşit bir şekilde kullanımını sağlar.					
30) PMYO yöneticimiz teknolojiyi takip eder.					
31) PMYO yöneticimiz imkanlar çerçevesinde teknolojiyi bizim hizmetimize sunar.					
32) PMYO yöneticimiz mesleki yayınları takip etmemiz için imkan tanır.					
33) PMYO yöneticimiz personelin yetişmesi için kurs, seminer, sempozyum vs düzenler.					
34) PMYO yöneticimiz okul imkanlarını (bina, finansman,araç-gereç) etkili bir şekilde kullanır.					
35) PMYO yöneticimiz denetimlerde yapıcı davranır.					
36) PMYO yöneticimiz denetim sonrasında tespit edilen eksikliklerin giderilmesi için bize yol gösterir.					
37) PMYO yöneticimiz denetim esnasında onurumuzu rencide etmez.					
38) PMYO yöneticimiz denetimlerde mesleki olarak yaptığımız işin önemini anlatır.					
39) PMYO yöneticimiz olumlu bir davranış sonrası ödüllendirmeye önem verir.					
40) PMYO yöneticimiz başarılı personeli camia veya tüm personel önünde onore eder.					
41) PMYO yöneticimiz bizleri sözlü olarak (teşekkür , memnuniyet ifadesi) ödüllendirmesi mesleki yaşantımıza olumlu olarak yansımaktadır.					

42) PMYO yöneticimiz bizleri yazılı olarak (takdirname) ödüllendirmesi mesleki yaşantımıza olumlu olarak yansımaktadır.					
43) PMYO yöneticimiz bizleri maddi olarak (taltif, maaş ikramiyesi) ödüllendirmesi mesleki yaşantımıza olumlu olarak yansımaktadır.					
44) PMYO yöneticimiz iyi ve sağlam bir işin ortaya çıkması için, özel övgü ve ödüller hakkında konuşarak personeli teşvik eder.					
45) PMYO yöneticimiz personelini cezalandırırken iyi niyet ilkesini gözetir.					
46) PMYO yöneticimiz personelini cezalandırırken objektif hareket eder.					
47) PMYO yöneticimiz disiplin cezası alan personele olumsuz gözle <u>bakmaz.</u>					
48) PMYO yöneticimiz cezalandırmayı en son çare olarak uygulamaktadır.					
49) PMYO yöneticimiz uyulması gereken kurallara öncelikle kendisi uyar					
50). PMYO yöneticimiz kişisel olarak kendisini geliştirerek bizlere örnek olur					
51) PMYO yöneticimiz mesleki açıdan kendisini geliştirerek bizlere örnek olur					
52) PMYO yöneticimiz özel yaşantısıyla iş yaşantısını birbirine <u>karıştırmaz</u>					
53) PMYO yöneticimiz mesleki sorunları doğru teşhis etmede bizlere örnek olur					
54) PMYO yöneticimiz kişisel sorunları doğru teşhis etmede bizlere örnek olur.					
55) PMYO yöneticimiz meslek kurallarını herkese eşit uygular					

56) PMYO yöneticimiz personel arasında çıkan sorunlarda tarafsız ve adil davranır					
57) PMYO yöneticimiz genel kültürümüze önem verir.					
58) PMYO yöneticimiz genel yeteneğimize önem verir.					
59) PMYO yöneticimiz sosyal alandaki (spor,müzik vs) aktivitelere önem <u>vermez</u>					
60) Sosyal tesislerin(dinlenme yeri, spor tesisleri vs) okula kurulmasında etkin çaba sarf eder.					