

36482

**EĞİTİM YÖNETİMİNDE ÇİFT YÖNLÜ İLETİŞİM
YÖNETİLENLERİ MOTİVASYON ve İŞ DOYUMU BAKIMINDAN
NASIL ETKİLEMEKTEDİR?**

ALİ SABANCI

**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

Lisans Üstü Eğitim-Öğretim Sınav Yönetmeliği'nin
Eğitim Anabilim Dalı İçin Öngördüğü

BİLİM UZMANLIĞI TEZİ

olarak hazırlanmıştır

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

**MALATYA
MAYIS 1994**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,
İşbu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim
Dalında BİLİM UZMANLIĞI TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan
Adı, Soyadı ve Ünvanı

Üye.....
Adı, Soyadı ve Ünvanı

Üye.....
Adı, Soyadı ve Ünvanı

.....
Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu
onaylarım.

...../...../1993

İmza
Adı, Soyadı ve Ünvanı

.....
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Kuşkusuz, her çalışma bir çok değerli bilim adamı ve sıcak bir arkadaş çevresinin emek ve desteklerine başvurularak biçimlenmektedir.

Bu nedenle bana zamanlarını ayıran ve desteklerini hiç eksik etmeyen insanları burada anmayı gönülden istiyorum.

Araştırmasında eleştiri ve yardımlarıyla katkıda bulunan danışman hocam Prof. Dr. Osman KAZANCI'ya teşekkür ederim.

Araştırma verilerinin analizinde ve değerlendirilmesinde gösterdiği yardımlarından Yrd. Doç. Dr. Saim YOLOĞLU'na ve bilgisayar işlemlerinin yapılmasında katkılarını esirgemeyen arkadaşım Devrim BAKIR'a ayrıca dizim konusunda yardımcı olan ECE Bilgisayar çalışanlarına teşekkür ederim.

Araştırmanın uygulanması aşamasında hoşgörü ve yardımlarını esirgemeyen okul müdürleri ve öğretmen arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Çalışma süresince ilgi ve moraldestekleriyle yanımda olan aileme ve tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Mayıs 1994

Ali Sabancı

İÇİNDEKİLER

Önsöz
İçindekiler

Bölüm I.	
Giriş	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Önemi	9
Araştırmanın Amacı	10
Alt Problemler	11
Denenceler	11
Sayıtlar	12
Sınırlılıklar	12
Tanımlar	13
Bölüm II. İlgili yayınlar ve Araştırmalar	15
Bölüm III.Yöntem	
Yöntem	70
Evren ve Örneklem	70
Veri Toplama Aracı	70
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	71
Veri Toplama Aracının Uygulanması	71
Verilerin İstatistiksel Analizi	71
Bölüm IV Bulgular ve Yorum	
Genel Bilgiler	74
Yönetilenin İş Doyumu Çift Yönlü İletişim Ortamında Artmaktadır	76
Yönetilenin Motivasyonu Çift Yönlü İletişim Ortamında Artmaktadır	95

**Karara Katılan Yönetilen İş Doyumu
ve Motivasyon Bakımından Olumlu Yönde
Etkilenmektedir** 108

**Çift Yönlü İletişim Yönetilenin Yaşamına da
Olumlu Yönde Etki Etmektedir** 116

**Yönetilenin Kendini Gerçekleştirmesine Olumlu
Yönde Etki Etmektedir** 117

**Yönetilenin İş Arkadaşlarıyla daha Olumlu İlişkiler
Geliştirmesine Yol Açmaktadır** 125

Bölüm V. Vargı ve Öneriler

Vargılar 144

Öneriler 145

Araştırmacılara Öneriler 150

Bölüm VI. Özet 152

Kaynakça 154

Ekler 160

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Bu bölümde, problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi alt problemler, alt problemlere dayalı olarak hazırlanan denenceler, sayıtlılar, sınırlılıklar ve tanımlar bulunmaktadır.

PROBLEM DURUMU

Var olan problem, gerçekte örgüt bütünlüğü içerisinde düşünülmelidir. bu nedenle öncelikle örgüt ve bunun en önemli öğelerinden biri olan yönetim arasındaki ilişki belirlenmelidir. Örgüt, iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir maksat yada amacın gerçekleştirilebilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümüdür. (Schein, 1978, s.11)

Örgüt ve yönetimden söz edildiğinde, genellikle adı geçen Bernard, örgütü " iki yada daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlenmiş etkinliklerinin yer aldığı bir sistem " olarak tanımlanmaktadır. (Aydın, 1983, s.5)

Örgüt ve yönetimin çeşitli tanımları bunlar arasındaki ilişkiye yön vermektedir. Aslında örgüt bir yapıdır. Bu yapının iyi kurulabilmesi iyi bir modele dayanması ile olanaklıdır. Yönetimin tümü ise bu yapıyı işleten bir süreçtir. Diğer yandan örgüt, ayeleri arasındaki ilişkilerin bir örgüsüdür. Örgütün kendisi

ile ilgili diğer örgütlerle olan ilişkileri bu örgütün bağlarındanadır. Bu ilişkiler ne kadar iyi olursa örgüt o kadar verimli olur. (Bursalıoğlu, 1991, s.14)

Eğitim örgütleri, kamu hizmeti veren ve biçimsel yapılanma olarak diğer örgütlerle ortak özellikler gösteren kuruluşlardır.

Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin özel bir alanı olarak düşünülebilir. Gerçekte, eğitim faaliyetleri özel sektöre bırakıldığı zaman bile, devletin denetimi ve gözetimi ile sınırlandırıldığı için bir kamu görevidir.

Eğitim örgütleri, temsili siyasal organlar tarafından saptanmış olan eğitim politikaları çerçevesinde eğitim ve öğretim faaliyetlerinde bulunurlar. Eğitim yönetimi ve onun bir alt alanı olan okul yönetimi, devletin eğitim politikalarında yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür (Kaya, 1991, s.43).

Eğitim sorunlarımız genellikle, politikacıların ve onlara daima evet diyen eğitimcilerin çizdiği, yanlış eğitim politikası yüzünden ortaya çıkmıştır. Eğitim hizmetlerinin yayılmasında ve gelişmesinde kısa vadeli siyasal düşünceler önemli rol oynamıştır. Bu nedenle, Türkiye'de eğitim, daima önemli bir konu olarak düşünülmüştür, eğitim harcamaları gittikçe büyümüş

olmasına karşın, toplu ve uzun vadeli bir açıdan ele alınmamıştır. Bu konuda, planlama ve örgütleme yetersizliği de, yapılan masrafların israfına yol açmış, eğitim sisteminde çeşitli dengesizlikler yaratılmıştır (Kaya, 1984, s.60).

Yönetim sürecine zaman içerisinde farklı öğelerin katıldığı ve eğitime uygulandığı görülmektedir.

Henri Fayol (1841-1925) yönetimde ilk kez bilimsel olarak yaklaşan biryönetim bilimcidir. Yönetimsel davranışı planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdümleme ve kontrol etme olarak sınıflandırmıştır.

Luther Gulick, yönetim işlevlerini daha da ayırtlandırmıştır. Daha ayrıntılı olan bu sınıflandırma yönetim literatüründe POSDCoRB olarak bilinmektedir. Bunlar planlama, örgütleme, personel alma, yöneltme, eşgüdümleme, bilgi verme ve bütçelemedir.

Eğitim kurumlarının dışında gerçekleştirilen bu bilimsel yaklaşımın eğitim kurumlarının yönetimine uygulanmasında öncülüğü, Jesse B. Sears'ın yaptığı görülmektedir. Sears'ın yönetim sürecinin şu öğeleri üzerinde durduğu görülmektedir. Planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme ve kontrol etme.

Gregg'in sınıflamasında yer alan öğelerin yönetim sürecinin tüm unsurlarını kapsadığı ileri sürülebilir.

Her örgütte, her örgütsel çabada karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim kurma, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme zorunludur.

İletişim süreci, yönetim süreçleri arasında bir koordinator olma özelliği ile onlardan ayrılır.

Karar verme, planlama, örgütlenme, emir verme, eşgüdümleme, güdüleme, denetleme vb. tüm yönetim süreçlerinin temelinde iletişim süreci yatmaktadır (Kaya, 1991, s. 107).

Formel bir örgütün temel öğeleri, ortak amaç, bu ortak amaca katkıda bulunmaya istekli bireyler ve iletişimdir. Açıktır ki, iletişim olmadan anlaşılmalı ve benimsenmiş bir ortak amaç, böyle bir ortak amaca katkıda bulunmak isteyenlerin eşgüdümlenmiş bir çabası söz konusu olamaz (Aydın, 1998, s. 107).

Kaya'nın yönetime bir iletişim kaynağı olarak baktığı ve doğal iletişimin varlığını kabul ettiği görülmektedir. Buna göre;

Örgütlerde kararlar verilmekte, uygulanmak üzere emirler biçiminde çeşitli düzeylerde çalışan işgörelere iletilmekte, bunun için yazılar yazılmakta, konuşmalar yapılmakta ya da mimiklerle tepkilerin olumlu ve olumsuz olduğu belirtilmektedir. Bunların tümü bir çeşit iletişimdir. Bu açıdan örgütte yönetim, bir iletişim kaynağı olarak işlevde bulunur.

Unutmamak gerekir ki, eğitim örgütlerinin havasında, doğal iletişimin rolü yadsınamaz. Bu nedenle, eğitim yöneticisi kişi ve gruplar arasındaki iletişimi dikkatle izlemeli ve doğal iletişim kaynaklarını bularak, onları örgüt amaçlarına yönlendirmelidir. İç ve dış, iletişim akımlarına yabancı kalan yönetici, diğer yönetim süreçlerini gerçekleştirmekte de başarısızlığa uğrar. (Kaya, 1991, s. 110)

Geniş anlamda iletişim süreci insan davranışını değiştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amaçlarıyla kullanılır. (Bursalıoğlu, 1991, s. 114);

Genel çerçevesi bu şekilde çizilebilen iletişimin tek ve çift yönlü olmak üzere iki özelliği üzerinde durmak gerekir.

Tek yönlü iletişim tek başına kullanıldığı sürece çoğu kez etkisiz ya da yetersiz kalmasına karşın çift yönlü iletişim teknik açıdan olduğu kadar, yönetsel açıdanda en etkin ve en geçerli bir süreçtir. (Aşık-oğlu, 1986, s. 10-11).

Öte yandan Leavitt tek ve çift yönlü iletişime planlılık ve işlevsellik açısından yaklaşmıştır.

Tek yönlü iletişimden çift yönlü iletişime geçildiği

zaman yalnızca çıktı değil girdilerde de pek çok değişiklikler yer alır. Örneğin, tek yönlü iletişim çift yönlü iletişime göre daha çok planlılık gerektirir. Çift yönlü iletişimde kişi genel plan ya da strateji hakkında fazla bir kaygı duymadan çabucak harekete geçebilir (Leavitt, 1964, s. 147).

İletişimin çeşitli yönlerde açtığı, bununla beraber akış yönü ne olursa olsun tek ya da çift yönlü iletişimden söz edilebileceği anlaşılmaktadır.

Etkili bir örgütte iletişim çeşitli yönlerde akar; aşağı doğru, yukarı doğru ve çapraz. Geleneksel olarak yalnızca aşağı doğru iletişim olduğunda problemler ortaya çıkacaktır (Koontz, Weihrich, 1988, s.466).

Yukarı doğru etkili bir iletişim, yöneticinin eleştiriye açık ve eleştiriye kabul edici olmasını, iş görenlerin duygu ve düşüncelerini öğrenme çabasında içtenlikli olmasını gerektirir (Aydın, 1981, s.147).

Koontz ve Weihrich, bilginin kişiden kişiye bir dizi aktarılma sonucunda doğruluğunu gittikçe yitirdiğini ve bilginin iyi alınmamasının ciddi bir sorun oluşturduğunu belirtmişlerdir (Koontz, Harold, 1988, s.470).

İletişim, yönetim süreçlerinden birisi olduğu kadar aynı zamanda bireyin çevresiyle olan ilişkilerini düzenleyen önemli bir faktördür. Bu nedenle iletişimin

bireyin motivasyonu konusunda gerçekte belirleyici bir faktör olduğu vurgulanmalıdır. Tanımların çoğuna göre motivasyon insan davranışını harekete geçiren, yönlendiren ve güçlendiren üç temel öğeden oluşur. Harekete geçiren güçlerin bireyin içinde olduğu varsayılır. İnsanların belli şekillerde davranmaya iter. Motivasyon aynı zamanda davranışı yönlendirir (Hoy, Miskel, 1987, s.176).

Hicks ve Gullett'e göre güdüleme içten ve dıştan güdüleme olmak üzere iki bölümde incelenebilir. Bireyde var olan ihtiyaçlar, istekler ve arzular içten güdülenmesini sağlar. Dıştan güdülenme ise içten güdülenmeyi yok saymaz aksine onun üzerine kurulur. (Hicks, Gullett, 1975, s.283).

Moslow'un "Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı" ve McClelland'ın "Başarı Güdüsü Kuramı" içten güdüleme kuramı olarak incelenebilir (Hicks, Gullett, 1975, s.276).

Douglas Mc Gregor içten ve dıştan güdülemeyi içeren bir kuram geliştirmiştir (Aydın 1986, s.85).

Herzberg'in muhasebeci ve mühendisler üzerinde yaptığı araştırmaya doyum sağlayan ve doyumsuzluk yaratan olayların varlığını doğrular niteliktedir (Carve, Sergiovanni, 1969, s.249).

Davranışla gereksinim arasında ilişki kurarken

dikkatli olmamız gerekmektedir. Bir bireyin davranışının tek bir gereksinime dayandırılması yanıltıcı olabilir. Gereksinimler çok seyrek olarak tek başlarına davranışı etkilerler (Aydın, 1986, s.83).

Bireyin amaçlarını gerçekleştirmesiyle örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı, kurulması gereken çift yönlü iletişimin motivasyon ve iş doyumunu bakımından önemini ortaya koymaktadır.

Kişiler tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını örgütler aracılığıyla gerçekleştirirler. Bu da birey açısından yüksek düzeyde kişisel güdülenme olduğunu açıklar (Hicks, Gullett, 1975, s.283).

Örgütsel bir yapıda iyi insan uygulamalarının temel birinci ve ikinci derecedeki ilişkilerin bütünleştirilmesi ve temel grupların daha büyük ikinci derecedeki yapıyla birleştirilmesidir. Böyle bir birleştirme olduğunda, iş grubunun normları örgütün normlarıyla uyum içinde bulunacak, örgütsel başarı yolu olacak ve örgütün gerektirdiği şeyleri kendileri, üye tatmininin dolaylı aracı olmaktan çok, böyle bir tatminin ana kaynağı olacaktır (Katz, Kahn, 1977, s.357-8).

Eğitim örgütlerinde tüm boyutlarıyla iletişim etkileri bakımından hem yöneten hem de yönetilen açısından merak konusu oluşturmaktadır. O halde

araştırma konusu olan problem:

Eğitim yönetiminde çift yönlü iletişim yönetilenleri iş doyum ve motivasyon bakımından nasıl etkilemektedir?

Araştırmanın Önemi

İletişimin her örgütün günlük çalışmasındaki yeri daha az çarpıcı olmakla birlikte, önemlidir. İletişim olmadan bireyler arasında ilk adımlar bile atılamayacağı gibi, iletişimden söz etmeksizin ya da en azından onu veri olarak almaksızın örgütün sorunlarına değinmek de olanaksızdır (Aşıkoğlu, 1984, s.3).

Formal bir örgütün temel öğeleri, ortak amaç, bu ortak amaca katkıda bulunmaya istekli bir eylem ve iletişimdir. (Aydın, 1988, s.107).

Öğretmenlerin doyum ve doyumsuzlukları uzun zamandan beri okul personeli yönetim araştırmalarında önemli bir ilgi alanı olmuştur (Carver, Sergiovanni, 1969, s.249).

İnsanlar, birbirleriyle olan ilişkilerine iletişimle başlatmakta, biçimlendirmekte ve sonuçlandırmaktadır. İletişim onların etkileme kanalı ve değişme mekanizmasıdır (Leavitt, 1970, s.138).

Okullarımızda, yönetim açısından bakıldığında kararların tek yanlı olarak verildiği ve uygulandığı gözlenmektedir. Yönetici ve öğretmen arasında

sağlıklı bir iletişim kurulamadığı ve öğretmenlerin yalnızca uygulayıcı işlev yüklendiği bir gerçektir. İletişimin yalnızca aşağı doğru aktığı ve herhangi bir dönüt mekanizmasının bulunmadığı söylenebilir. Öte yandan yatay iletişim açısından bakıldığında, özellikle yönetimle olan iletişimsizliği, bu alanda olumsuz etkileri olduğu ve iş arkadaşları arasında gerek iş ile ilgili gerekse kendi aralarında sağlıklı bir iletişimin varlığından söz edilemeyeceği açıktır.

Araştırma, okullarımızda var olan iletişimin niteliğini ve buna bağlı olarak öğretmen üzerindeki etkilerini ortaya koymak bakımından önem taşımaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, mevcut Eğitim Sisteminde sistemin başarısı ve verimliliği açısından, yaşamsal önem taşıyan sağlıklı iletişim ve ilişkilerin ne düzeyde var olduğunu ortaya koymak, bunun çalışanlarda iş doyumunu ve motivasyon bakımından ne derece etkili olduğunu incelemektir.

Eğitim örgütlerinde, iletişim ve özellikle çift yönlü iletişimin her boyutta sorunlu olduğu ve bu alanda yapılacak bir çalışmanın boşluğu dolduracağı düşünüldüğü için bu problem seçilmiştir. Tek başına bir çalışmanın sorunları çözmeye gücünün olmadığı ve

bunun amacımızı aştığı açıkça ortadadır.

Alt Problemler

Araştırma probleminin ayrıntılı incelenmesi için aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmaktadır.

A. Yönetilenin iş doyumu çift yönlü iletişim ortamında nasıl etkilenmektedir?

B. Yönetilenin motivasyonu çift yönlü iletişim ortamında nasıl etkilenmektedir?

C. Karara katılan yönetilen iş doyumu ve motivasyon bakımından nasıl etkilenmektedir?

D. Çift yönlü iletişim yönetilenin özel yaşamına ne yönde etki etmektedir?

Buna bağlı olarak;

1- Yönetilenin ken'dini gerçekleştirmesine ne yönde etki etmektedir?

2- Yönetilenin iş arkadaşlarıyla daha olumlu ilişkiler geliştirmesine ne yönde etki etmektedir?

Denenceler

Araştırmanın alt problemlerine dayalı olarak aşağıdaki denenceler geliştirilmiştir.

A. Yönetilenin iş doyumu çift yönlü iletişim ortamında artmaktadır.

B. Yönetilenin motivasyonu çift yönlü iletişim ortamında artmaktadır.

C. Karara katılan yönetilen iş doyumu ve

motivasyon bakımından olumlu yönde etkilenmektedir.

D. Çift yönlü iletişim yönetilenin özel yaşamına da olumlu yönde etki etmektedir.

1- Yönetilenin kendini gerçekleştirmesine olumlu yönde etki etmektedir.

2- Yönetilenin iş arkadaşlarıyla daha olumlu ilişkiler geliştirmesine yol açmaktadır.

Sayıtlılar

Araştırmanın sayıtlıları şunlardır:

1- Örneklem evreni temsil etmektedir.

2- Denekler sorulara içtenlikle cevap vermektedir.

3- Kullanılan ölçme aracının geçerlilik ve güvenirlik derece-leri kabul edilebilir düzeydedir.

Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

1- Araştırma evreni oluşturan Malatya ili ortaöğretim ikinci kademe okullarıyla sınırlı olup örneklem bu evrenden seçilmektedir.

2- Araştırmada kullanılan insan gücü araştırmacı ile sınırlıdır.

3- Araştırma çift yönlü iletişimin sonuçlarından yalnızca motivasyon, iş doyumu, kendini gerçekleştirme, iş arkadaşlarıyla ilişkilerle sınırlıdır.

Tanımlar

Aşağıda geçen kavramlar aşağıdaki anlamlarıyla kullanılmışlardır.

İletişim: Birinci olarak iletişim bilgi atmak ve onunla bir hedefi vurmaktır. Atış tek başına iletişim değildir. İkinci olarak, bir hedefi vurma işini şansa bırakmaması göndericinin atışının doğruluğu hakkında hedefinden dönüt olmasını gerektirir (Leavitt, 1970, s.146).

Bizim amacımız için Philip V. Lewis'in yaptığı tanım kullanışlı görünüyor. İletişim alıcı ve iletilen arasında anlama durumu ortaya çıkaran davranışlar ya da düşünce, mesaj paylaşımıdır (Hoy, Miskel, 1987, s.357).

İletişim emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye veya gruba aktarılma, iletilme sürecidir (Aydın, 1991, s.107).

Çift Yönlü İletişim: Kaynak ile alıcı arasındaki iletişim, eğer yansımaya olmazsa süreç niteliğini yitirip, doğrusal tek yönlü bir iletişim akışı biçimine gelir. Öte yandan yansımaya öğesinin katılımı ile, iletişim sadece eylem değil, eylem ve tepki biçimine dönüşür (Aşıkoglu, 1986, s.10).

Motivasyon: Davranışa enerji kazandırıldığı ve

yönlendirildiği süreç olarak tanımlanır (Wexley, Yukl, 1977, s.75).

Kendini Gerçekleştirme: Kendini gerçekleştirme, bireyi bir bütün olarak ele alan ve özellikle normal bireyin gelişimini inceleyen "hümanistik psikoloji" akımının geliştirdiği bir kavramdır (Kepçeoğlu, 1990, s.12).



II. BÖLÜM

İLGİLİ YAYINLAR VE ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırmının konusu ile ilgili olarak yurt dışında ve yurt içinde yapılan bazı araştırmalara yer verilmiştir.

Bu alanda yapılan çalışmalarda iletişime çeşitli tanımlamalar getirilmiştir. İletişim emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin açıklamaların ve soruların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir. Bireyler arası bir etkileşim sürecidir (Aydın, 1991, s.146).

Barbara J. O'keefe mesajda biçim mantığı adlı yazısında bir bireyin iletişim hakkında yargıya varma yöntemiyle üç temel çıkarsama yapabileceğini söylemektedir. Bunlar özetlenerek aşağıya alınmıştır.

1- Açıklayıcı biçim mantığı: Mesaj oluşturmada kullanılabilir en basit mantık açıklayıcı çıkarım mantığıdır. Dil, düşünce ve duyguların açıklanması için bir araçtır. Bu çıkarım, iletişimin özel kavramlandırılması için olanak tanır. İletişim bireyin düşündüğü ya da hissettiğini açıkladığı böylece başkalarının bunları öğrenebileceği bir süreçtir.

2- Geleneksel biçim mantığı: İkinci iletişim sistemi geleneksel çıkarım üzerine kurulmuştur. İletişim

geleneksel sosyal kural ve süreçlere göre işbirliği ile oynanan bir oyundur.

3- Konuşma sanatına dayalı biçim mantığı: Bu iletişim sistemi konuşma sanatının çıkarımını temel alır. Buna göre iletişim sosyal kendi ve durumların görüşülmesi ve yaratılmasıdır.

Kısaca mesaj ve metin arasındaki ilişki gelenekselden konuşma sanatına kadar farklı biçimlerde düzenlenmiştir. Geleneksel görüşte metin verilmiştir ve metin belirli özellikleri anlamı belirler. Konuşma sanatına dayalı görüşte metin mesaj ile ortaya çıkar ya da en azından iletişim sürecinde belirlenir (O'keefe, Barbara, 1988, s.84).

Boyd ve Bradford günümüzde iletişimin ek bir boyut kazandığını ve bunun da derinlik boyutu olduğunu ileri sürmektedir. Onlara göre iletişim iki kişi arasında anlamayı sağlamaktır.

İletilen şeyler sözcükler, eylemler, yüz ifadeleri, ses tonu, mimikler ve hatta sessizlik olabilir. Fakat her biri istenen şeyin anlaşılması konusunda bir şekilde katkıda bulunur (Boyd, Bradford B., 1968, s.46).

İletişim bir süreçtir. Yani zaman içerisinde sürekli eylemler dizisidir. Bir iletişim başlangıcı ya da sonundan söz etmek anlamsızdır. Çünkü bütün diğer

süreçler gibi iletişim zaman içerisinde bir nehir gibi akar. Birileri bütün süreçlerin "ve" ile başladığını ve "ve" ile bittiğini söylemiştir (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.17).

Hoy ve Miskel Eğitim Yönetimi adlı kitaplarında (1991, 345) çeşitli iletişim tanımlarına yer vermişlerdir.

Örneğin Frank E. X. Danca (1970) tarafından 95 farklı tanım bulunmuştur. Bizim amacımız için Philip V. Lewis (1975, 5) tarafından yapılan tanımlama kullanılışlıdır. Buna göre; iletişim, mesaj, fikir ya da alıcı ve gönderici arasında bir anlama derecesi sağlayan tutumları paylaşma aracıdır.

Porter ve Roberts (1976, s.1554)'e göre; günlük kullanımda iletişim insanlar arasında mesaj üretme yoluyla anlam paylaşma girişimidir.

Hoy ve Miskel'e göre odak nokta okul örgütü olduğundan mesaj, fikir ya da tutum paylaşmanın okullarda yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer ilgili birimler arasında olduğu dikkate alınırsa, Simon (1957, s.154) tanımlaması temel örgütsel formülasyonu sağlar. Buna göre; iletişim bir örgütün bir üyesinden diğerine kararlarla ilgili terimlerin iletilildiği bir süreçtir (Hoy, Wayne K., Cecil G., Miskel, 1991, s.345).

Örgütteki çeşitli üyelere bilgi ve emir aktarma iletişim olarak adlandırılır (Gutenber W., Arthur, Richman, Eugene, s.188).

İş örgütlerinde iletişim genelde bilgi değişimi olarak açıklanır. Fakat incelemeye temel oluşturması bakımından bazı ek değişkenler ilave edilmelidir. İletişim en azından iki kişi ya da makinayı içerir. Bu, bir kişi ya da makina da olabilir. Bir diğer kişi ya da makina da alıcı olur. Bir mesaj olmalıdır. İletişim göndericinin niyet ettiği ve göndericinin seçmiş olduğu bilgi türünün alıcı tarafından anlaşılması ve karşılık verilmesiyle elde edilir (Reeser, Clayton, 1973, s.323).

İletişimin etkili olması ve istendiği şekilde gelişmesi için bilgilerin doğru zaman ve doğru yerde iletilmesi gerektiğine ilişkin görüşler de vardır.

Tıp açısından aspirin ne ise yönetim açısından iletişim odur. İnsanlara yanlış zamanda yanlış bilginin verilmesi onların alt üst olmasına yol açar. İnsanlara ihtiyaçları olmayan bilgi verildiği zaman bu onların iş performanslarını engeller zararlı bilgiler yanlış yorumlandığı zaman olmayacak sorunlara yol açarlar.

İnsanları iletişim kurmaları için bir araya getirmek otomatik olarak onların daha iyi anlaşmaları anlamına gelmez.

Yönetmel açıdan İletişim; bir bilginin gönderici tarafından anlaşılır bir mesaj aracılığı ile başkalarına tranferidir (Boone, Louis E., Kurte, David L., 1981, s.248-249).

İletişimin herhangi bir bildirim gönderici ve herhangi bir potansiye alıcı arasında bir süreç değil, içinde yer aldığı toplumsal sistem ve bu sistem içinde yerine getirdiği işlev yönünden görülmesi gerekir. Toplumsal, ruhsal bir süreç olarak iletişimin genel ilkeleri iyidir. İçinde çalıştığımız sınırları gösterirler. Ama belli bir duruma doğru olarak uygulanabilmeleri için toplumsal sistemmiş bir çözümlenmesi ile de desteklenmelidirler (Katz, Kahn, 1977, s.247).

Alanda yapılan çalışmalarda yönetim süreçleri Fayol ile başlayarak Gregg'e kadar bir gelişim çizgisi izlenmiş ve yeni öğeler kazanmıştır.

Henri Fayol (1840-1925) yönetime ilk kez bilimsel olarak yaklaşan bir yönetim biçimidir. Bir maden mühendisi başarılı bir yönetici ve iz bırakan bir yönetim bilimcidir. Fransızdır. Yönetimsel davranışı planlama, örgütlenme, emir verme, eşgüdümleme ve kontrol etme olarak sınıflandırmıştır (Aydın, Mustafa, 1992, s.119).

Gregg de yönetim sürecini yedi öğeden oluşan bir eylemler bütünü olarak kabul etmektedir. Bu öğeler şunlardır:

- 1- Karar verme
- 2- Planlama
- 3- Örgütlenme
- 4- İletişim kurma
- 5- Etkileme
- 6- Eşgüdümleme
- 7- Değerlendirme (Aydın, 1992, s.124).

Yapılan sınıflamada iletişimin yönetim süreçleri içinde özel bir konuma sahip olduğuna ilişkin görüşlere de rastlanmaktadır.

Karar verme, planlama, örgütlenme, emir verme, eşgüdümleme, güdüleme, denetleme vb. tüm yönetim süreçlerinin temelinde iletişim süreci yatmaktadır (Kaya, 1991, s.107).

Kaya iletişim sürecini tüm süreçlerin temelinde görürken Aydın da örgütün üç temel ögesinden biri olarak değerlendirmektedir.

Formel bir örgütün temel ögeleri ortak amaç, bu ortak amaca katkıda bulunmaya istekli bireyler ve iletişimlerdir. Açıktır ki iletişim olmadan anlaşılmiş ve benimsenmiş bir ortak amaç, böyle bir ortak amaca katkıda bulunmak isteyenlerin eşgüdümlenmiş bir çabası sizkonusu olamaz (Aydın, 1988, s.107).

Fisher (1978); Krone, Jablin ve Putnom (1987) gibi kuramcılar iletişime kuramsal yaklaşımları dört

kategoride sınıflandırmışlardır. 1- (Mechanistic) Mekanistik, 2- (Psychological) psikolojik, 3- (Interpretive-symbolic) yorumsal-sembolik, 4-(System Orientation) sistem yönelimli. Kapsamlı olmaktan çok her görüş, iletişimin farklı özelliklerini vurgular.

1- Mekanistik görüşler, iletişim kanalları ve mesaj iletimi üzerinde durular.

2- Psikolojik görüşler, insanların bilgi çevrelerine yanıt verme biçimlerini pekiştiren zihinsel ya da kavramsal süzgeç üzerinde durular.

3- Yorumsal-sembolik görüşler, paylaşılan anlamların, iletişimde bulunanlar arasında nasıl geliştiği konusunda yoğunlaşır.

4- Sistem yönelimli kuramlar, iletişim davranışının sürekliliği üzerinde yoğunlaşırlar.

Bu görüşlerden birinin doğru diğerlerinin yanlış olduğu söylenemez. Bunun yerine farklı görüşlerin bir araya gelmesi kuramsal bir çerçeve oluşturur (Hoy, Miskel, 1991, s.346).

İletişim sürecinin temel ve ilk modellerinden biri Aristo tarafından geliştirilmiştir. Aristo'nun modelinde iletişim süreci üç ana öğeden oluşmaktadır; konuşan, konuşulan (mesaj) ve dinleyici. Modern modeller daha karmaşıktır ancak aynıdır. Shannon ve Weaver iletişimde 5 öge kurgulamışlardır. 1- Kaynak, 2-

Gönderici, 3- Mesaj, 4- Alıcı, 5-Uzaklık (Mesaj alanı).
Kaynak, konuşmacı; sinyal, konuşma; uzaklık, dinleyicidir.

Burada tartışılan model 9 öğeden oluşmaktadır ve bu model David K. Berlo'dan alınmıştır. Bu öğeler; 1- Kaynak, 2- Kodlayıcı, 3- Mesaj, 4- Kanal, 5- Alıcı, 6- Çözümleyici, 7- Anlam, 8- Dönüt, 9- Geriütü. Bu öğelere yüklenen anlamları aşağıdaki gibi özetlemek olasıdır.

Kaynak ve kodlayıcı: İletişim içinde bir düşünce, fikir, ihtiyaç ya da iletilecek bir bilgi bulunduran bir kaynak gerektirir. İnsan zihinsel algılamalarını kişinin iletmek isteyeceği anlamı içeren bir koda dönüştürür. Bu tür zihinsel algılamaları açıklamak için kullanılan en yaygın kod dildir.

Tutumlar: Kaynak-kodlayıcı kişinin tamamen kişiliğine uygun iletişimi etkileyebilecek tutumları geliştirir.

Mesaj: Kaynak, anlamı iletilecek bir mesaja dönüştürür. Mesaj, kaynak kodlayıcısının fiziksel üretimidir. Mesaj kodları sembollerin nasıl

düzenleneceğini gösteren bir yapıya sahiptir.

Kanal: Kanal, gönderici ve alıcıyı birbirine bağlayan bir hattır.

Alıcı, anlam ve çözümlayici: Başarılı bir iletişim ona anlam veren ve çözümlleyen isteklisi tarafından alınır. Doğru iletişimin bir gerekliliği alıcı ve göndericinin kullanılan sembolleri anlamalarıdır.

Dönüt: Kişi bir mesajı çözümledikten ve yorumladıktan sonra, alıcı kaynak durumuna gelir. Yani, şimdi kişinin orijinal kaynağa yanıt vermek gibi bir amacı vardır ve bir kaynak aracılığıyla yanıt oluşturmak üzere bir mesaj kodlamalıdır. Bu, iletişimde geçerli bir diğer öge dönüttür.

Gürültü: Modelin dokuzuncu ögesi gürültü, iletişimin doğruluğunu azaltan bir faktördür. Sistemin üzerine bir bulut gibi çöker ve diğer tüm öğelerin üzerinde hazır olabilir. Kaynak, bir şeyi anlamaya ya da tanımlamaya elverişli, uygun değilse gürültü üretir (Hicks, Gullet, 1981, s.510-513).

Boone ve Kurtz (1981, s.249-255)'e göre yönetsel açıdan iletişim üç şekildedir. 1- Sözlü, 2- Yazılı; 3- Sözlü olmayan diğer araçlar; göz kontağı, mimikler ve tavır gibi.

İletişimin işlevinin yönetimin örgütün çeşitli bölümlerini kontrol etmesi, yönlendirmesi, motive

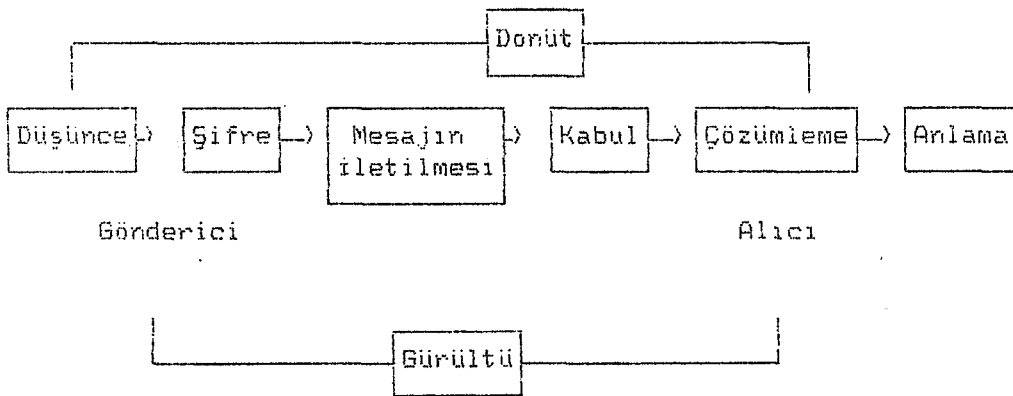
etmesi, organize etmesi ve planlama yapması aracılığı ile elverişli bir sistem sağlamak olduğunu söylemektedirler.

Onlara göre en basit iletişim sistemi dört bölümden oluşmaktadır. Bunlar; 1- Gönderici, 2- Mesaj, 3- İletişim kanalı, 4- Alıcı.

Etkili iletişimde ilk sorumluluğun yöneticide olduğunu ve iletişimin bozulması durumunda yöneticinin herhangi bir suçlama getirmeden hatanın nerede olduğunu bulması gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Koontz ve Weihrich (1988, s.461-64), iletişimin amacının değişimi etkilemek ve bu girişimin mutluluk ve refah yönündeki eylemi üzerinde etkili olmak, olduğunu söylemişler ve iletişim sürecini de belirlenmiş bir kanal aracılığı ile bir mesajın gönderici tarafından alıcıya iletilmesi şeklinde tanımlamışlardır.

Geliştirdikleri iletişim süreci modeli aşağıdaki gibidir.



Onlara göre bilgi, göndericiyi alıcıya bağlayan bir kanal yardımıyla iletilir. Mesaj yazılı ya da sözlü olabilir, memorandum, telefon, telegram ya da televizyon yardımı ile gönderilebilir.

Alıcı, mesajın beyinde çözümlenebilmesi için almaya hazır olmalıdır. Sürecin ikinci adımı şifreyi çözmektir. Doğru iletişim, alıcının ve göndericinin mesajı oluşturan sembollere aynı anlamı vermesiyle olur. İletişim, mesaj anlaşılana kadar tamamlanmış olmaz. Anlam hem alıcının hem de göndericinin kafasındadır.

İletişim, gönderici, aktarma ya da alıcıda da olsa onu engelleyen gürültüden etkilenir. İletişimin kontrol edilmesinde temel öge dönüttür. Bir mesajın etkili bir şekilde kodlandırıldığını, aktarıldığını, çözüldüğünü ve anlaşıldığını dönüt ile desteklemedikçe anlayamayız.

Boone ve Kurtz'un (1981) belirttikleri iletişim engelleyici faktörler; uygun olmayan bilgi, uygun olmayan iletişim kanalı, gürültü, seçici algı, ilkel değerlendirme, duygular ve inançlar şeklinde sıralanabilir.

Yukarıda belirtilen iletişim engellerine süreç boyunca ya yönetilen ya da yönetici tarafından neden olunmaktadır. Ancak bu noktada yöneticinin engellerin

oluşmasında başlıca rolü oynadığı düşünölebilir. Bu nedenle aşağıda yöneticinin tanımı ve yönetici tiplerine yer verilmiş ve bu engellerin aşılmasında gösterilmesi gereken yönetici davranışı özetlenmiştir.

Prof. Dr. Nuri Tortop personel yönetimi adlı kitabında (1992, s.265-7) yöneticiye aşağıdaki gibi bir tanım getirmiştir.

Yönetici, bir kuruluşun başında bulunan, emrinde personel çalıştıran, emir ve kumanda eden kişidir. Bir başka deyimle yönetici, üst düzeyde çalışan sevk ve idarecidir. Yönetici, yönetme çalışmalarını yürüten kişidir. Yönetme bir kuruluşun bütün çalışmalarını uygulama ve başarıyı artıracak biçimde ahenkleştirme demektir.

Yine aynı kitabında yönetici tiplerini üç temel grupta sınıflandırmıştır. Bunlar; a) Demokratik yöneticiler, b) Otokratik yöneticiler, c) Sorumluluk almayan yöneticilerdir.

a) Demokratik yöneticiler: Karar alırken astlarına danışmayı usul haline getiren, başkalarının, fikir ve düşüncelerine yer veren kişilerdir.

b)Otokratik yöneticiler: Sert yaradılışlı ve otoriter tiplerdir. Bu tip yöneticiler hiç kimsenin görüş ve düşüncesini almazlar.

c) Sorumluluk almayan yöneticiler: Bu tip

yöneticilere neme lazımcı, hiçbir şeye karışmak, bu-
laşmak istemeyen yöneticiler denebilir.

Tortop, iyi bir yöneticinin özelliklerini aşağıdaki
gibi sınıflandırmıştır:

a)Yönetici personelini dinlemelidir.

b) Yönetici geleceğe alt düşüncelerini personele
açıklamalıdır.

c) Yönetici işyeriyle ilişkisini kesmemelidir.

d) Yönetici alt kademe personele girişim ruhu
aşılmalıdır.

e) Yönetici yönetim süreçlerini en iyi biçimde
uygulamalıdır.

f) Alt kademelere yetki devredebilmelidir.

g) İyi elemanlar yetiştirmelidir.

h) Herkesi yeteneğine uygun işlerde
çalıştırmalıdır.

Eğitim yöneticilerinin, insan ilişkilerinin ağırlıklı
bulunduğu eğitim örgütlerinde, işgörenlerin kararlara
katılmalarına olanak hazırlamaları, yalnız örgüt
açısından değil, aynı zamanda işgörenlerin onure
edilerek güdülenmesi açısından da büyük yararlar
sağlayacaktır (Kaya, 1991, s.10).

Öte yandan iletişim engellerinin ortadan kalkması
ve sağlıklı bir iletişimin kurulabilmesi yalnızca
yöneticinin eylemi olarak düşünüldüğünde bunun tek

yönlü bir iletişim olacağı ve sorunların gerçek çözümü olmayacağı açıktır. Bu sorumluluğun yönetilene de verilmesi, diğer bir deyişle karara katılmalarının sağlanması hem iletişim konusunda istekliliklerini artıracak hem de güdülenmelerini sağlayacaktır. Bu açıdan bakıldığında karar verme konusunda yapılan çalışmalar karar vermenin tanımlanmasıyla başlayarak şu şekilde özetlenebilir.

Karar verme, bir eyleme yol açan çeşitli seçenekler arasından birini seçme sürecidir. Bu tanıma göre; tek bir seçenek bulunduğu ve seçeneklerden birinin çok açık olarak en ussal olduğu bilinen durumlarda, karar vermek gibi bir zihinsel sürece gerek yoktur. Yönetimsel kararlar, kişisel kararlardan farklı olarak, aşağıda sıralanan özelliklere sahiptir.

1- Yönetimsel kararlar kolektif kararlardır.

2- Yönetimsel kararların sonucu, örgütteki tüm öğeleri, örgütü ve çapına göre toplumu etkiler.

3- Yönetimsel kararlar; başkalarını, örgütü ve toplumu etkilediğinden kararı veren kişi ve organlara bir riski vardır.

4- Yönetimsel karar verme sürecinde; karar verenin eğitimsel, kültürel ve mesleki nitelikleri, doğal ve biçimsel kararlardan gelen bilgilerin etkisi

olacağından; insan davranışlarının ussal (rasyonel) ve duygusal (irrasyonel) yanları bulunduğundan, kararın değer ve olgu öğeleri vardır (Kaya, 1991, s.94-5).

Bir eylem sürecinde çeşitli seçenekler arasından birinin seçilmesi olan karar verme, planlamanın kalbidir. Yöneticiler zaman zaman karar vermeyi işlerinin merkezi olarak görürler çünkü sık sık ne yapılacağını, kimin yapacağını, ne zaman, nerede ve hatta nasıl yapılacağını seçmek durumundadırlar (Koontz, O'donnel, Weihrich, 1980, s.238).

Karar vermek yöneticilerin temel sorumluluklarıdır. Kararların yalnızca verildiği değil aynı zamanda uygulandığı bir süreçtir. Karar eyleme dönüştürülmediği sürece yalnızca iyi bir niyettir (Hoy, Miskel, 1987, s.316).

Hoy ve Miskel, eğitim yönetiminde karar verme konusunda yapılan çalışmanın etkili karar veren müdürlerin geniş miktarda bir ön hazırlık yaptıklarını ve bu aşamada daha fazla bilgiye gereksinim duyduklarını, gerçek olanla düşünüleni ayırttıklarını ve başkalarının görüşlerine başvurdukları sonucunu ortaya çıkardığını belirtmişlerdir. Öte yandan, olumlu ya da olumsuz yönde hazırlık yapmadan çabuk karar veren müdürlerin daha az etkili olduklarını vurgulamışlardır.

Onlara göre, bu çalışmanın sonucu yönetsel karar verme döngüsünü kullanmayı destekler niteliktedir. (Hoy, Miskel, 1987, s.336).

Bir karara varma sırasında birey tipik olarak şu yolları izler;

- 1- Problemi tanımlar
- 2- Seçenekler geliştirir
- 3- Her seçeneğin doğurgularını tahmin eder
- 4- Bu seçeneklerin içinden seçim yapar

Coach ve French yaptıkları bir deney sonucunda bir aylık bir süreçten sonra katılım olmayan grupta (Grup A) üretim gelişmemiş, işe gelmeme, işçi değiştirme ve yakınma oranı artarken; katılım olan iki grupta (Grup B, C) üretim yüksek düzeylere ulaşmış ve işçi değiştirme, işe gelmeme ve yakınma oldukça azalmıştır. İlk deneyin uygulanmasından 2.5 ay sonra Grup A örnek grup olan Grup C'nin durumuna getirildiğinde kötü bir başlangıç yapmalarına rağmen yeni işleri öğrenmiş ve daha yüksek bir üretim düzeyi sağlamışlardır. Deneyin sonuçları, katılımın pozitif sonuçlar doğurduğunu desteklemektedir (Hoy, Miskel, 1987, s.337).

Kararlar kuşkusuz, kapalı sistem çevresinde verilemez. İşletmede bulunan insanlar, sosyal sistemin bir parçasıdır. Yönetici her ne zaman karar

verirse onların düşünce ve tutumlarını dikkate almalıdır.

Yöneticilerin problemle ilgili sistem çevresini dikkate almalarını söylemek karar verme işlevlerini terketmeleri anlamına gelmez. Birileri çeşitli seçenekler arasından bir eylem biçimine karar vermek zorundadır. Kişi karar çevresindeki güç ve çeşitli olayları gerçekten dikkate alsa bile, bu, onun karar sürecini aslarının ya da uzak-yakın ilişkisi olan diğer kişilerin görüşlerini alarak demokratikleştirdiği anlamına gelmez (Koontz, O'donnel, Weihrich, 1980, s.271).

Bu aşamada, yönetsel liderlik açısından iletişimi, iletişim elemanlarını ve bunlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, iletişimin dar anlamından çıkarılıp örgütsel işlevinin belirlenmesi açısından yerinde olacaktır.

Ivancevich, Donnelly ve Gibson (1983, s.313-16)'a göre yönetsel liderlik açısından iletişim amaçlara ulaşmada grup ve bireylerin etkilenmesinde bir araçtır. İletişim sembol kullanma yoluyla karşılıklı anlama olarak tanımlanır. Temel iletişim elemanları; İletici, kodlama, mesaj, araç, çözümlenme, alıcı ve dönüttür. Basit bir ifadeyle bir ya da birden çok birey başka birey ya da gruba iletmek amacıyla bir mesaj ya

da bir fikre sahiptir. Bu fikri iletmek için iletici, fikri bir dile dönüştürmek ve sesli, sessiz ya da yazılı araçlarla göndermek zorundadır. Mesaj alıcının duyu organları yardımıyla alınır ve bu mesaj şekline dönüştürülür. Baş sallama, yüz ifadesi ya da bir eylem yoluyla anlayıp anlamadığını belirtir.

Onlara göre, bir örgütte iletici, yönetici, yönetici olmayan insanlar, bölümler ya da örgütün kendisi olabilir. İleticinin mesajı, düşüncüyü yansıtabilecek bir dile dönüştürülmelidir. Yani, mesaj kodlanmalıdır. Kodlama sürecinin sonucu mesajdır. Sözlü ya da başka bir yolla ileticinin amacı mesaj şeklinde ifade edilir.

Örgütler, üyelerine yüzyüze, telefonla, grup toplantıları bilgisayar, memo, ödül sistemleri, üretim çizelgeleri ve satış haberleri gibi çeşitli araçlarla bilgi sağlarlar.

Alıcıların, mesajı anlayabilecekleri şekilde tercüme ettikleri süreç çözümleme sürecidir. İletişim bir alıcıyı gerektirir. Etkili iletişim göndericiyi değil alıcıyı merkeze alır. Tek yönlü iletişim süreci alıcıdan göndericiye dönüt sağlamaz. Böyle bir dönüt için çift yönlü bir iletişim süreci gereklidir.

Gutenberg ve Richman (1969)'a göre iletişim sürecinin temel kavramı öncelikle iletilecek bilginin

geliştirilmesini içerir. Daha sonra bilgi aktarılabilecek özellikteki bir dile dönüştürülmelidir. Aktarma işleminden sonra mesaj alınmalı ve alıcının anlayabileceği bir dile çevrilmeli ya da çözümlenmelidir. Son olarak verilen bilgiye göre hareket edilecekse mesajın anlaşılması sağlanmalıdır.

Okul yöneticisinin, iletişim öğeleri, engelleri ve düzenlenmesi konularında yetişmiş olması gerekir. İletişim öğeleri, haberin amacı, haberi veren, haberin kapsamı, geçtiği kanallar, haberi ileten araçlar, haberi alan ve haberin yarattığı etkidir (Bursalıoğlu, 1991, s.114).

Kaya, iletişimin dört önemli öğesinin bulunduğunu belirtmiştir. Bunlar; 1- Kaynak, 2- Kanal, 3- Mesaj, bilgi, 4- Alıcı. Bu öğelerden birisi eksik olursa iletişim gerçekleşemez. İletişim iki yönlü bir süreçtir (Kaya, 1991, s.120).

İletişim sürecinin temelde Aristo'yla başlayarak, iletilci-mesaj-alıcı olmak üzere üç öğeden oluştuğu ancak zamanla çeşitli yazarlar tarafından iletişim kanalı, dönüt, görültü vb. faktörlerin eklendiği görülmektedir. Özellikle dönüt öğesinin sürece eklenmesi, birçok yazarın da belirttiği gibi, iletişimin çift yönlü bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır.

Eren, haberleşme sürecinin yedi unsuru içerdiğini

belirtmiştir. Bunlar; 1- Gönderici, 2- Göndericinin ve alıcının algılama ve değerlendirme biçimleri, 3- Mesaj, 4- Kanal, 5- Alıcı, 6- Geri besleme, 7- Gürültüdür.

Eren'e göre, haberleşme önce göndericinin zihinsel süreçleriyle başlar ve bu sürecin başarısı büyük ölçüde göndericinin bilgi, yetenek ve özelliklerine bağlıdır. Gönderici, kendisine ulaşan bilgi, fikir ve duygulara göre mesaj olarak iletilecek düşünceleri zihninde geliştirir ve düşünceleri kelimelere, rakamlara, şekillere yani sembollere dönüştürür.

Eren, algının yönetimde önemli olduğunu belirtmekte ve kişilerin çevreleriyle ilgili bilgiyi (uyarıyı) duyma, organize etme, anlama ve değerlendirme süreci olarak tanımlamaktadır.

Eren'e göre mesaj kodlama, sembollerin nasıl düzenleneceğini saptar. Kanal, alıcı ve kaynak arasındaki bağıdır. Alıcının mesaja istenilen anlamı verip vermemesi birtakım faktörlere bağlıdır. Doğru bir haberleşme, hem gönderici kaynağa ve hem de alıcının kullanılan kodlama sistemini ve sembolleri bilmelerini gerekli kılar. Geri besleme ile kaynak alıcının tepkilerini algılayabilecek ve buna göre gelecekteki haberleşme mekanizmasında ve mesajın içeriğinde değişiklik yapmasına olanak

sağlayabilecektir. Gürültü ise haberleşmenin doğruluğunu veya güvenilirliğini azaltan bir unsurdur.

İletişim tipleri formal ve informal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Formal iletişim hiyerarşideki basamaklar ve makamlar arasında bilgi akışı ve kararların çift yönlü olarak akımıdır. Örgütün formal yanı, formal iletişim yoluyla çalışır. Informal iletişim ise, kişiler ve gruplar arası ilişkilerden meydana gelir, üyelerin örgüte karşı tutumlarını gösterir ve örgütün informal yanını işletir. Formal iletişim ne kadar bozuk veya aksak olursa, informal iletişim o kadar artar ve zararlı etkiler yapar (Bursalıoğlu, 1991, s.114).

Örgütlerde bilgi sözlü ya da yazılı olarak iletilir.

Sözlü iletişimin avantajı hızlı bir şekilde iletilir ve alınabilir olmasıdır. Sözlü iletişime hazırlık açısından daha az zaman harcadığı için iyi hazırlanmamış olabilir, duygusal ve anlık tepkilere yol açabilir. Alıcı konumunda olan bu bilgilere tekrar başvuramadığından hafıza, not ya da anlık etkilere güvenmek zorundadır. Yazılı iletişim istatistiksel cetveller, memorandum, rapor ya da elektronik sistemlere depolanan kayıtlar şeklinde olsa da hazırlanması daha pahalı fakat doğal olarak daha

kalıcıdır (Gutenberg, Richman, 1969, s.189-205).

Örgütlerde sağlıklı iletişimin sağlanması bilginin akış yönüyle yakından ilişkilidir. Aşağıda bilginin akış yönüyle ilgili olarak literatürde rastlanan görüşler yer almaktadır.

Ivancevich, Donnelly ve Gibson (1983, s.331) bilgi akışının düzenlenmesinin yöneticilere gerekli bilgiyi sağladığını ve böylelikle iletişimde gereksiz yükü elelediğini belirtmişlerdir. Buna göre; iletenin hem miktarı hem de niteliği düzenlenir.

Etkili bir örgütte iletişim çeşitli yönlerde akar; aşağı doğru, yukarı doğru ve çapraz. Geleneksel olarak yalnızca aşağı doğru iletişim olduğunda problemler ortaya çıkacaktır. İletişim aynı zamanda yatay olarak da akabilir. Bir diğer akış biçimi de diagonal akış biçimidir. Bu, birbirleriyle doğrudan ilişkisi olmayan, farklı düzeylerde bulunan kişiler arasında olur (Kuntz, Wehrich, 1988, s.466).

Bilgi akışının yönü hiyerarşik makamların otorite kalıbını izler (Aşağı doğru iletişim); aynı örgütsel düzeyde eşitler arasında hareket edebilir (yatay iletişim); veya hiyerarşik meriveni yukarı doğru çıkabilir (yukarı doğru iletişim) (Katz, Kahn, 1977, s.258).

Aşağı doğru iletişim en üst yönetimden, orta

yönetime, daha aşağı düzey yönetime ve en sonunda yönetici olmayan personele doğru akar. Aşağı doğru iletişim, yöneltme, öğretme, politika benimsetme, telkin ve değerlendirme işlevlerini içerir. Yüzyüze görüşmeler, telefonlar, yazılı araçlar ya da yönergeler aşağı doğru iletişimde kullanılan iletişim araçlarıdır (Wexley, Yukl, 1977, s.58-59).

Aşağı doğru iletişim örgütsel etkililik açısından zorunludur. Bu iletişim, üst yöneticiden astlara enformasyon, görüş, öneri ve emirlerin aktarılmasını sağlar. Uygulamada baskın olan iletişim boyutu budur (Aydın, 1988, s.109).

Üstten asta doğru iletişim temel olarak beş türdendir.

- 1- Özel görev buyrukları: İş yönetmelikleri
- 2- Görevin ve başka örgütsel görevlerle bağlantısının anlaşılmasını sağlamayı amaçlayan bilgi, iş mantığı
- 3- Örgütsel yöntem ve uygulamalar hakkında bilgi
- 4- Ast'a başarısı konusunda geri bildirim
- 5- Bir görev bilinci yerleştirecek, ideolojik yapıda bilgi: amaçların benimsetilmesi (Katz, Kahn, 1977, s.263).

Yukarı doğru iletişimin özü, daha geniş, daha yüksek yetkili birine aşağıdan yöneltilen bir istek ya

da bir yorumdur. Pace, yukarı doğru iletişimin önemini vurgulayan çeşitli yazarların görüşlerini şöyle sıralamaktadır:

1- Bilginin aşağıdan yukarıya doğru akışı, yönetenlerin ve denetleyenlerin karar vermeleri için değerli bilgiler sağlar.

2- Yukarı doğru iletişim, denetleyiciye / yöneticiye astlarının bilgilenebileceği hazır oluş zamanları ve kendilerine söylenenleri ne ölçüde aldıkları hakkında bilgi verir.

3- Yukarı doğru iletişim, sıkıntı ve tikanıklıkların yüzeye çıkmasına olanak verir hatta bunu yüreklendirir ve denetleyicinin / yöneticinin çalışanları neyin sıkıntıya soktuğunu bilmesini sağlar.

4- Yukarı doğru iletişim çalışanlara, örgütün işleyişine soruları, öneri ve düşünceleri ile katkıda bulunma şansı vererek örgütten hoşlanmalarını ve yakın hissetmelerini sağlar.

5- Yukarı doğru iletişim, yöneticiye, astlara verilmesi amaçlanan anlamları alıp almadıklarını belirleme olanağı verir.

6- Yukarı doğru iletişim, çalışanların iş sorunları ile başa çıkmalarına yardımcı olur, işlerine ve örgütlerine katılmalarını güçlendirir (Açıkgöz, 1992, s.3-4).

Hat boyunca yukarı doğru iletişim birçok biçimler alabilir. Ama, kişinin 1- Kendisi, çalışması ve sorunları, 2- Başkaları ve onların sorunları, 3- Örgütsel uygulamalar ve siyaset, 4- Ne yapılması ve nasıl yapılması gerektiği konularında söylediklerine indirgenebilir. Böylece, ast üstüne ne yaptığı, astlarının neler yaptıkları, eşitlerinin neler yaptıkları, ne yapılması gerektiği, kendi sorunları ve birinin sorunları, örgütsel uygulamalar ve siyaset konularında bilgi verebilir. Genel amaçlarda ve özel buyruklarda açıklamalar isteyebilir. Bazı durumlarda kendi üstünü atlar ve doğrudan daha üst bir düzeye rapor verir (Katz, Kahn, 1977, s.269-70).

Yukarı doğru olan iletişim bir örgütün tüm üyeleri için önemlidir. Yukarı doğru iletişim şu yararları sağlar:

1- Yukarıdan aşağıya gönderilen kararların, görüşlerin, emirlerin aşağıdakiler tarafından benimsenme derecesinin yönetici tarafından bilinmesini sağlar.

2- Örgüt üyelerini önemli katkılarda bulunmaya özendirir.

3- Yönetimin istenmedik durumların doğmasını engellemesini sağlar.

4- Örgüt üyelerinin öz-değer duygularının

gelişmesini ve örgütün amaçları ve programları ile özdeşleşmelerini olanaklı kılar (Aydın, 1991, s.147).

Yukarı doğru iletişim otorite hiyerarşisinde, genellikle emir zinciri boyunca, aşağıdan yukarı doğru akar. Yukarı doğru iletişimin öncelikli amacı, eylemler, kararlar ve daha alt düzeydeki personelin performansı hakkında bilgi almaktır. Aşağı doğru iletişimde de olduğu gibi otorite hiyerarşisinin orta düzeyindeki personel bilgi kendilerine geçerken filtre olarak işlev görürler (Wexley, Yukl, 1977, s.58-9).

Yatay iletişim, bir başka tür iletişim biçimidir. Önemi yararlı enformasyonun ve görüşlerin örgüt üyeleri tarafından paylaşılmasının ve örgüt üyelerinin sosyal ve mesleki bir grup bütünlüğüne oluşturmalarını olanaklı kılmasındadır. Yatay iletişim, örgüt üyelerinin sosyal ve mesleki açıdan bütünlüşmelerinde, mesleki ve sosyal bir yumak oluşturmalarında önemli rol oynar (Aydın, 1991, s.147-8).

Kaya'ya göre yatay iletişim, genellikle; örgütteki doğal gruplar arasında görülen iletişim türüdür. Söylentiler, dedikodular aynı düzeydeki işgörenler arasında yatay ve sözlü olarak iletilir. Yazılı olmadıklarında kulaktan kulağa akarken, bireylerin algılama durumlarına ve amaçlarına göre değişikliğe

uğrarlar (Kaya, 1991, s.108).

Katz ve Kahn yatay iletişimin, kişilerin örgütün başka düzeylerini göz önüne almadan kendi türlerinden kimselerden bilgi alma gereksinmelerini karşılayan kapalı bir devre öngördüğünü belirtmektedir.

Yatay iletişime örgütlerde denetim açısından bakmak önemlidir. Yatay iletişim, eğer örgütün değişik düzeylerinde işlemekteyse, üst önderlerin güçleri üzerinde gerçek bir denetimdir. Sistem ne denli hiyerarşik ve otoriter olursa o denli çok bilgi seçkin grupların gizli malıdır ve bu bilgi daha alt düzeydeki kişileri denetleme ve cezalandırmada o denli çok kullanılabilir. Böyle bir sistemde eş rütbeli düzeyler arasında çok az yatay iletişim vardır (Katz, Kahn, 1977, s.268-9).

Görüldüğü gibi aşağı doğru iletişim yönetme erkinin yerine getirilmesi açısından ne kadar gerekli ise yukarı doğru iletişim de hem yönetilenlerin tepki, görüş ve katkılarının alınması açısından hem de iletişim zincirinin tamamlanması açısından o kadar gereklidir. Yatay iletişim yalnızca örgüt üyeleri arasında bütünleştirici bir rol oynamaz fakat aynı zamanda bu kanalın açık olması örgütün daha fazla demokratik bir yapıya sahip olduğunun bir göstergesi

sayılabilir.

Süreç sırasında çeşitli engeller ve bozukluklar nedeniyle iletişimde çeşitli kayıpların ortaya çıktığı gözlenmiştir.

Koontz ve Weihrich iletişimde engel ve bozukluklar konusunda insanların düşünmeden, planlamadan ve mesajın amacını açıklamadan yazmaya ve konuşmaya başladıklarını belirtmişlerdir. Onlara göre, açıklanmamış noktalar her durumda karmaşayla ve iyi niyetin yok olmasıyla sonuçlanır. Diğer bir engel ise etkili iletişimde kazara ya da kasıtlı olabilen anlam bozulmasıyla ortaya çıkar. Göndericinin kafasında iletilen düşünce ne kadar açık olursa olsun iyi seçilmemiş, ihmal edilmiş, bütünlükten yoksun, iyi düzenlenmemiş fikirler; garip cümle yapısı, bayağı, gereksiz argolar ve mesaj içeriğinin açıklanması sırasında hatalı ortaya konabilir. Bu yetersizlik mesajın şifrelenmesi sırasında giderilebilir.

Koontz ve Weihrich, bilginin kişiden kişiye bir dizi aktarılma sonucunda doğruluğunu gittikçe yitirdiğini ve bilginin iyi alınmamasının ciddi bir sorun oluşturduğunu belirtmişlerdir.

Onlara göre iyi dinlememe ve iyi değerlendirmeme iletişimde bir diğer engeldir ve bunu gidermenin yolu "empati" dir. Ayrıca güvensizlik, tehdit ve korku

iletişimin temelini çürütür. Gerekli olan şey açık ve dürüst iletişimi sağlayabilecek güvenli bir iklimdir. Sınırsız bir bilgi akışının sorunları çözmeyenin aksine gereksiz bilgi yükünün insanlarda farklı tepkilere yol açabildiğini belirtmişlerdir. Onlara göre bir diğer engel ise insanların algılamak istedikleri şeyi algılama eğiliminde olmalarıdır (Koontz, Harold, 1988, s.470-3).

Ivancevich ve Donnelly'e göre yöneticiler hakkında yapılan bir çalışma yöneticilerin büyük oranlarda iletişimde yazılı araçlardan çok sözlü araçlara rağbet ettiklerini göstermiştir. Yöneticiler iletişim kurmaya giriştiklerinde ortaya çıkan sorunlar algısal ve kişiler arası ilişkilere dayandırılabilir. Bireysel biçim, bireyin diğerleriyle tercih ettiği ilişki biçimini gösterir. Onlar da insanların bilgi aldıkları zaman inandıklarını doğrulayan sözcükleri içermeye elverişli olduklarını belirtmişlerdir (Ivancevich, Donnelly, 1983, s.326-28).

Kaya, sağlıklı iletişimi engelleyen etkenleri üç grupta toplamıştır. Bunlar: 1- Dille ilgili etmenler; kısaltmalar, uzun cümleler, yabancı sözcükler. 2- Kültür ve eğitimle ilgili etmenler; mesajı alan kişinin eğitim ve kültür düzeyi, toplumsal ve siyasal değerleri, dinsel, siyasal ve ideolojik inançları, mesajı alan

kişinin geçmişteki iş ve toplumsal yaşamı. 3- Örgütsel etmenler; hiyerarşi, örgütün çapı, uzlaşma (Kaya, 1991, s.109).

Gregson ve Livesey'e göre dinleyici, uzun ve sıkıcı bir konuşma dinlemişse, yorucu bir günün ardından yorgun düşmüşse ve önemli bir konuya değinilmemişse alıcıda ilgisizlik olur. Alıcının kalıplaşmış düşüncelerini bölecek bir iletişim kurulmuşsa kabul şansı zayıftır. Kaynağın güvenilirliği, dil sorunları ve örgüt iklimi yanında bu tür sorunlar kısmen dinleyiciden kaynaklansa da esas sorumluluk yöneticininindir (Gregson, Livesey, 1983, s.65-6).

Boyd bu konuda, "bir örgütte iletişim ve işbirliği birlikte yürür. İki insanın birbirine karşılıklı güveni varsa iletişim için prosedür ve kurallardan söz etmek gereksizdir. Fakat iki kişi karşılıklı olarak güvensizlik besliyorsa dünyadaki tüm kurallar ve süreçler yararsızdır. İletişimde, etkililik metod ya da süreçlerden çok tutumların sonucudur" görüşünü taşımaktadır (Boyd, 1968, s.47).

Newman, Summer, Warren, bireyden bireye iletişim çeşitli nedenlerden dolayı bozukluklar gösterir demektedirler. Onlara göre, herhangi bir ast patronuna iyi görünmek istediğinde kendisine gelen bilgiyi saklar. Aynı şekilde patron da astlarına karşı

tamamen açık olmaması gerektiğini düşünür. Kendi düşüncelerimizle o kadar meşgulüzdür ki; yalnızca duymak istediğimiz fikirlere dikkat etme eğilimi gösteririz. Bir yönetici özellikle kendi sorunlarıyla meşgulken konuşmalara karşı baştan savma bir tutum gösterir. Dikkatini çekecek etken çokluğundan konuşmanın belirli kısımlarını seçer (Newman, Summer, Warren, 1967, s.614-5).

Sözcük anlamıyla iletişim: konuşucu (dinleyici) ile dinleyici (konuşucu) arasında bildiri alışverişi, karşılıklı bildiri aktarımı; bildirim eyleminin çift yönlü görünümüdür (Dilbilim ve Dilbilgisi Terimleri Sözlüğü, 1980).

Tanımdan da anlaşılacağı gibi iletişim, yalnızca konuşmacının düşüncesini dinleyiciye aktarması değil aynı zamanda dinleyicinin de tepkisini dile getirmesidir.

Alanda çift yönlü iletişim ve avantajları konusunda çeşitli görüşlere rastlanmıştır.

Tek yönlü iletişim tek başına kullanıldığı sürece çoğu kez etkisiz ya da yetersiz kalmasına karşın çift yönlü iletişim teknik açıdan olduğu kadar, yönetsel açıdan da en etkin ve en geçerli bir süreçtir. Bu nedenle iki yönlü etkin iletişim ya da yansımaya süreci denebilir. Bu süreç yalnız uyarımı değil yanıtı da

içerir. Hem iletiyi hem iletişim etkilerini kapsar. İki yönlü iletişimde gönderici ile alıcının rolleri hemen değişmekte, biri diğerinin yerine geçmektedir (Aşıkoğlu, 1986, s.10-11).

İletişim iki yönlü bir süreçtir. Bununla birlikte örgütsel iletişim de radyo ve TV gibi bazen tek yönlü olabilir. Örneğin yöneticinin astlarına tepki beklemeden direktifler vermesi tek yönlü iletişimdir. Tek yönlü iletişim daha süratli, iki yönlü iletişim ise daha sağlıklıdır, daha objektiftir. Ancak iki yönlü iletişimde tarafların birbirlerinin yanlışlarını bulup anında tepki göstermesi ve duyguların devreye girmesi riski vardır (Kaya, 1991, s.150).

Newman, Warren, Summer çift yönlü iletişimde "emphatic" dinlemeyi vurgulamaktadır. Üzerinde durdukları çift yönlü iletişim türü yönetici ve astları arasındaki karşılıklı düşünce ve duygu alışverişidir. Yönetici dinlemek, duygu ve gerçekleri söylemek zorundadır. Karşılıklı değişim açısından en etkili olmak için dinlemeyi vurgulamalıdır. Eğer, pek çok yöneticinin eğilimi gibi astına kendi görüşlerini anlatmaya başlarsa statüsü ve gizli gücünden dolayı yukarı doğru iletişimi bastırmış olur. Empatik dinlemenin içeriği konusunda şunları söylemektedirler:

Bir yönetici empatik olarak dinlediği zaman astına yaptığı her açıklamayı doğrulamak zorunda kalmaksızın düşünce ve duyguları hakkında özgürce konuşma olanağı verir. Yönetici kendi görüşlerini ve önyargılı düşüncelerini diğer adamın açıklamaya çalıştığı duygulara yakınlık gösterirken korur ve karşıdaki kişinin fikri hakkında bir görüş elde etmeye çalışır. Yönetici astın işi ve tutumu hakkındaki açıklamalarına kendi görüşlerini katmaksızın sempatik bir tutumla dinleyebilir.

Bir yönetici için, bu tür yönlendirici olmayan bir görüşme, astlarının sorunlarına değinme ve duygularını anlama konusunda tek yol olabilir. Bu tür bir anlama olmaksızın yönetici, yapıcı bir öğüt vermekten uzak kalır. Kararlarını verirken yetersiz bir temele sahip olur ve astlarına kişisel değer ve uyum verirken güçlük çeker (William, Warren, Summer, 1967, s.616-7).

Ivancevich, Donnelly ve Gibson'a göre de etkili dinleme önem taşımaktadır. İletişimi sağlamak için yöneticiler yalnızca anlaşılmayı değil aynı zamanda anlamayı dikkate almalıdırlar. Kişinin gerçek duygu, istek ve arzularını açıklamasını sağlamanın bir yolu dinlemedir (Ivancevich, Donnelly ve Gibson, 1983, s.333).

Tek ve çift yönlü iletişim arasındaki farklar şunlardır: İnsanların çoğu bunların farkındadır, kişi neyi kaçırdığını kontrol etme olanağı bulmak için soru sorma şansı elde ederse beklentisi hakkında emin olabilir. Diğer yandan, yalnızca oturup dinlerse söyleneni algılayamayabilir ve hayal kırıklığına uğraması, yapacağı konusunda emin olmaması olasılığı vardır başka bir deyişle tek yönlü iletişim iletişim değildir. Bundan çok illettir.

Tek yönlü iletişimden çift yönlü iletişime geçildiği zaman yalnızca çıktı değil girdilerde de pek çok değişiklikler yer alır. Örneğin, tek yönlü iletişim çift yönlü iletişime göre daha çok planlılık gerektirir. Çift yönlü iletişimde kişi genel plan ya da strateji hakkında fazla bir kaygı duymadan çabucak harekete geçebilir. Çünkü bilirki geri bildirim hataları düzeltme olanağı sağlayacaktır.

Bu iki yaklaşım arasında önemli farklılıklar vardır. Planlılık, düzen, sistematik olma tek yönlü iletişimin özellikleriyken çift yönlü iletişim deneme yanılma yöntemine dayanır (Leavitt, 1964, s 147).

Leavitt'in yaptığı bir deneyde vardığı sonuçlar şu şekilde özetlenebilir :

Deneklere göndericilerin konuşmalarına istedikleri zaman soru sorarak devreye girmelerine izin

verilerek çift yönlü iletişim kurulmaya çalışılmıştır. Bazı insanların sorularına tam cevap alamadıklarını düşündükleri, çoğunun yanlış olacağını düşünerek soru sormadıkları saptanmıştır. Bunun nedenlerini aşağıdaki başlıklar altında toplamaktadır:

- a) Sıkılmış olmak
- b) Grubun zamanını almak istememek
- c) Göndericinin sunuşunu beğenmemek
- d) Korkuya kapılmak
- e) Bazı insanlar da, soru sormak istedikleri halde başkalarının konuşması sırasında söze giremediklerinden yakınmışlardır (Leavitt, 1964, s. 147).

Çift yönlü iletişimin avantaj ve dezavantajları hakkında Leavitt şu sonuçlara varmıştır:

- 1) Tek yönlü iletişim, çift yönlü iletişime göre daha hızlıdır.
- 2) Çift yönlü iletişim, tek yönlü iletişime göre daha doğrudur.
- 3) Çift yönlü iletişimde gönderici kendisinin doğru ya da yanlış olduğu konusunda daha doğru yargılarda bulunmakta ve kendisinden daha çok emin olabilmektedir.
- 4) Çift yönlü iletişimde gönderici kendini psikolojik olarak baskı altında hissetmek

durumundadır. Çünkü alıcısı hatalarını toplar ve kendisini bundan haberdar eder. Çift yönlü iletişim karşılaştırıldığında daha güçlü ve düzensizdir. Diğer yandan tek yönlü metod dışarıdan gözleyen için daha verimli ve temiz görünür. Fakat iletişimde doğruluk daha azdır (Leavitt, 1974, s.143).

Gerçekte örgütün niteliği sahip olduğu iletişim sistemiyle belirlenir. Sağlıklı bir iletişim sistemi oluşturamayan örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri oldukça güç görünmektedir.

Kaya, iletişim olmadan herhangi bir örgütsel eylemin ya da yönetim sürecinin yapılmasının gerçekleştirilemeyeceğini belirtmekte; insan ilişkilerinin ve güdülemenin can damarının iletişim olduğunu vurgulamaktadır(Kaya,1991,s.107).

Bununla birlikte Aydın da iletişimin, sadece iş görenlerin formal örgütün amaçlarını ve kendi görevlerini anlamalarını değil,birbirlerini tanımalarını ve benimsemelerini de sağladığı üzerinde durmaktadır(Aydın,1991,s.146).

İşgörenlerin güdülenmeleri, iş doyumunu sağlamaları, iş arkadaşlarıyla ilişki geliştirebilmeleri ve bunlara bağlı olarak kendilerini gerçekleştirebilmeleri örgütte sağlıklı bir iletişim sisteminin varlığı ile yakından ilişkili görünmektedir.

Örgütte her hangi bir faaliyetin gerçekleştirilmesi, iletişimin varlığını zorunlu kılmaktadır.

Bu ilişkinin varlığını ortaya koyabilme açısından literatürde motivasyona ilişkin çeşitli görüşlere rastlanmaktadır.

İçten güdüleme kuramına göre bireyin içinde var olan ihtiyaç, istek ve arzuları onun içten güdülenmesini sağlar. Dıştan güdüleme kuramı ise içten güdüleme kuramını yadsımamakta aksine onun üzerine kurulmaktadır. Bu açıdan bakıldığında iletişim, bir ihtiyaç olarak görülebileceği gibi aynı zamanda gereksinimlerin her aşamasında yer alan bir süreçtir. O halde bir ihtiyaç olarak görüldüğünde motivasyon yapıcı olarak görülebilir. Aynı zamanda ihtiyaçların her aşamasında yer alan bir süreç olduğu için doyurulması ve yerini başka bir ihtiyaca bırakması söz konusu olmaz.

Motivasyonu tanımlamadaki güçlük bu günkü psikolojide belirlenmiş bir anlamının olmayışından kaynaklanmaktadır. Sözcük çeşitli şekillerde kullanılmıştır. Tanımların çoğuna göre motivasyon insan davranışını harekete geçiren, yönlendiren ve güçlendiren üç temel öğeden oluşur. Harekete geçiren güçlerin bireyin içinde olduğu varsayılır. İnsanları belli şekillerde davranmaya iter. Motivasyon aynı

zamanda davranışı yönlendirir. Yani, bir amaca uyum sağlamasında yardımcı olur. O halde amaçlarımıza uygun olarak tanımlarsak motivasyon kişisel amaçların elde edilmesi için bireydeki çeşitli güç, çaba, ihtiyaç, gerginlik durumu ya da diğer mekanizmaların gönüllü olarak harekete geçirilmesini sağlamaktadır (Hoy, Miskel, 1987, s.176).

Motivasyon, davranışa enerji kazandırıldığı ve yönlendirildiği süreç olarak tanımlanır. Motivasyon kavramı psikoloji açısından oldukça güçlü bir kavramdır. Bunun bir nedeni onun, doğrudan gözlenememesinden kaynaklanır. İnsan davranışlarının gözlenmesi, performanslarındaki değişimin gözlenmesi ya da amaç ve ihtiyaçlarını tanımlamalarını isteyerek ortaya konabilen kuramsal bir süreçtir (Wexley, Yukl, 1977, s.75).

Hicks ve Gullett'e göre güdüleme içten ve dıştan güdüleme olmak üzere iki bölümde incelenebilir. Onlara göre; bireyde var olan ihtiyaçlar, istekler ve arzular içten güdülenmesini sağlar. Dıştan güdülenme ise içten güdülenmeyi yok saymaz aksine onun üzerine kurulur (Hicks, Gullett, 1975, s.283). Güdüleme olayını daha iyi anlayabilmek için her iki görüş üzerinde durulması gerekmektedir. Böylece güdülemenin hem psikolojik hem de sosyolojik

temellere dayandığını daha iyi görebiliriz (Aydın, 1986, s.78).

Gereksinim kuramı içten güdüleme kuramı olarak düşünülür. Çünkü kişinin istek ve ihtiyaçları yine kişinin kendisinde vardır. Maslow'un "Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı" ve Mc Clelland'ın "Başarı Güdüse Kuramı" içten güdüleme kuramları olarak incelenebilir. Bireyin içinde var olan ihtiyaç, istek ve arzular onun içten güdülenmesini sağlar. Bu güçler, belirli durumlarda onun davranışlarını yönlendirecek olan düşüncelerini belirleme yoluyla onu etkiler. Örneğin, bir dersten A notu almak isteyen bir öğrenci bu notu almak için neleri yerine getirmesi gerektiğini düşünür. Durumu kapsamlı olarak düşündükten sonra muhtemelen davranışı; sınıfta dikkatli olmak, iyi notlar almak, çok çalışmak, geniş kapsamlı okumak, iyi dönem ödevleri vermek vb. olacaktır. A notu almak için doğru olarak algıladığı davranışları yasıtacaktır (Hicks, Gullet, 1975, s.276).

Maslow, ihtiyaçları beş grupta incelemiştir. Bunlar:

- 1- Fizyolojik ihtiyaçlar
- 2- Güvenlik ihtiyaçları
- 3- Sevme ihtiyacı
- 4- Saygı görme ihtiyacı

5- Kendini gerçekleştirme ihtiyaı

1- Fizyolojik ihtiyaçlar

Maslow son zamanlardaki ortaya çıkan iki gelişmenin ihtiyaçlar hakkındaki alişilmiş kavramları düzenlemesini zorunlu kildiğini belirtmiştir. Bunlardan birincisi "Homeostasis" kavramının gelişimi, ikincisi ise vücut eksiklerini ya da gerçek ihtiyaçları ortaya koyabilecek yeterli göstergelerin bulunmasıdır.

Ona göre Homeostasis, normal bir kan akışının sağlanması için vücudun kendiliğinden harcadığı çabadır. Maslow, bütün fizyolojik ihtiyaçların Homeostatik olarak nitelenemeyeceğini, bütün ihtiyaçlar doyurulmamışsa ve organizma fizyolojik ihtiyaçlarla baskı altındaysa geri kalan bütün ihtiyaçların ya geri plana itildiklerini ya da farkedilmediklerini vurgulamışlardır. Maslow, organizmanın yalnızca doyurulmayan ihtiyaçlar tarafından baskı altına alındığını ve davranışların düzenlendiğini belirtmiş, doyurulan ihtiyaın bireyin süregelen dinamiğinde önemini yitirdiğini belirtmiştir.

2- Güvenlik ihtiyaçları

Maslow, kuramında fizyolojik ihtiyaçlar göreli olarak doyurulursa güvenlik ihtiyaı adını verdiğimiz yeni ihtiyaçlar dizisi ortaya çıkar demektedir. Maslow

güvenlik ihtiyacı konusunda şunları söylemektedir: Kùltürümüzde şanslı, normal ve sağlıklı bir yetişkin geniş oranda güvenlik ihtiyacı açısından tatmin olmuştur. Barışçıl, düzgün işleyen iyi bir toplum üyelerinin vahşî hayvanlara, aşırı sıcaklara, suçlara, cinayetlere karşı yeter derecede güven duymasını sağlar. Bu yüzden aktif güdüleyici olarak, gerçek anlamda artık güvenlik ihtiyacı kalmamıştır. Bu tür ihtiyaçları ancak nörotik ya da nörotiğe yakın bireylerde bulabiliriz.

3- Sevme ihtiyacı

Eğer hem psikolojik hem de güvenlik ihtiyacı iyi doyurulmuşsa sevgi, etkileme ve ait olma ihtiyaçları ortaya çıkacak ve tanımlanan döngü bu yeni merkezde kendini tekrarlayacaktır. Bu aşamada birey daha önce hiç olmadığı kadar arkadaş yokluğunu, eş ya da çocuk yokluğunu şiddetle hissedecektir. Burada tanımlanan sevgi kavramının seksle eş anlamlı olmadığını vurgulamak gerekir.

4- Saygı görme ihtiyacı

Bu ihtiyaçlar iki alt gruba ayrılabilir. Birincisi güçlü olmak, başarı, yeterlilik, özgürlük ve bağımsızlık arzusu; ikincisi ün, prestij, tanınma, dikkat çekme, önemli olma arzusudur.

5- Kendini gerçekleştirme ihtiyacı

Bütün bu ihtiyaçlar giderilse bile yeni bir ihtiyacın gelişmesi beklenir. Bir insan ne olabilirse olmalıdır. Bu ihtiyaca kendini gerçekleştirme ihtiyacı adını veriyoruz. Bu ihtiyacın açığa çıkması fizyolojik, güvenlik, sevgi ve saygı görme ihtiyaçlarının giderilmesine bağlıdır. Maslow, bu ihtiyaçlarını doyuran insanlara temelde doyum sağlamış insanlar adını vermektedir. Maslow, temel ihtiyaçların doyurulması için ön şartlar olduğunu vurgulamıştır. Bunlar; konuşma özgürlüğü, başkasına zarar vermedikçe bireyin istediğini yapma özgürlüğü, bireyin kendini ifade etme özgürlüğü, bilgi elde etme özgürlüğü, kendini savunma özgürlüğü, adalet, dürüstlük (Matteson, Ivancevich, 1977, s.330-7).

Psikolojik danışma ve rehberlik alanında da kendini gerçekleştirmeye yer verildiği görülmektedir.

Psikolojik danışma ve rehberlik yardımının amacı olan kendini gerçekleştirme (self actualizing) rehberlik alanında benimsenmiş son yılların önemli kavramlarından biridir. Kendini gerçekleştirme, bireyi bir bütün olarak ele alan ve özellikle normal bireyin gelişimini inceleyen "humanistik psikoloji" akımının geliştirdiği bir kavramdır. Üzerinde çok çalışılmış olmasına karşın bu kavram halen karmaşık bir kavramdır. Kendini gerçekleştirmekte olan bireyin

taşıdığı özellikler aslında, psikolojik sağlığı yerinde olan çağdaş insanda bulunması gerekli özelliklerdir. Bu özelliklerden genel olarak benimsenen bazıları şöylece özetlenebilir: Kendini gerçekleştirmekte olan birey daha yeterli bir kişiliğe sahiptir; daha verimlidir, kim olduğunu gerçekçi bir gözle algıladığı gibi kim olabileceği hakkında daha tutarlı bir görüntüye sahiptir. Kendini gerçekleştirmekte olan birey hem kendisi ve hem de başkaları hakkında iyi düşüncelere sahiptir; insan değerlerine saygı duyar, onları benimser ve geliştirir. Kendini gerçekleştirmekte olan birey zamanını iyi kullanır; geçmişten daha çok geleceğe dönüktür; yaratıcıdır. Kendine saygı duyar ve kendini olduğu gibi kabul eder; duygularını açığa vurmaktan kaçınmaz. Kendini gerçekleştirmekte olan birey değişmeye ve yeni yaşantılara açıktır. Kendini değiştirmekte olan dünyanın yine değiştirmekte olan bir parçası gibi görür, vb. (Kerçeoğlu, 1990, s.12).

Maslow'un kuramı aşağıdaki dört noktaya dayanmaktadır:

1- İnsan ihtiyaçları önem sırasına göre düzenlenmiştir. Bunlar; fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirmektir.

2- İnsan sürekli olarak istemektedir. Bu yüzden hiçbir zaman ihtiyaçlar tatmin edilmez. Bir ihtiyaç

giderilir giderilmez etkililiğini kaybeder ve onun yerini almak üzere başka bir ihtiyaç ortaya çıkar.

3- Bir ihtiyaç bir kez doyurulduğunda artık davranış motive etmez.

4- İhtiyaçlar birbirinden bağımsız ve binişiktir. Başka bir ihtiyaç ortaya çıkarken bir ihtiyaç kaybolmazsa her alandaki ihtiyaçlar kısmen giderilme eğilimi gösterir (Hicks, Gullett, 1975, s.277-8).

Güdüleme için bireyin içinde var olan güçlere dayanan önemli bir kavram da "başarı güdüsü" dür. David Mc Clelland, başarı üzerindeki çalışmasında, iş adamlarının, bilim adamlarının ve meslek sahiplerinin başarı güdüsü konusunda ortalamanın üzerinde olduklarını bulmuştur. Başarıyla güdülenmiş bir iş adamı kari yalnızca kar olsun diye arzu etmez, onu güçlü bir başarı arzusu olduğu için ister. Karlar yalnızca işin ne kadar iyi yapıldığının bir ölçüsüdür. Kar zorunlu bir amaç değildir.

Mc Clelland, başarı ihtiyacında olan bir kişinin bazı durumlarda başkalarının daha iyi çalışmasını sağlayabilecek belirli özelliklere sahip olduğunu belirtmiştir. Başarı güdüsüne sahip bireyin özellikleri:

1- Sonuçları bakımından kişisel sorumluluk üstlenebileceği görevleri tercih ederler.

2- Gerçekleşebilir amaçlar saptar ve hesaplı

risklere girer.

3- Başarı ya da başarısızlığını içeren kesin dönüt ister.

4- Onlar hakkındaki kişisel duygularına rağmen yeterli meslektaşlarını tercih eder.

Bu özellikleri değerlendirirken kişisel sorumluluk olmadan, başarı güdüsüne sahip bireyin başarılı şekilde varılmış bir hedeften çok az doyum sağladığı sonucu çıkarılabilir.

Dıştan güdüleme kuramı iş ile ilgili olan ücret, çalışma koşulları ve şirket politikası gibi ve yine işin bireye dönük yönü ile ilgili olan tanınma, ilerleme ve sorumluluk gibi yönetici tarafından kontrol edilen faktörler kadar bireyin içerisinde var olan güçleri içerir.

Çalışanlar, yöneticinin yaptığı her şeye olumlu ya da olumsuz tepki verdiklerinden yöneticilerin çalışanların olumlu tepkilerini ortaya çıkaran dıştan güdülemeyi kullanmaları zorunludur. Bu olumlu tepkiler çalışanların örgüt yararına çalıştıklarını gösterecektir (Herbert, Hicks, 1975, s.281). Douglas Mc Gregor içten ve dıştan güdülemeyi içeren bir kuram geliştirmiştir. Bu kuramda dıştan güdüleme, yöneticinin astların tutum ve davranışları konusundaki saygıltılarında kendini gösterir. Başka bir anlatımla

yöneticinin kullandığı liderlik biçemi onun insanın doğasına ilişkin yargısı tarafından belirlenir (Aydın, 1986, s.85).

Mc Gregor insan doğasına ilişkin iki alternatif sunmaktadır. Birincisini "x" kuramı olarak adlandırmaktadır. İnsan doğasına ilişkin diğer kuram "y" kuramıdır ve hem birey ihtiyaçları hem de örgüt amaçlarının yerine getirildiği ve daha yüksek düzeyde motivasyona yol açtığına inandığı tahminlerine dayanır (Hicks, Gullet, 1975, s.286).

x kuramın üç temel sayıltısı vardır. Bu sayıltılar şunlardır:

1- Normal olarak insanoğlu işi sevmez ve elinden geldiği kadar işten kaçar.

2- İnsanın bu işi sevmeme özelliği nedeniyle, insanların çoğu örgütsel amaçların elde edilmesinde yeterli çabayı göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır.

3- Normal bir insan yönetilmeyi yeğler, sorumluluktan kaçmayı ister, hırsı azdır, herşeyin üstünde de güvenlik arar.

Mc Gregor "y" kuramının sayıltıları olarak aşağıdaki noktaları belirtmektedir.

1- İşte fiziksel çabanın harcanması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Sıradan bir kimse doğuştan

işten nefret etmez.

2- Dışarıdan denetim ve ceza ile korkutma, çabayı örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir.

3- Amaçlara bağlılık, onların elde edilmeleri ile ilgili ödüllere bağlıdır.

4- Uygun koşullar altında sıradan bir kişi, sorumluluğu sadece kabul etmeyi değil fakat aramayı da öğrenir.

5- Örgütsel sorunların çözümünde görece olarak yüksek dereceli imge, ustalık ve yaratıcılık kullanma yeteneği, insanlar arasında dar değil fakat geniş bir dağılım gösterir.

6- Çağdaş endüstri yaşam koşulları altında, normal bir insanın zihinsel yeteneklerinin sadece bir kısmı kullanılmaktadır (Aydın, 1986, s. 85-6).

Frederick Herzberg ve arkadaşları tarafından geliştirilen güdüleme kuramı dıştan güdüleme kuramıdır. Çünkü doyum ya da doyumsuzluk yaratan faktörler işveren tarafından kontrol edilir (Hicks, Gullett, 1975, s.286).

Güdü-Hijyen kuramı Herzberg'in endüstri çalışanları üzerinde iş motivasyonu üzerinde yaptığı çalışmanın sonuçlarına dayanır. 203 mühendis ve muhasebecinin üzerinde yaptıkları araştırmada Herzberg ve arkadaşları iş doyumunda anlamlı bir

azalma ya da belirli bir gelişmeyle sonuçlanan iş deneyimlerinin sorulduğu bir süreç kullanmışlardır (Hoy, Miskel, 1987, s.182).

Bu görüşmelere dayalı olarak iki etkenli bir denence geliştirilmiştir. Bu denenceye göre;

1- İş doyumunu olduğunda var olan etkenler, iş doyumsuzluğuna yol açan etkenlerden ayrıdır.

2- İş doyumunun tam zıttı iş doyumunun olmamasıdır, iş doyumsuzluğu değildir.

3- Benzer biçimde, iş doyumsuzluğunun tam zıddı iş doyumsuzluğunun olmamasıdır, iş doyumunu değildir (Aydın, 1986, s.87).

Herzberg doyumla sonuçlanan iş faktörlerinin doğrudan işle bağlantılı olduğunu bulmuştur. Doyumsuzlukla sonuçlanan iş faktörleri ile ilgilidir.

Doyum sağlayan faktörler

- 1- Başarı
- 2- Tanınma
- 3- İşin kendisi
- 4- Sorumluluk
- 5- İlerleme

Doyumsuzluğa yol açan faktörler

- 1- Ücret
- 2- Gelişme olasılığı
- 3- Astlarla ilişkiler

- 4- Statu
- 5- Üstlerle ilişkiler
- 6- İkili ilişkiler
- 7- Teknik denetim
- 8- Şirket politikası ve yönetim
- 9- Çalışma şartları
- 10- Kişisel yaşam
- 11- İş güvenliği (Carve, Sergiovanni, 1969, s.249)

Herzberg'in çalışması doyumla sonuçlanan faktörlerin iş ile ilgili olduğunu ortaya koymaktadır. Yukarıda sayılan beş faktörden her biri iletişim ile ilişkili görünmekte ve çift yönlü iletişim ile iş doyumunu arasında bir ilişki bulunabileceğini göstermektedir.

Öte yandan doyumsuzluk yaratan faktörler işin çevresi ile ilgilidir. Maddeler çift yönlü iletişimin kurulabildiği ortamda en azından doyumsuzluk yaratma özelliklerini yitireceklerini tezini destekler niteliktedir.

Doyum sağlayıcılar işin niteliğiyle ilişkilidir ve iş görenin yaptığı iş ile ilişkisini betimlerler. Doyum sağlayıcı etkenler olarak başarı, tanınma, işin niteliği, sorumluluk ve yetiştirme düşünülmektedir.

Herzberg'in çalışmasının temel sonuçlarını özetlemek gerekirse iş doyumsuzluğunu etkileyen

faktörler (hijyen) sağlıkla ilgili faktörlerdir. İş doyumunu etkileyen faktörler ise güdüleyicilerdir. Herzberg'in kuramı yöneticilerin işçileri mutlu ya da mutsuz eden faktörler olmak üzere iki konu üzerinde durmaları gerektiğini açıklar (Hicks, Gullett, 1975, s.288).

Motivasyon-hijyen kuramının olası bir açıklaması Maslow'un popüler olan "Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı" ile kuramsal yakınlığıdır. Herzber bu ilişkiyi pozitif iş davranışlarına yol açan faktörlerin bireyin kendini gerçekleştirme doyumunu için potansiyel olarak var olduklarını sağlayarak kurmuştur. Bunun tersi olarak hijyen faktörler psikolojik, güvenlik ve sosyal ilişkilere bağlanabilir.

Her iki teori de benzer ilişkileri vurgular. Maslow psikolojik varlık olarak insan ihtiyaçları üzerinde dururken, Herzberg, işin temel ihtiyaçları nasıl etkilediği anlamında psikolojik birey üzerinde durmuştur (Hoy, Miskel, 1987, s.184).

Maslow, Mc Gregor ve Herzberg'in kuramları, motivasyona farklı açılardan yaklaşıyor gibi görünüyor. Fakat kuramlar karşılaştırıldığında benzer ilişkileri vurguladıkları görülebilir. Maslow, nadiren doyurulan üst düzey ihtiyaçların işçiyi motive eden faktörler olduklarını düşünüyor. Herzberg, hijyen

faktörler doyumsuzluğa yol açan faktörleri nötrleştirdikten sonra, doyum sağlayıcıları motive edici olarak görür. Mc Gregor'un "y" kuramı hem Maslow hem de Herzberg'in kuramlarıyla karşılaştırılabilir. "y" kuramı çalışanın saygın ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını doyumayı arzuladığını varsayar. Kurama göre kişi sorumluluk ister, kendini yönlendirme ve kontrolü dener. Çalışan yaratıcı ve hayalcidir. Maslow'un üst düzey ihtiyaçları ve Herzberg'in motive edici faktörleri aynı tahminlerde bulunur. Bu yüzden yönetici, işçiyi motive etmek için ya üst düzey ihtiyaçları motive edici faktörleri ya da "y" kuramının varsayımlarını seçebilir (Hicks, Gullett, 1975, s. 289).

Güdüleme konusunda üzerinde durulması gereken bir model de Victor H. Wroom (1964) tarafından geliştirilmiştir. Wroom, güdülemeye üç temel etken açısından bakmaktadır.

Bu etkenlerden birincisi, bireyin gerçekleştirmek istediği amaçlardır. Modelde bireyin iç durumu üzerinde durmak yerine, bireyin üstün tuttuğu amaçlar vurgulanmaktadır. Üretkenliği etkileyen ikinci bir etken, bireyin üretkenlikle, kendi kişisel amacını gerçekleştirme arasındaki ilişkiyi algılama biçimidir. Üçüncü etken ise bir bireyin kendi üretkenliğini

etkileme yeteneğidir. Yukarıda belirtilen etkenler Wroom modelinin temelini oluşturmaktadır. Bireyin üretkenlik düzeyinin belirleyicileri bu etkenlerdir. Bu etkenler, güdüleme konusunda bireyler arasındaki farklılığı da göstermektedir. Bu da, yöneticilerin işgörenleri güdüleme konusunda bireysel farklılıkları da dikkate almaları gerektiğini ortaya koymaktadır (Aydın, 1986, s.90-1).

İş doyumunu konusunda bir çalışma da Sergiovanni tarafından yapılmıştır.

Sergiovanni iş doyumunu ve iş doyumsuzluğunu yaratan faktörlerin kavramsal bir süreklilik içerisinde düzenlendiğinin söylenebileceğini belirtmiştir. Buna göre doyumsuzluk kaynağı yaratan bir faktör aynı zamanda potansiyel bir doyum sağlayıcı olabilir. Buna göre doyumsuzluğa yol açan bir faktör yok edildiği zaman iş doyumuna ortaya çıkabilir. Ya da bunun tersi doyum sağlayan durumundaki başarısızlık öğretmende doyumsuzlukla sağlanacaktır. Bu çalışmada Bernard, Herzberg ve Snyderman'ın çalışmaları temel alınmıştır. Sergiovanni, öğretmenlerin belirtmiş oldukları faktörleri doyum ve doyumsuzluk gibi iki kategoride nasıl bir dağılım göstereceğini, bundan öte, öğretmenler için doyum sağlayan ve doyumsuzluk yaratan bir olgu varsa bu faktörlerden iş doyumuna yol açan

faktörlerin işin çevresiyle bir ilişkisi olup olmadığını bulmaya çalışmıştır. Bu amaçla şu iki soruyu sormuştur.

1- Öğretmenlerde doyum yaratan ve doyumsuzluğa yol açan bir dizi faktör var mıdır? Ya da bu faktörlerin süreklilik esasına göre potansiyel doyum sağlayıcı ya da doyumsuzluk yaratıcı olduğu şeklinde tanımlanması daha iyi midir?

2- Bu faktörlerin dağılımı öğretmenlerde alt gruplara göre farklılıklar gösterir mi? (Bu alt gruplar a-Cinsiyet, b- Yaş, c- İlk ya da ortaokul öğretmenleri).

Bu çalışma başarı, tanınma ve sorumluluğun öğretmenin iş doyumuna katkıda bulunan faktörler olduğunu göstermiştir. Kişiler arası ilişkiler, yönetim, okul politikası, denetim, kişisel yaşam, adalet, öğretmenlerde iş doyumsuzluğuna yol açan faktörlerdir.

Öğretmenlerde olumlu tutumu açıklayan faktörlerin işin kendisiyle ilişkili olduğu, olumsuz tutuma yol açan faktörlerin işin çevresiyle ilgili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerde doyum yaratabilecek ve doyumsuzluğa yol açabilecek faktörlerin kavramsal bir süreklilik tezi bu çalışmada doğrulanmamaktadır. Öğretmenler

için olumlu iş duygularına yol açan kaynakların olumsuz duygular yaratan kaynaklardan farklı olma eğiliminde olduğu görülmektedir (Sergiovanni, 1969, s.249-257).

Schultz ve Tedlie öğretmenlerin iş doyumu ve okulun etkililiği ile yöneticilerin güç kullanmaları hakkındaki algıları konulu bir çalışma yapmışlardır.

Örnekleme 38 devlet ve özel okuldan 445 ilkokul öğretmeninden oluşmaktadır. Çalışmada veri toplamak için üç araç kullanılmıştır.

- 1- Job Descriptive Index
- 2- The Richardson Power Profile
- 3- The Index of Perceived Organizational Effectiveness

Çalışmanın sonuçları öğretmenlerin iş doyumu ve müdürlerin yedi tip güç kullanmaları ile ilgili algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Üst düzeyde iş doyumu sağlayan öğretmenler az iş doyumu sağlayan öğretmenlere göre daha fazla müdürlerin uzmanlık ve yasal yetkilerini kullandıklarını algılamışlardır. Müdürleri etkileri öğretmenlerin özel bilgi ve yetenekleri algılamalarına bağlı olabilir. Bu sonuç, okul müdürlerinin hazırlık ve değerlendirme konusunda daha üst düzeyde bir deneyime götülenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Çalışmadan çıkan sonuçlara göre; üst düzeyde iş doyumunu sağlayan öğretmenler diğerlerinden daha çok müdürlerin bilgiye yönelik güç kullandıklarını algılamışlardır. Bilgi gücü kullanan müdürler, öğretmenlere işlerin kontrol altında olduğu duygusunu taşımalarında yardımcı olur. Eylem öncesi davranış kalıplarının gelişmesini kolaylaştırır. Öğretmenlerin değişen durumlara uyumunu sağlar.

İş doyumunu az olan öğretmenler müdürlerin zorlayıcı güç kullandıklarını algılamışlardır. Bununla beraber okul müdürleri diğer örgütlerin yöneticileri kadar zorlayıcı güç kullanmazlar. İş doyumunu az olan öğretmenler müdürlerin ilişki gücü kullandıklarını algılamışlardır. Bu da zorlayıcı güç gibi kontrol ya da yönetme davranışını göstermektedir. Öğretmenlerin iş doyumunu ve ödül arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. İş doyumunu olan öğretmenler diğerlerine göre okulların daha etkili olduklarına inanmaktadır (Schultz, Tedlie, 1989, s.461-7).

BÖLÜM III

Bu bölümde, araştırmada kullanılan yöntem, evren ve örneklem, veri toplama aracı, veri toplamada izlenecek yol ve istatistiksel işlemler bulunmaktadır.

YÖNTEM

Araştırmada uygunluğu bakımından betimsel yöntem kullanılmıştır. Betimleme araştırmaları mevcut olayların daha önceki olay ve şartlarla ilişkilerini de dikkate alarak, durumlar arasındaki etkileşimi açıklamaya çalışır. (Kaptan,1973, s. 175)

EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, Malatya il merkezinde bulunan orta öğretim II. kademe okulları oluşturmaktadır.

Örneklem bir genel lise, bir anadolu lisesi, bir anadolu ticaret lisesi, iki endüstri meslek lisesi olmak üzere toplam beş liseden oluşmaktadır. Bu okullarda toplam 150 anket dağıtılmış ve 132 anket geri alınmıştır.

VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veri toplama aracı olarak "anket" kullanılmıştır. Anketteki sorular çift yönlü iletişim, iş doyumunu, motivasyon, karar verme ve kendini gerçekleştirme konularında okullarda var olan durumu saptayacak niteliktedir. Anket 68 sorudan oluşmaktadır. Bu sorulardan ilk dördü öğretmenlerin yaş, cinsiyet, çalışma yılı ve eğitim durumunu saptamaya yöneliktir. Yanıtlar 5 şıklı olarak düzenlenmiştir. Şıklar, (1) çok az derecede, (2) az derecede, (3) orta derecede, (4) büyük oranda, (5) çok büyük oranda şeklinde

hazırlanmıştır.

Anket, 1967,1968, 1969, 1970 ve 1972 yıllarında Michigan Üniversitesi tarafından uygulanmıştır (Taylor, James c, Bowers, David g. 1972.) (ek:1)

VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ

Anketin uygulanabilmesi için öncelikle soru maddeleri araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra bu maddelerden bulunan ifadeler Türk eğitim sistemine uygun hale getirilmiştir.

Anketin geliştirilmesi aşamasında, ankette bulunan soru maddelerini öğretmen çevresi içinde sorgulaması yapılmış ve bu yönde gerekli değişiklikler yapıldıktan sonra, anket hakkında genel olarak uzman kanısı alınmıştır.

VERİ TOPLAMA ARACININ UYGULANMASI

Anketin uygulanabilmesi için Milli Eğitim Bakanlığı Malatya İli Milli Eğitim Müdürlüğü'nden 300.44 sayı ve 9 Ağustos ve 1993 tarihli yazısı ile il dahilinde bulunan liselerde çalışma izni alınmıştır.(Ek:2)

Anket yeter sayıda çoğaltılmış (ek:3) ve yanıtlanmak üzere öğretmenlere dağıtılmıştır. Anketler öğretmenlere dağıtıldığında, yüz yüze görüşme konusunda titizlik gösterilmiş ve anket maddeleri konusunda gerekli sözel açıklama yapılmıştır.

VERİLERİN İSTATİKSEL ANALİZİ

Araştırma için uygulanan anket verileri bilgisayara kaydedildi. Yüzdeler ve belirlenen denenceleri test

edebilmek amacıyla soruların birbirleri ile ilişkisini verebilecek şekilde tablolar hazırlandı. Hazırlanan tablolara x2 (kay kare) testi uygulandı.

Gerçekte kay kare testi ile yapılmak istenen şey, gözlenen ve beklenen gibi iki frekans dağılımı arasında bir fark olup olmadığının araştırılmasıdır. Bu, iki dağılımın aynı evrenden gelip gelmediğinin incelenmesi işidir. Kay kare testinin manidar bulunması iki değişken arasında bir ilişkinin mevcudiyetine işaret etmektedir. Bu gözlenen ve beklenen frekanslar arasında fark olduğu anlamına gelmektedir. Kay kare testinin manidar olması sadece ilişkinin mevcudiyetini göstermekte fakat ilişkinin miktarı ya da derecesi hakkında bir fikir vermemektedir. (Kaptan, 1973, s.291)

İstatiksel analiz için gerekli tablolar hazırlanırken, 1, 2, 3, 4 ve 5 olarak düzenlenen şıklar, işlem kolaylığı açısından 3'e indirilmiştir. Buna göre; 1 ve 2, 4 ve 5 birleştirilmiştir. Ayrıca, 27-63 arasındaki "sorular şimdi nasıl ?" ve "nasıl olmasını istersiniz ?" şeklinde düzenlenmiştir. Başlangıçta deneysel olması amaçlanan ve "nasıl olmasını istersiniz ?" şeklindeki soruların ışığında deney gruplarında belirli bir süreçten sonra tekrar uygulanması düşünülen anket soruları, okullarda bu tür bir deneysel çalışmanın pratikte uygulanmasındaki güçlükler yüzünden yöntem açısından betimsel araştırmaya dönüştürülmesi sonucu

yalnızca bir kez uygulanmıştır. Bunun sonucu olarak anketin "nasıl olmasını istersiniz ?" şeklindeki 28, 30, 32, 34, 36, 38, 40, 42, 44, 49, 51, 53, 55, 57, 59, 61 ve 63'üncü sorular öğretmenlerin beklentilerini ortaya koyduğundan öneriler geliştirmek amacıyla kullanılmıştır.

Araştırmanın denenceleri 0.05 anlamlılık derecesi ölçü alınarak değerlendirilmiştir. Denence 0.05 anlamlılık düzeyinde, H_0 hipotezinin kabul edilip karşı hipotezin red edilmesi durumunda görüşler arasında bir farkın olmadığı, H_0 hipotezinin red edilip karşı hipotezin kabul edilmesi durumunda ise görüşler arasında bir farkın olduğu yönünde yordanmıştır.

Her göze düşen denek sayısı 5'ten küçük olan değerler göz sayısının %20'sini aşması nedeniyle bazı tablolar X^2 (kay kare) testi ile test edilememiştir.

İki değişken arasında anlamlı bir farkın bulunduğu tablolar bulguları ve yorumlara kaynak olarak kullanılmıştır.

Aradaki farkın birinci X^2 (kay kare) testinin uygulanması sonucu anlamlı bulunduğu tablolara, satır X^2 değeri en yüksek olan satırlar atıldıktan sonra test ikinci bir kez uygulanmış ve bu farkın nereden geldiği bulunmak istenmiştir.

X^2 = Kay kare değerini

Sd = Serbestlik derecesini göstermektedir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın denencelerine ilişkin, uygulanan ankette elde edilen bulgular ve bunlarla ilgili yorumlar yer almaktadır.

Öncelikle "yönetilenin iş doyumu çift yönlü iletişim ortamında artmaktadır." denencesine ilişkin bulgu ve yorumlar, "yönetilenin motivasyonu çift yönlü iletişim ortamında artmaktadır" denencesine ilişkin bulgu ve yorumlar yer almaktadır.

Daha sonra "karara katılan yönetilen iş doyumu ve motivasyon bakımından olumlu yönde etkilenmektedir" denencesine ilişkin bulgu ve yorumlar, "çift yönlü iletişim yönetilenin yaşamında olumlu yönde etki etmektedir." denencesine ilişkin bulgu ve yorumlar yer almaktadır.

GENEL BİLGİLER

Bu aşamada ankette öğretmenlere sorulmuş olan cinsiyet, iş tecrübesi, yaş durumu ve eğitim durumu ile ilgili veriler yer almaktadır.

Ankete yanıt veren 132 kişiden 84'ü erkek, 41'i bayan öğretmenlerden oluşmaktadır. 7 kişide cinsiyet sorusuna yanıt vermemişlerdir.

Ankete yanıt veren 132 kişiden 46 kişi 1 ila 5 yıl

arasında, 39 kişi, 5 ila 10 yıl arasında ve 47 kişi 10 yıldan fazla iş deneyimine sahip olduğunu belirtmiştir.

Ankete yanıt veren 132 kişiden 55 kişi 25 yaşın altında olduğunu, 61 kişi 26 ile 40 yaşları arasında olduğunu ve 16 kişi ise 40 yaşının üstünde olduklarını belirtmişlerdir.

Ankete katılanların eğitim durumları ise: 132 kişiden 15 kişi ön lisans, 109 kişi lisans ve 8 kişi doktora sahibidir.

A. Yönetilenin iş doyumu çift yönlü iletişim ortamında artmaktadır." denencesine ilişkin bulgu ve yorumlar

Bu aşamada çift yönlü iletişim ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki veren tablolara ve bunlara ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 1.

		25 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
12 S O R U Y U Y N. N.	1	36 % 80.00	5 % 11.11	3 % 6.67	45 % 34.09
	2	29 % 45.31	27 % 42.19	8 % 12.50	64 % 48.48
	3	9 % 39.13	6 % 26.09	8 % 34.78	23 % 17.42
	TOPLAM	74 % 56.49	38 % 29.01	19 % 14.50	

$X^2 = 24.752$, $Sd. = 4$, $P < 0.05$ olduğundan yöneticinin okul ile ilgili bir sorun olduğu zaman öğretmenlerle konuşması ve düşüncelerini almak amacıyla grup toplantıları düzenlenmesi ile bilmeleri gereken şeylerin öğretmenlere anlatılması arasında anlamlı bir ilişki vardır. 1. Satır analiz dışı bırakıldığından $p > 0.05$ olduğundan farkın birinci satırdan geldiği söylenebilir. Çif yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 74 (%56.49) kişiden 16'sı iş

doyumunun az olduğunu; çift yönlü iletişimin orta derecede olduğunu söyleyen 38 (%29.01) kişiden 5'i ve çok olduğunu söyleyen 19 (%14.50) kişiden 3'ü iş doyumlarının az olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 2.

		25 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
46 S O R U Y U Y N.	1	33 % 80.49	7 % 17.07	0 % 0.00	41 % 31.06
	2	25 % 51.02	15 % 30.61	9 % 18.37	49 % 37.12
	3	16 % 38.10	16 % 38.10	10 % 23.81	42 % 31.82
	TOPLAM	74 % 56.49	38 % 29.01	19 % 14.50	

$X^2 = 19.445$, $Sd = 4$, $P < 0.05$ olduğundan yöneticinin okul ile ilgili bir sorun olduğu zaman öğretmenlerle konuşmak ve düşüncelerini almak amacıyla grup toplantıları düzenlenmesi ile öğretmenlerin yöneticilerine güven duymaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 1. satır analij dışı bırakıldığında $P > 0.05$ olduğundan farkın birinci satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre; Çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 74(% 56.49) kişiden 33'ü iş doyumunun az olduğunu çift yönlü iletişimin orta de-

rece olduğunu söyleyen 38 (% 29.01) kişiden 7'i iş doyumunun az olduğunu ve çift yönlü iletişimin çok olduğunu söyleyen 19 (% 19.50) kişiden hiç biri iş doyumunun az olduğunu söylememiştir.

Tablo=3

		26 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
S S O R U Y U Y N.	1	26 % 52.00	20 % 40.00	4 % 8.00	50 % 38.76
	2	19 % 33.93	24 % 42.86	12 % 21.43	56 % 43.41
	3	5 % 21.74	9 % 39.13	9 % 39.13	23 % 17.83
	TOPLAM	51 % 38.93	55 % 41.98	25 % 19.08	

$\chi^2 = 12.390$, $sd = 4$, $p < 0.05$ olduğundan Yöneticilerinin yönetim tekniklerinin kullanma derecesi ile öğretmenlerin kurumun nesnel, net ve mantıklı amaçlar taşıma derecesine ilişkin inaçları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 3. satır analij dışı bırakıldığında $p > 0.05$ olduğundan farkın bütün satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 51 (%38.93) kişiden 5'i iş doyumunun çok olduğunu, çift yönlü iletişimin orta düzeyde olduğunu söyleyen 55 (% 41.98) kişiden 9'u

iş doyumunun çok olduğunu belirtmiştir.

Tablo4 =

		26 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
13 S O R U Y U Y N. N.	1	17 % 65.38	7 % 26.92	2 % 7.69	26 % 19.70
	2	21 % 42.86	19 % 38.78	8 % 16.33	49 % 37.12
	3	13 % 22.81	29 % 50.88	15 % 26.32	57 % 43.18
	TOPLAM	51 % 38.93	55 % 41.98	25 % 19.08	

$X^2 = 14.788$, $sd = 4$, $p < 0.05$ yöneticilerinin yönetim tekniklerini kullanma derecesi ile öğretmenlerin kendilerini kuruma bağlı hissetmeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 1. satır analij dışı bırakıldığında $p > 0.05$ olduğundan farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 51 (% 38.93) kişiden 17'si iş doyumunun az olduğunu, çift yönlü iletişimin orta düzeyde olduğunu söyleyen 55 (% 41.98) kişiden 7'si iş doyumunun çok olduğunu belirtmiştir. Çift yönlü iletişimin çok olduğunu söyleyen 25 (%19.08) kişiden ikisi iş doyumunun az olduğunu belirtmiştir.

Tablo 5 =

		26 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
19 S O R U Y U Y N.	1	12 % 63.16	5 % 26.32	1 % 5.26	19 % 14.39
	2	17 % 39.53	20 % 46.51	6 % 13.95	43 % 32.58
	3	22 % 31.43	30 % 42.86	18 % 25.71	70 % 53.03
	TOPLAM	51 % 38.93	55 % 41.98	25 % 19.08	

$\chi^2 = 9.593$, $sd = 4$, $p < 0.05$ olduğundan yöneticilerin yönetim tekniklerini kullanma derecesi ile öğretmenlerin işlerini oluşturan günlük eylemleri yamaktan hoşnut olma derecesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 1. satır analiz dışı bırakıldığında $P > 0.05$ olduğunda farkın bu satırda geldiği söylenebilir. Çift yönlü iletişimi az olduğunu söyleyen 51(%38.93) kişiden 12'si iş doyumunun az olduğunu, çift yönlü iletişimin çok olduğunu söyleyen 25(%19.08) kişiden 1'i iş doyumunun az olduğunu belirtmiştir.

Tablo=6

		26 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
65 S O R U Y U Y N. N.	1	18 % 58.06	11 % 35.48	2 % 6.45	31 % 23.48
	2	23 % 36.51	29 % 46.03	10 % 15.87	63 % 47.73
	3	10 % 26.32	15 % 39.47	13 % 34.21	38 % 28.79
	TOPLAM	51 % 38.93	55 % 41.98	25 % 19.08	

$X^2=12.622$, $sd=4$, $P<0.05$ olduğundan yöneticilerin yönetim tekniklerini kullanma derecesi ile öğretmenlerin okullarında eğitim ve öğretim yapılma derecesine olan inançları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 3. satır analiz dışı bırakıldığında $P>0.05$ olduğundan farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre; çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 51(%38.93)kişiden 10'u iş doyumunun çok olduğunu, çift yönlü iletişimin orta düzeyde olduğunu söyleyen 55(%41.98) kişiden 15'i iş doyumunun çok olduğunu ve çift yönlü iletişimin çok olduğunu söyleyen 25(%19.08) kişiden 13'ü iş doyumunun çok olduğunu söylemektedir.

Tablo =7

		27 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
B. S. O. R. U. Y. U. Y. N.	1	33 % 66.00	13 % 26.00	4 % 8.00	50 % 38.76
	2	18 % 32.14	17 % 30.36	21 % 37.50	56 % 43.41
	3	9 % 39.13	10 % 43.48	4 % 17.39	23 % 17.83
	TOPLAM	61 % 46.21	42 % 31.82	29 % 21.97	

$X^2 = 18.952$, $sd=4$, $P < 0.05$ olduğundan yöneticinin arkadaşça bir yaklaşıma sahip olması ile öğretmenlerin, kurumun ne derecede nesnel, net ve mantıklı amaçlar taşıdığına olan inançları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 1. satır analiz dışında bırakıldığında $P > 0.05$ olduğundan farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre; Çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 61 (%46.21) kişiden 33'ü iş doyumunun az olduğunu, çift yönlü iletişimin orta düzeyde olduğunu söyleyen 42 (%31.82) kişiden 13'ü iş doyumunun az olduğunu ve çift yönlü iletişimin çok olduğunu söyleyen 29 kişiden 4'ü iş doyumunun az olduğunu belirtmiştir.

Tablo 8.

		27 SORUYU YANITLAYANLAR				
		YANITLAR	1	2	3	TOPLAM
12 S O R U Y U Y N. N.	1		29 % 64.44	11 % 24.44	5 % 11.11	45 % 34.09
	2		23 % 35.94	23 % 35.94	18 % 28.13	64 % 48.48
	3		9 % 39.13	8 % 34.78	6 % 26.09	23 % 17.42
	TOPLAM		61 % 46.21	42 % 31.82	29 % 21.97	

$X^2 = 9.819$, $Sd = 4$, $P < 0.05$ olduğundan yöneticinin arkadaşça bir yaklaşıma sahip olması ile öğretmenlerin işlerini en iyi şekilde bilmeleri gereken şeylerin onlara anlatılma derecesine olan inançları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 1. satır analiz dışı bırakıldığında $P > 0.05$ olduğundan farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre; çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 61 (%46.21) kişiden 29'u iş doyumunun az olduğunu, çift yönlü iletişimin orta düzeyde olduğunu söyleyen 42 (%31.82) kişiden 11'i iş doyumunun az olduğunu ve çift yönlü iletişimin çok olduğunu söyleyen 29 (%21.97) kişiden 5'i doyumun az olduğunu belirtmiştir.

Tablo 9.

		27 SORUYU YANITLAYANLAR				
		YANITLAR	1	2	3	TOPLAM
19 S O R U Y U Y N. N.	1		13 % 68.42	4 % 21.05	2 % 10.53	19 % 14.39
	2		21 % 48.84	17 % 39.53	5 % 11.63	43 % 32.58
	3		27 % 38.57	21 % 30.00	22 % 31.43	70 % 53.03
	TOPLAM		61 % 46.21	42 % 31.82	29 % 21.97	

$X^2 = 10.622$, $Sd = 4$, $P < 0.05$ olduğundan yöneticinin arkadaşça bir yaklaşıma sahip olması ile öğretmenlerin işlerini oluşturan günlük eylemleri yapmaktan hoşlanmaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 1. satır analiz dışı bırakıldığında $P > 0.05$ olduğundan farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre; çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 61 (%46.21) kişiden 13'ü, orta düzeyde olduğunu söyleyen 42 (%31.82) kişiden 4'ü ve çok olduğunu söyleyen 29 (%21.97) kişiden 2'si doyumun az olduğunu belirtmiştir.

Tablo 10.

		29 SORUYU YANITLAYANLAR				
		YANITLAR	1	2	3	TOPLAM
13 S O R U Y U Y N.	1		14 % 53.85	7 % 26.92	5 % 19.23	26 % 19.70
	2		24 % 48.98	20 % 40.82	5 % 10.20	49 % 37.12
	3		15 % 26.32	25 % 43.86	16 % 28.07	57 % 43.18
	TOPLAM		53 % 40.46	52 % 39.69	26 % 19.85	

$X^2 = 10.496$, $Sd = 4$, $P < 0.05$ olduğundan öğretmenlerin yöneticileriyle görüştikleri zaman söylediklerine dikkat etme derecesine olan inançları ile kendilerini kuruma bağlı hissetmeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 3. satır analiz dışı bırakıldığında $P > 0.05$ olduğundan farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre; çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 53 (%40.46) kişiden 15'i, orta düzeyde olduğunu söyleyen 52 (%39.69) kişiden 25'i ve çok olduğunu söyleyen 26 (%19.85) kişiden 16'sı iş doyumun çok olduğunu belirtmiştir.

Tablo 11.

		29 SORUYU YANITLAYANLAR				
		YANITLAR	1	2	3	TOPLAM
20 S O R U Y U Y N. N.	1		12 % 60.00	3 % 15.00	5 % 25.00	20 % 15.27
	2		21 % 40.38	25 % 48.08	5 % 9.62	52 % 39.69
	3		20 % 33.90	24 % 40.68	15 % 25.42	59 % 45.04
	TOPLAM		53 % 40.46	52 % 39.69	26 % 19.85	

$X^2 = 10.548$, $Sd = 4$, $P < 0.05$ olduğundan öğretmenlerin yöneticileriyle görüştikleri zaman söylediklerine dikkat etmesi ile işe gelirken duydukları isteklilik derecesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 1. satır analiz dışı bırakıldığında $P > 0.05$ olduğundan farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre; çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 53 (%40.46) kişiden 12'si, orta düzeyde olduğunu söyleyen 52 (%39.69) kişiden 3'ü ve çok olduğunu söyleyen 26 (%19.85) kişiden 5'i iş doyumunun çok olduğunu belirtmiştir.

Tablo 12.

		29 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
46 S O R U Y U Y N. N.	1	29 % 70.73	10 % 24.39	2 % 4.88	41 % 31.06
	2	19 % 38.78	22 % 44.90	8 % 16.33	49 % 37.12
	3	5 % 11.90	20 % 47.62	16 % 38.10	42 % 31.82
	TOPLAM	53 % 40.46	52 % 39.69	26 % 19.85	

$X^2 = 33.555$, $Sd = 4$, $P < 0.05$ olduğundan öğretmenlerin yöneticileriyle görüştükleri zaman söylediklerine dikkat etmesi ile yöneticiye duydukları güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 3. satır analiz dışı bırakıldığında $P < 0.05$ olduğundan farkın nereden geldiğine ilişkin bir veri alınamamıştır.

Tablo 13.

		33 SORUYU YANITLAYANLAR				
		YANITLAR	1	2	3	TOPLAM
12 S O R U Y U Y N.	1		27 % 60.00	12 % 26.67	6 % 13.33	45 % 34.09
	2		21 % 32.81	29 % 45.31	14 % 21.88	64 % 48.48
	3		5 % 21.74	12 % 52.17	6 % 26.09	23 % 17.42
	TOPLAM		53 % 40.15	53 % 40.15	26 % 19.70	

$X^2 = 12.062$, $Sd = 4$, $P < 0.05$ olduğundan yöneticinin okul çalışmalarını ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için özendirilmesi ile, işlerini en iyi şekilde yapmaları için öğretmenlere gereken şeylerin anlatılması arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 1. satır analiz dışı bırakıldığında $P > 0.05$ olduğundan farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre; çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 53 (%40.15) kişiden 27'si, orta düzeyde olduğunu söyleyen 53 (%40.15) kişiden 12'si ve çok olduğunu söyleyen 26 (%19.70) kişiden 6'sı iş doyumunun az olduğunu belirtmiştir.

Tablo 14.

		39 SORUYU YANITLAYANLAR				
		YANITLAR	1	2	3	TOPLAM
19 S O R U Y U Y N.	1		11 % 57.89	4 % 21.05	3 % 15.79	19 % 14.39
	2		25 % 58.14	13 % 30.23	5 % 11.63	43 % 32.58
	3		31 % 44.29	29 % 41.43	10 % 14.29	70 % 53.03
	TOPLAM		67 % 51.15	46 % 35.11	18 % 13.74	

$X^2 = 3.610$, $Sd = 4$, $P < 0.05$ olduğundan yöneticinin iş ile ilgili sorunları çözümü için yeni fikirler önermesi ile işlerini oluşturan günlük eylemleri yapmaktan hoşlanma dereceleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 3. satır analiz dışı bırakıldığında $P > 0.05$ olduğundan farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre; çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 67 (%51.15) kişiden 3.1'i, orta düzeyde olduğunu söyleyen 46 (%35.11) kişiden 29'u ve çok olduğunu söyleyen 18 (%13.74) kişiden 10'u iş doyumunun çok olduğunu belirtmiştir.

Tablo 15.

		41 SORUYU YANITLAYANLAR				
		YANITLAR	1	2	3	TOPLAM
9 S O R U Y U Y N.	1		31 % 64.58	12 % 25.00	5 % 10.42	48 % 36.64
	2		30 % 45.45	26 % 39.39	10 % 15.15	66 % 50.38
	3		4 % 23.53	8 % 47.06	5 % 29.41	17 % 12.98
	TOPLAM		65 % 49.24	47 % 35.61	20 % 15.15	

$X^2 = 10.130$, $Sd = 4$, $P < 0.05$ olduğundan yöneticinin astların takım olarak çalışmaları yönünde özendirme derecesiyle öğretmenlerin kurumda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin mantıklı düzenleme derecesine inançları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 3. satır analiz dışı bırakıldığında $P > 0.05$ olduğundan farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre; çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 65 (%49.24) kişiden 4'ü, orta düzeyde olduğunu söyleyen 47 (%35.61) kişiden 8'i ve çok olduğunu söyleyen 20 (%15.15) kişiden 5'i iş doyumunun çok olduğunu belirtmiştir.

Tablo 16.

		41 SORUYU YANITLAYANLAR				
		YANITLAR	1	2	3	TOPLAM
12 S O R U Y U Y N.	1		30 % 66.67	13 % 28.89	2 % 4.44	45 % 34.09
	2		29 % 45.31	25 % 39.06	10 % 15.63	64 % 48.48
	3		6 % 26.09	9 % 39.13	8 % 34.78	23 % 17.42
	TOPLAM		65 % 49.24	47 % 35.61	20 % 15.15	

$\chi^2 = 15.609$, $Sd = 4$, $P < 0.05$ olduğundan yöneticinin astlarını takım olarak çalışmalarını yönünde özendirme derecesiyle öğretmenlerin işlerini en iyi şekilde yapmaları için bilmeleri gereken şeylerin onlara anlatma derecesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 3. satır analiz dışı bırakıldığında $P < 0.05$ bulunduğundan farkın nereden geldiğine ilişkin veri elde edilememiştir.

Tablo 17.

		45 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
19 S O R U Y U Y N. N.	1	7 % 36.84	5 % 26.32	7 % 36.84	19 % 14.39
	2	19 % 44.19	19 % 44.19	5 % 11.63	43 % 32.58
	3	13 % 18.57	23 % 32.86	32 % 45.71	70 % 53.03
	TOPLAM	39 % 30.00	47 % 36.15	44 % 33.85	

$X^2 = 17.673$, $Sd = 4$, $P < 0.05$ olduğundan yöneticinin öğretmenler güven duyma derecesiyle öğretmenlerin işlerini oluşturan günlük eylemlerini yapmaktan hoşlanma derecesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 2. satır analiz dışı bırakıldığında $P > 0.05$ olduğundan farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre; çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 39 (%30.00) kişiden 19'u, orta düzeyde olduğunu söyleyen 47 (%36.15) kişiden 19'u ve çok olduğunu söyleyen 44 (%33.85) kişiden 5'i iş doyumunun çok olduğunu belirtmiştir.

Tablo 18.

		45 SORUYU YANITLAYANLAR				
		YANITLAR	1	2	3	TOPLAM
20 S O R U Y U Y N.	1		7 % 35.00	7 % 35.00	5 % 25.00	20 % 15.27
	2		21 % 40.38	24 % 46.15	7 % 13.46	52 % 39.69
	3		11 % 18.64	16 % 27.12	31 % 52.54	59 % 45.04
	TOPLAM		39 % 30.00	47 % 36.15	44 % 33.85	

$X^2 = 20.559$, $Sd = 4$, $P < 0.05$ olduğundan yöneticinin öğretmenler egüven duyma derecesi ile öğretmenlerin işe gelirken isteklilik duyma derecesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 3. satır analiz dışı bırakıldığında $P > 0.05$ olduğundan farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre; çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 39 (%30.00) kişiden 11'i, orta düzeyde olduğunu söyleyen 47 (%36.15) kişiden 16'sı ve çok olduğunu söyleyen 44 (%33.85) kişiden 31'i iş doyumunun çok olduğunu belirtmiştir.

Tablo 1, 2, 3, 6, 7, 8, 10, 13, 15, 17 ve 18'eden elde edilen bulgulara göre yönetilenin iş doyumunu çift

yönlü iletişim ortamında artmaktadır. Tablo 4, 5, 9, 11 ve 14'den elde edilen veriler bu trezi doğrulayıcı nitelikte görünmemektedir. Bunun yanında Tablo 12 ve 16 anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymakla birlikte, arada bir ilişkinin varlığını ortaya koyan diğer tablolar gibi, bu ilişkinin ne derece var olduğu konusunda net bir yorum yapmaya olanak vermemektedir.

Bu durumda, eldeki verilere göre çift yönlü iletişimin az olduğu durumlarda iş doyumunda az olmaktadır. Satır kay karesi yüksek olan satırları veri olarak genel olarak çift yönlü iletişimin okullarımızda az ya da ortaya yakın olduğu ve buna bağlı olarak ve buna bağlı olarak yine genelde iş doyumunun az olduğu söylenebilir. Çift yönlü iletişimin çok olduğunu söyleyenlere baktığımızda genel olarak iş doyumunun az yada ortaya yakın olduğu görülmektedir. Ancak bu sütundaki yanıtların oransal yönden az olduğu dikkate alınırsa tezin doğrulanması yada yalanlanması açısından tek başına bir veri olarak alınamayacağı açıktır.

B. Yönetilenin Motivasyonu çift yönlü iletişim ortamında artmaktadır. denencesine ilişkin bulgu ve yorumlar.

Burada çift yönlü iletişim ile motivasyon arasında anlamlı ilişki veren tablolar ve bunlara ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 19.

		25 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
11 S O R U Y U Y N. N.	1	42 % 75.00	11 % 19.64	2 % 3.57	56 % 42.75
	2	24 % 46.15	20 % 38.46	8 % 15.38	52 % 39.69
	3	8 % 34.78	7 % 30.43	8 % 34.78	23 % 17.56
	TOPLAM	74 % 56.49	38 % 29.01	19 % 14.50	

$X^2 = 21.333$, $Sd = 4$, $P < 0.05$ olduğundan yöneticinin okulla ilgili bir sorunu olduğu zaman öğretmenlerle konuşmak ve düşüncelerini almak amacıyla grup toplantıları düzenlemesi ile öğretmenlerin, idarecilerin düşünce ve önerilerine anlayış göstermelerine olan inançları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 1. satır analiz dışı bırakıldığında $p > 0.05$ olduğundan farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre; çift yönlü iletişimin az

olduğunu söyleyen 74 (%56.49) kişiden 42'si, orta derecede olduğunu söyleyen 38 (%29.01) kişiden 11'i ve çok olduğunu söyleyen 19 (%14.50) kişiden 2'si motivasyonun az olduğunu belirtmiştir.

Tablo 20.

		27 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
11 S O R U Y U Y N. N.	1	38 % 67.86	14 % 25.00	4 % 7.14	56 % 42.75
	2	19 % 36.54	16 % 30.77	17 % 32.69	52 % 39.69
	3	4 % 17.39	12 % 52.17	7 % 30.43	23 % 17.56
	TOPLAM	61 % 46.21	42 % 31.82	29 % 21.97	

$X^2 = 23.885$, $Sd = 4$, $P < 0.05$ olduğundan yöneticinin arkadaşça bir yaklaşıma açık olma derecesi ile öğretmenlerin, idarecilerin düşünce ve önerilerine anlayış göstermelerine olan inançları arasında anlamlı bir ilişki vardır. 1. satır analiz dışı bırakıldığında $p > 0.05$ olduğundan farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre; çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 61 (%46.21) kişiden 38'i, orta derecede olduğunu söyleyen 42 (%31.82) kişiden 14'ü ve çok olduğunu söyleyen 29

(%21.97) kişiden 4'ü motivasyonun az olduğunu belirtmiştir.

Tablo 21.

		29 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
11 S O R U Y U Y N. N.	1	35 % 62.50	17 % 30.36	4 % 7.14	56 % 42.75
	2	15 % 28.85	25 % 48.08	11 % 21.15	52 % 39.69
	3	3 % 13.04	9 % 39.13	11 % 47.83	23 % 17.56
	TOPLAM	53 % 40.46	52 % 39.69	26 % 19.85	

$X^2 = 28.402$, $Sd = 4$, $P < 0.05$ olduğundan yöneticiyle görüştükleri zaman söylediklerine ne kadar dikkat ettiğine olan inançları ile idarecilerin düşünce ve önerilerine ne kadar anlayış gösterildiklerine olan inançları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 3. satır analiz dışı bırakıldığında $p < 0.05$ olduğundan farkın nereden geldiği hakkında bir veri elde edilememiştir.

Tablo 22.

		29 SORUYU YANITLAYANLAR				
		YANITLAR	1	2	3	TOPLAM
15 S O R U Y U Y N. N.	1		28 % 65.12	10 % 23.26	5 % 11.63	43 % 32.58
	2		21 % 40.38	26 % 50.00	5 % 9.62	52 % 39.39
	3		4 % 10.81	16 % 43.24	16 % 43.24	37 % 28.03
	TOPLAM		53 % 40.46	52 % 39.69	26 % 19.85	

$X^2 = 33.830$, $sd = 4$, $P < 0.05$ olduğundan yönetici ile görüştükleri yöneticiyle görüştükleri zaman söylediklerine ne kadar dikkat etiklerine olan inançları ile yöneticiden hoşnut olma derecesi arasında arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 3. satır analiz dışı bırakıldığında $p < 0.05$ olduğundan farkın nereden geldiği hakkında bir veri elde edilememiştir.

Tablo 23.

		31 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
15 S O R U Y U Y N. N.	1	28 % 65.12	10 % 23.26	5 % 11.63	43 % 32.58
	2	26 % 50.00	20 % 38.46	5 % 9.62	52 % 39.39
	3	4 % 10.81	13 % 35.14	19 % 51.35	37 % 28.03
	TOPLAM	58 % 44.62	43 % 33.08	29 % 22.31	

$X^2 = 36.262$, $Sd = 4$, $P < 0.05$ olduğundan yöneticinin dinlemeye isteklilik duyma derecesi ile yöneticiden hoşnut olma derecesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. 3. satır analiz dışı bırakıldığında $p > 0.05$ olduğundan çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 58 (%44.62) kişiden 4'ü, orta derecede olduğunu söyleyen 43 (%33.08) kişiden 13'ü ve çok olduğunu söyleyen 29 (%22.31) kişiden 19'u motivasyonun çok olduğunu belirtmiştir.

Tablo 24.

		33 SORUYU YANITLAYANLAR				
		YANITLAR	1	2	3	TOPLAM
15 S O R U Y U Y N.	1		31 % 72.09	11 % 25.58	1 % 2.33	43 % 32.58
	2		18 % 34.62	25 % 48.08	9 % 17.31	52 % 39.39
	3		4 % 10.81	17 % 45.95	16 % 43.24	37 % 28.03
	TOPLAM		53 % 40.15	53 % 40.15	26 % 19.70	

$X^2 = 36.750$, $Sd = 4$, $P < 0.05$ olduğundan yöneticinin okul çalışanlarını, ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için özendirme derecesi ile yöneticiden hoşnut olma derecesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 1. satır analiz dışı bırakıldığında $p < 0.05$ olduğundan farkın nereden geldiği hakkında bir veri elde edilememiştir.

Tablo 25.

		35 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
46 S O R U Y U Y N. N.	1	31 % 75.61	8 % 19.51	2 % 4.88	41 % 31.06
	2	23 % 46.94	20 % 40.82	6 % 12.24	49 % 37.12
	3	9 % 21.43	24 % 57.14	8 % 19.05	42 % 31.82
	TOPLAM	63 % 48.09	52 % 39.69	16 % 12.21	

$\chi^2 = 23.927$, $Sd = 4$, $P < 0.05$ olduğundan yöneticinin performansını arttırmak için yardım sağlama derecesi ile yöneticiye güven duyma derecesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 1. satır analiz dışı bırakıldığında $p < 0.05$ olduğundan farkın nereden geldiği hakkında bir veri elde edilememiştir.

Tablo 26.

		37 SORUYU YANITLAYANLAR				
		YANITLAR	1	2	3	TOPLAM
46 S O R U Y U Y N. N.	1		35 % 85.37	5 % 12.20	0 % 0.00	41 % 31.06
	2		20 % 40.82	23 % 46.94	5 % 10.20	49 % 37.12
	3		10 % 23.81	19 % 45.24	13 % 30.95	42 % 31.82
	TOPLAM		65 % 50.00	47 % 36.15	18 % 13.85	

$X^2 = 11.048$, $Sd = 4$, $P < 0.05$ olduğundan yöneticinin öğretmenlerinin zamanlarını daha iyi kullanmaları için ihtiyaçları olan yardımı sağlama derecesi ile yöneticiye güven duyma arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 1. satır analiz dışı bırakıldığında $p < 0.05$ olduğundan farkın nereden geldiği hakkında bir veri elde edilememiştir.

Tablo 27.

		41 SORUYU YANITLAYANLAR				
		YANITLAR	1	2	3	TOPLAM
11 S O R U Y U Y N.	1		39 % 69.64	14 % 25.00	3 % 5.36	56 % 42.75
	2		18 % 34.62	26 % 50.00	8 % 15.38	52 % 39.69
	3		8 % 34.78	6 % 26.09	9 % 39.13	23 % 17.56
	TOPLAM		65 % 49.24	47 % 35.61	20 % 15.15	

$X^2 = 25.565$, $Sd = 4$, $P < 0.05$ olduğundan yöneticinin astlarını takım olarak çalışmalarını yönünde özendirme derecesi ile öğretmenlerin idarecilerin düşünce ve önerilerine anlayış göstermeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 3. satır analiz dışı bırakıldığında $p < 0.05$ olduğundan farkın nereden geldiği hakkında bir veri elde edilememiştir.

Tablo 28.

		45 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
15 S O R U Y U Y N. N.	1	19 % 44.19	16 % 37.21	6 % 13.95	43 % 32.58
	2	17 % 32.69	22 % 42.31	13 % 25.00	52 % 39.39
	3	3 % 8.11	9 % 24.32	25 % 67.57	37 % 28.03
	TOPLAM	39 % 30.00	47 % 36.15	44 % 33.85	

$X^2 = 29.861$, $Sd = 4$, $P < 0.05$ olduğundan öğretmenlerin yöneticinin kendilerine güven duyma derecesine olan inançlarıyla yöneticiden hoşnut olma derecesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 3. satır analiz dışı bırakıldığında $p > 0.05$ olduğundan çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 39 (%30.00) kişiden 3'ü, orta derecede olduğunu söyleyen 47 (%36.15) kişiden 9'u ve çok olduğunu söyleyen 44 (%33.85) kişiden 25'i motivasyonun çok olduğunu belirtmiştir.

Tablo 29.

		47 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
46 S D R U Y U Y N.	1	25 % 60.98	12 % 29.27	4 % 9.76	41 % 31.06
	2	10 % 20.41	26 % 53.06	13 % 26.53	49 % 37.12
	3	11 % 26.19	7 % 16.67	23 % 54.76	42 % 31.82
	TOPLAM	46 % 35.11	45 % 34.35	40 % 30.53	

$X^2 = 35.322$, $Sd = 4$, $P < 0.05$ olduğundan yöneticinin kendi çalışarak iyi bir örnek oluşturma derecesi ile yöneticiye güven duyma derecesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 1. satır analiz dışı bırakıldığında $p < 0.05$ olduğundan farkın nereden geldiği hakkında bir veri elde edilememiştir.

Tablo 30.

		45 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
46 S O R U Y U Y N. N.	1	23 % 56.10	12 % 29.27	5 % 12.20	41 % 31.06
	2	9 % 18.37	31 % 63.27	8 % 16.33	49 % 37.12
	3	7 % 16.67	4 % 9.52	31 % 73.81	42 % 31.82
	TOPLAM	39 % 30.00	47 % 36.15	44 % 33.85	

$\chi^2 = 63.374$, $Sd = 4$, $P < 0.05$ olduğundan öğretmenlerin, yöneticinin kendilerine güven duyma derecesine olan inançları ile yöneticiye güven duyma derecesi anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 3. satır analiz dışı bırakıldığında $p < 0.05$ olduğundan farkın nereden geldiği hakkında bir veri elde edilememiştir.

Tablo 31.

		47 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
11 S O R U Y U Y N. N.	1	28 % 50.00	14 % 25.00	14 % 25.00	56 % 42.75
	2	12 % 23.08	23 % 44.23	16 % 30.77	52 % 39.69
	3	6 % 26.09	7 % 30.43	10 % 43.48	23 % 17.56
	TOPLAM	46 % 35.11	45 % 34.35	40 % 30.53	

$X^2 = 21.047$, $Sd = 4$, $P < 0.05$ olduğundan yöneticinin kendi çalışarak iyi bir örnek oluşturma derecesi ile yöneticiden hoşnut olma derecesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 3. satır analiz dışı bırakıldığında $p > 0.05$ olduğundan farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre; çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 46 (%35.11) kişiden 8'i, orta derecede olduğunu söyleyen 45 (%34.35) kişiden 8'i ve çok olduğunu söyleyen 40 (%30.53) kişiden 7'si motivasyonun çok olduğunu belirtmiştir.

Bunun yanında ek-6 da verilen tablo 61,62,63 ve 64 te çift yönlü iletişim ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ancak satır kaykare değeri en yüksek

olan satır analiz dışı bırakıldığında beklenen frekans 5 ten küçük olduğu için farkın nereden geldiğine ilişkin yorum yapılamamıştır.

Tablo 19,20,28 ve 31 den elde edilen veriler çift yönlü iletişim ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Tablo 19 da çift yönlü iletişimi az bulan 74 kişiden 42 si motivasyonunda az olduğunu, Tablo 20 de çift yönlü iletişimi az bulan 61 kişiden 38 i motivasyonu az bulmaktadır. Tablo 28 de çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 39 kişiden 3 ü motivasyonun çok olduğunu, tablo 31 de çif yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 46 kişiden 8 i motivasyonun çok olduğunu belirtmiştir. Bu verilere dayanarak çift yönlü iletişimin az olduğu durumda motivasyonun da az olduğunu söylemek olasıdır. Ancak çift yönlü iletişimin çok olduğu durumda motivasyonun da çok olduğunu söylemek için yeterli veri elde edilmediği söylenebilir.

Tablo 21,22,24,25,27,29 ve 30 dan elde edilen veriler çift yönlü iletişim ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Kaykare değeri yüksek olan satırlar analiz dışı bırakıldığında bu tablolar için $p < 0.05$ olduğunda bu farkın nereden geldiği konusunda yorum yapmak mümkün olmamıştır.

Bu veriler ışığında yönetilenin motivasyonu çift yönlü iletişim ortamının sağlanmasıyla anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bununla beraber çift yönlü iletişimin az olduğunu durumda motivasyonun da az olduğunu ancak bunun tersi olarak çift yönlü iletişimin çok olmasının motivasyonu arttırdığına dair veri olmasına rağmen aradaki ilişkinin varlığını ortaya koyan toplam yanıt sayısı yeterli bulunmadığından mutlak bir artış sağladığı yorumu yapılmamıştır.

C. "Karara katılan yönetilen iş doyumunu ve motivasyon bakımından olumlu yönde etkilenmektedir" denencesine ilişkin bulgu ve yorumlar

Tablo32

		22 SORUYU YANITLAYANLAR				
		YANITLAR	1	2	3	TOPLAM
13 S O R U Y U Y N.	1		20 % 76.92	6 % 23.08	0 % 0.00	26 % 19.70
	2		25 % 51.02	19 % 38.78	5 % 10.20	49 % 37.12
	3		12 % 21.05	35 % 61.40	10 % 17.54	57 % 43.18
	TOPLAM		57 % 43.18	60 % 45.45	15 % 11.36	

$X^2=25.479$, $Sd=4$, $P<0.05$ olduğundan öğretmenlerin, kurumda kararların doğru ve gerekli bilgilere dayanılarak verildiğine ilişkin inanç dereceleri ile kendilerini kuruma bağlı hissetme derecesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 1. satır analiz dışı bırakıldığında $P<0.05$ bulunduğundan farkın nereden geldiği hakkında bir veri elde edilememiştir.

Tablo 33

		22 SORUYU YANITLAYANLAR				
		YANITLAR	1	2	3	TOPLAM
B . S O R U Y U Y N.	1	33 % 66.00	16 % 32.00	1 % 2.00	50 % 38.76	
	2	18 % 32.14	32 % 57.14	6 % 10.71	56 % 43.41	
	3	5 % 21.74	10 % 43.48	8 % 34.78	23 % 17.83	
	TOPLAM	57 % 43.18	60 % 45.45	15 % 11.36		

$X^2=28.36$, $Sd=4$, $P<0.05$ olduğundan öğretmenlerin, kurumda kararların doğru ve gerekli bilgilere dayanılarak verildiğine ilişkin inanç dereceleri ile kurumun ne dereceye kadar nesnel, net ve mantıklı amaçlar taşıdığına ilişkin inançları arasında ilişki bulunmuştur. 3. satır analiz dışı bırakıldığında beklenen frekans 5'den küçük olduğu için uygulanamamıştır.

Tablo 34

		22 SORUYU YANITLAYANLAR				
		YANITLAR	1	2	3	TOPLAM
9 . S O R U Y U Y N.	1		33 % 68.75	14 % 29.17	1 % 2.08	48 % 36.64
	2		23 % 34.85	34 % 51.52	9 % 13.64	66 % 50.38
	3		1 % 5.88	11 % 64.71	5 % 29.41	17 % 12.98
	TOPLAM		57 % 43.18	60 % 45.45	15 % 11.36	

$X^2=27.2$, $Sd=4$, $P<0.05$ olduğundan öğretmenlerin, kurumda kararların doğru ve gerekli bilgilere dayanılarak verildiğine ilişkin inanç dereceleri ile kurumda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin ne dereceye kadar mantıklı düzenlendiğine ilişkin inançları arasında ilişki bulunmaktadır. 1. satır analiz dışı bırakıldığında beklenen frekans 5'den küçük olduğu için uygulanamamıştır.

Tablo 35

		22 SORUYU YANITLAYANLAR				
		YANITLAR	1	2	3	TOPLAM
17 S O R U Y U Y N.	1		26 % 55.32	21 % 44.68	0 % 0.00	47 % 35.61
	2		22 % 44.00	23 % 46.00	5 % 10.00	50 % 37.88
	3		9 % 25.71	16 % 45.71	10 % 28.57	35 % 26.52
	TOPLAM		57 % 43.18	60 % 45.45	15 % 11.36	

$\chi^2=18.673$, $Sd=4$, $P<0.05$ olduğundan öğretmenlerin, kurumda kararların doğru ve gerekli bilgilere dayanılarak verildiğine ilişkin inanç dereceleri ile diğer kurumlara karşılaştırıldığında kurumdaki hoşnut olma derecesi arasında ilişki bulunmuştur. 3. satır analiz dışı bırakıldığında beklenen frekans 5'den küçük olduğu için uygulanamamıştır.

Tablo 36

		22 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
21 S O R U Y U Y N.	1	45 % 65.22	20 % 28.99	4 % 5.80	69 % 52.67
	2	9 % 18.37	34 % 69.39	6 % 12.24	49 % 37.40
	3	3 % 23.08	5 % 38.46	5 % 38.46	13 % 9.92
	TOPLAM	57 % 43.18	60 % 45.45	15 % 11.36	

$\chi^2=36.598$, $Sd=4$, $P<0.05$ olduğundan öğretmenlerin, kurumda kararların doğru ve gerekli bilgilere dayanılarak verildiğine ilişkin inanç dereceleri ile onları istekle çalışmaya itecek eğitim politikası, insan ya da iş koşullarının ne derece kurumda var olduğuna ilişkin inançları anlamlı arasında ilişki bulunmuştur. 2. satır analiz dışı bırakıldığında beklenen frekans 5'den küçük olduğu için uygulanamamıştır.

Ayrıca (Ek-6)'da verilmiş olan Tablo 65, 66, 67, 68, 69 ve 70 karara katılma ve iş doyumunu arasında beklenen frekansın 5'ten küçük olması nedeniyle, bir ilişkinin

olup olmadığı anlaşılamamıştır. Bunun yanında Tablo 71, 72, 73, 74 ve 75 karara katılma ve motivasyon arasında verilen yanıtlara göre sayısal ilişkiyi göstermekle birlikte frekansın 5'ten küçük olması nedeniyle uygulanamamıştır.

Tablo 32, 33, 34, 35'ten elde edilen verilere göre karara katılma ve iş durumu arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Ancak kaykare değeri büyük olan satır analiz dışı bırakıldığında Tablo 32'de $P < 0.05$, Tablo 33,34 ve 35'te frekans yeterli gelmediğinden bu farkın nereden kaynaklandığı konusunda yorum yapmak mümkün değildir.

Tablo 36'da elde edilen bulgular karara katılma ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymakla birlikte (Ek-6)'da verilen Tablo 71,72, 73, 74 ve 75'te de görülebileceği gibi iki değişken arasındaki ilişkinin ortaya konabileceği herhangi bir veri elde edilememiştir.

D. "Çift yönlü iletişim yönetilenin yaşamına da olumlu yönde etki etmektedir" denencesine ilişkin bulgu ve yorumlar

1- Bu bölümde önce "Çift yönlü iletişim yönetilenin kendini gerçekleştirmesine olumlu yönde etki etmektedir" denencesine ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

2- Daha sonra "Çift yönlü iletişim yönetilenin iş arkadaşlarıyla daha olumlu ilişkiler geliştirmesine yol açmaktadır" denencesine ilişkin bulgu ve yorumlar yer almaktadır.

1. Denenceye İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Tablo 37

		25 SORUYU YANITLAYANLAR				
		YANITLAR	1	2	3	TOPLAM
52 S O R U Y U Y N.	1		19 % 79.17	3 % 12.50	2 % 8.33	24 % 18.32
	2		38 % 56.72	19 % 28.36	9 % 13.43	67 % 51.15
	3		16 % 40.00	16 % 40.00	8 % 20.00	40 % 30.53
	TOPLAM		74 % 56.49	38 % 29.01	19 % 14.50	

$X^2=9.521$, $Sd=4$, $P<0.05$ olduğundan yöneticinin okul ile ilgili bir sorun olduğu zaman öğretmenlerle konuşmak ve düşüncelerini almak amacıyla grup toplantıları düzenlemesi ile okulda bulunan insanları birbirlerini dinlemeye isteklilik göstermesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Birinci satır analiz dışı bırakıldığında $P>0.05$ bulunduğu için farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre; çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 74 (%56.49) kişiden 19'u orta derecede olduğunu söyleyen 38 (%29.01) kişiden 3'ü ve çok olduğunu söyleyen 19 (%14.50) kişiden 2'si kendini gerçekleştirilmeye katkısının az olduğunu belirtmiştir.

Tablo 38

		25 SORUYU YANITLAYANLAR				
		YANITLAR	1	2	3	TOPLAM
64 S O R U Y U Y N. N.	1	17 % 77.27	1 % 4.55	3 % 13.64	22 % 16.79	
	2	39 % 60.00	19 % 29.23	7 % 10.77	65 % 49.62	
	3	18 % 40.91	17 % 38.64	9 % 20.45	44 % 33.59	
	TOPLAM	74 % 56.49	38 % 29.01	19 % 14.50		

$X^2=11.665$, $Sd=4$, $P<0.05$ olduğundan yöneticinin okul ile ilgili bir sorun olduğu zaman öğretmenlerle konuşmak ve düşüncelerini almak amacıyla grup toplantıları düzenlemesi ile okulda bulunan insanların işlerinde yeterli olduklarına ilişkin inanç derecesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Birinci satır analiz dışı bırakıldığında $P>0.05$ bulunduğu için farkın bu satırdan kaynaklandığı söylenebilir. Buna göre; çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 74 (%56.49) kişiden 17'si orta derecede olduğunu söyleyen 38 (%29.01) kişiden 1'ü ve çok olduğunu söyleyen 19 (%14.50) kişiden 3'si kendini gerçekleştirilmeye katkısının az olduğunu belirtmiştir.

Tablo 39

		25 SORUYU YANITLAYANLAR				
		YANITLAR	1	2	3	TOPLAM
66 S O R U Y U Y N.	1		27 % 81.82	4 % 12.12	1 % 3.03	33 % 25.38
	2		33 % 56.90	17 % 29.31	8 % 13.79	58 % 44.62
	3		12 % 30.77	17 % 43.59	10 % 25.64	39 % 30.00
	TOPLAM		74 % 56.49	38 % 29.01	19 % 14.50	

$X^2=20.953$, $Sd=4$, $P<0.05$ olduğundan yöneticinin okul ile ilgili bir sorun olduğu zaman öğretmenlerle konuşmak ve düşüncelerini almak amacıyla grup toplantıları düzenlemesi ile okuldaki insanlara güven duyma derecesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Birinci satır analiz dışı bırakıldığında $P<0.05$ olduğundan farkın nereden geldiği hakkında bir veri elde edilememiştir.

Tablo 40

		27 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
S O R U Y U Y N.	1	39 % 50.00	24 % 30.77	15 % 19.23	78 % 59.54
	2	16 % 34.78	18 % 39.13	12 % 26.09	46 % 35.11
	3	5 % 71.43	0 % 0.00	2 % 28.57	7 % 5.34
	TOPLAM	61 % 46.21	42 % 31.82	29 % 21.97	

$X^2=23.588$, $Sd=4$, $P<0.05$ olduğundan yöneticinin arkadaşça bir yaklaşıma sahip olması ile okuldaki insanlara güven duyma derecesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Üçüncü satır analiz dışı bırakıldığında $P<0.05$ bulunduğundan farkın nereden geldiği hakkında bir veri elde edilememiştir.

Tablo 41

		27 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
19 S O R U Y U Y N. N.	1	13 % 68.42	4 % 21.05	2 % 10.53	19 % 14.39
	2	21 % 48.84	17 % 39.53	5 % 11.63	43 % 32.58
	3	27 % 38.57	21 % 30.00	22 % 31.43	70 % 53.03
	TOPLAM	61 % 46.21	42 % 31.82	29 % 21.97	

$X^2=10.622$, $Sd=4$, $P<0.05$ olduğundan yöneticinin arkadaşça bir yaklaşıma sahip olması ile öğretmenlerin işlerini oluşturan günlük eylemleri yapaktan hoşlanma dereceleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Birinci satır analiz dışı bırakıldığında $P>0.05$ olduğundan farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 61 (%46.21) kişide 13'ü, orta derecede olduğunu söyleyen 42 (%31.82) kişiden 4'ü ve çok olduğunu söyleyen 29 (%21.97) kişiden 2'si kendini gerçekleştirme katkısının az olduğunu belirtmiştir.

Tablo 42

		33 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
64 S O R U Y U Y N. N.	1	16 % 72.73	5 % 22.73	1 % 4.55	22 % 16.79
	2	25 % 38.46	30 % 46.15	10 % 15.38	65 % 49.62
	3	12 % 27.27	18 % 40.91	14 % 31.82	44 % 33.59
	TOPLAM	53 % 40.15	53 % 40.15	26 % 19.70	

$X^2=16.412$, $Sd=4$, $P<0.05$ olduğundan yöneticinin okul çalışanlarını ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için özendirme derecesi ile öğretmenlerin okullarında bulunan insanların işlerinde ne derece yeterli olduklarına dair inançları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Birinci satır analiz dışı bırakıldığında $P>0.05$ bulunduğu için farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 53 (%40.15) kişiden 16'sı, orta derecede olduğunu söyleyen 53 (%40.15) kişiden 5'i ve çok olduğunu söyleyen 26 (%19.70) kişiden 1'si kendini gerçekleştirilmeye katkısının az olduğunu belirtmiştir.

Tablo 43

		45 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
66 S O R U Y U Y N.	1	17 % 51.52	9 % 27.27	6 % 18.18	33 % 25.38
	2	17 % 29.31	29 % 50.00	12 % 20.69	58 % 44.62
	3	4 % 10.26	9 % 23.08	25 % 64.10	39 % 30.00
	TOPLAM	39 % 30.00	47 % 36.15	44 % 33.85	

$X^2=32.510$, $Sd=4$, $P<0.05$ olduğundan öğretmenlerin yöneticilerin kendilerine güven duyma derecesine olan inançları ile okuldaki insanlara güven duyma dereceleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Üçüncü satır analiz dışı bırakıldığında $P>0.05$ bulunduğundan farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 39 (%30.08) kişiden 4'ü, orta derecede olduğunu söyleyen 47 (%36.15) kişiden 9'u ve çok olduğunu söyleyen 44 (%33.85) kişiden 25'i kendini gerçekleştirmeye katkısının az olduğunu belirtmiştir.

Tablo 37, 38, 41, 42 ve 43'ten elde edilen veriler çift yönlü iletişimle kendini gerçekleştirme arasında

olumlu bir ilişkinin varlığını kanıtlar nitelikte değildir. Tablo 37'ye bakıldığında çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 74 kişiden yalnızca 19'u kendini gerçekleştirmenin az olduğunu, Tablo 38'de çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 17'si kendini gerçekleştirmenin az olduğunu belirtmiştir. Tablo 41'de ise çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 61 kişiden 13'ü kendini gerçekleştirmenin az olduğunu belirtmiştir. Tablo 42'de çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 53 kişiden 5'i ve Tablo 43'te 39 kişiden 4'ü kendini gerçekleştirmenin az olduğunu söylemiştir.

Bunun yanında Tablo 39 ve 40'ta çift yönlü iletişim ile kendini gerçekleştirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmakla birlikte satır kaykaresi yüksek olan satırlar analiz dışı bırakıldığında $P < 0.05$ bulunmaktadır. Bu sonuç farkın nereden geldiğine ilişkin yorum yapma olanağı vermemektedir.

2. Denenceye İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Tablo 44

		25 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
48 S O R U Y U Y N. N.	1	20 % 66.67	5 % 16.67	5 % 16.67	30 % 22.73
	2	43 % 64.18	19 % 28.36	4 % 5.97	67 % 50.76
	3	11 % 31.43	14 % 40.00	10 % 28.57	35 % 26.52
	TOPLAM	74 % 56.49	38 % 29.01	19 % 14.50	

$X^2=16.469$, $Sd=4$, $P<0.05$ olduğundan yöneticinin oku ile ilgili bir sorun olduğu zaman öğretmenlerle konuşmak ve düşüncelerini almak amacıyla grup toplantıları düzenlemesi ile okuldaki insanlarla ilişki kurmak ve arkadaşlık etmedeki kolaylık derecesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Üçüncü satır analiz dışı bırakıldığında $P>0.05$ bulunduğu farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 74 (%56.49) kişiden 11'i, orta derecede olduğunu söyleyen 38 (%29.01) kişiden 14'ü ve çok olduğunu söyleyen 19 (%14.50) kişiden 10'u iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin çok olduğunu söylemişlerdir.

Tablo 45

		25 SORUYU YANITLAYANLAR				
		YANITLAR	1	2	3	TOPLAM
60 S O R U Y U Y N.	1		41 % 71.93	8 % 14.04	7 % 12.28	57 % 43.18
	2		22 % 47.83	18 % 39.13	6 % 13.04	46 % 34.85
	3		11 % 37.93	12 % 41.38	6 % 20.69	29 % 21.97
	TOPLAM		74 % 56.49	38 % 29.01	19 % 14.50	

$X^2=13.479$, $Sd=4$, $P<0.05$ olduğundan yöneticinin okul ile ilgili bir sorun olduğu zaman öğretmenlerle konuşmak ve düşüncelerini almak amacıyla grup toplantıları düzenlemesi ile okuldaki insanların okul ile ilgili sorunların çözümünde birbirlerine yardı sağlama dereceleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Birinci satır analiz dışı bırakıldığında $P>0.05$ olduğundan farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 74 (%56.49) kişiden 41'i, orta derecede olduğunu söyleyen 38 (%29.01) kişiden 8'i ve çok olduğunu söyleyen 19 (%14.50) kişiden 7'si iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin az olduğunu söylemişlerdir.

Tablo 46

		25 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
62 S O R U Y U Y N. N.	1	34 % 72.34	5 % 10.64	7 % 14.89	47 % 35.61
	2	29 % 48.33	25 % 41.67	6 % 10.00	60 % 45.45
	3	11 % 44.00	8 % 32.00	6 % 24.00	25 % 18.94
	TOPLAM	74 % 56.49	38 % 29.01	19 % 14.50	

$X^2=19.537$, $Sd=4$, $P<0.05$ olduğundan yöneticinin okul ile ilgili bir sorun olduğu zaman öğretmenlerle konuşmak ve düşüncelerini almak amacıyla grup toplantıları düzenlemesi ile okuldaki insanların birbirleri ile ilgili görüş alışverişinde bulunma derecesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Birinci satır analiz dışı bırakıldığında $P>0.05$ bulunduğu için farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 74 (%56.49) kişiden 34'i, orta derecede olduğunu söyleyen 38 (%29.01) kişiden 5'i ve çok olduğunu söyleyen 19 (%14.50) kişiden 7'si iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin az olduğunu söylemişlerdir.

Tablo 47

		27 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
60 S O R U Y U Y N. N.	1	31 % 54.39	13 % 22.81	13 % 22.81	57 % 43.18
	2	22 % 47.83	13 % 28.26	11 % 23.91	46 % 34.85
	3	8 % 27.59	16 % 55.17	5 % 17.24	29 % 21.97
	TOPLAM	61 % 46.21	42 % 31.82	29 % 21.97	

$X^2=10.028$, $Sd=4$, $P<0.05$ olduğundan yöneticinin arkadaşça bir yaklaşıma sahip olmasıyla okuldaki insanların okul ile ilgili sorunların çözümünde birbirlerine yardım sağlama dereceleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Üçüncü satır analiz dışı bırakıldığında $P>0.05$ bulunduğu için farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 61 (%46.51) kişiden 8'i, orta derecede olduğunu söyleyen 42 (%31.82) kişiden 13'ü ve çok olduğunu söyleyen 29 (%21.97) kişiden 13'ü iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin çok olduğunu söylemişlerdir.

Tablo 48

		31 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
60 S O R U Y U Y N. N.	1	33 % 57.89	9 % 15.79	14 % 24.56	57 % 43.18
	2	17 % 36.96	22 % 47.83	6 % 13.04	46 % 34.85
	3	8 % 27.59	12 % 41.38	9 % 31.03	29 % 21.97
	TOPLAM	58 % 44.62	43 % 33.08	29 % 22.31	

$X^2=17.011$, $Sd=4$, $P<0.05$ olduğundan yöneticinin öğretmenleri dinlemeye isteklilik gösterme derecesi ile okuldaki insanların okul ile ilgili sorunların çözümünde birbirlerine yardım sağlama dereceleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Birinci satır analiz dışı bırakıldığında $P>0.05$ bulunduğundan farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 58 (%44.62) kişiden 33'ü, orta derecede olduğunu söyleyen 43 (%33.08) kişiden 9'u ve çok olduğunu söyleyen 29 (%21.97) kişiden 14'ü iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin az olduğunu söylemişlerdir.

Tablo 49

		33 SORUYU YANITLAYANLAR				
		YANITLAR	1	2	3	TOPLAM
28 S O R U Y U Y N.	1		8 % 61.54	4 % 30.77	1 % 7.69	13 % 10.16
	2		9 % 34.62	14 % 53.85	3 % 11.54	26 % 20.31
	3		34 % 38.20	33 % 37.08	22 % 24.72	89 % 69.53
	TOPLAM		53 % 40.15	53 % 40.15	26 % 19.70	

$X^2=10.831$, $Sd=4$, $P<0.05$ olduğundan yöneticinin okul çalışanlarını, ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için özendirme derecesi ile okuldaki insanların birbirleriyle ilişki kurma ve arkadaşlık etme oranları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Birinci satır analiz dışı bırakıldığında $P>0.05$ bulunduğundan farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 53 (%40.15) kişiden 19'u, orta derecede olduğunu söyleyen 53 (%40.15) kişiden 7'si ve çok olduğunu söyleyen 26 (%19.70) kişiden 4'ü iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin az olduğunu söylemişlerdir.

Tablo 50

		33 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
56 S O R U Y U Y N.	1	29 % 58.00	17 % 34.00	4 % 8.00	50 % 37.88
	2	22 % 34.38	28 % 43.75	14 % 21.88	64 % 48.48
	3	2 % 11.11	8 % 44.44	8 % 44.44	18 % 13.64
	TOPLAM	53 % 40.15	53 % 40.15	26 % 19.70	

$\chi^2=16.688$, $Sd=4$, $P<0.05$ olduğundan yöneticinin okul çalışanlarını, ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için özendirme derecesi ile okuldaki insanların işlerini daha iyi yapmak için birbirlerine yardım sağlama oranları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Birinci satır analiz dışı bırakıldığında $P<0.05$ bulunduğu için farkın nereden geldiğine ilişkin bir veri elde edilememiştir.

Tablo 51

		33 SORUYU YANITLAYANLAR				
		YANITLAR	1	2	3	TOPLAM
58 S O R U Y U Y N.	1		29 % 55.77	16 % 30.77	7 % 13.46	52 % 39.69
	2		16 % 30.19	27 % 50.94	10 % 18.87	53 % 40.46
	3		7 % 26.92	10 % 38.46	9 % 34.62	26 % 19.85
	TOPLAM		53 % 40.15	53 % 40.15	26 % 19.70	

$X^2=12.283$, $Sd=4$, $P<0.05$ olduğundan yöneticinin okul çalışanlarını, ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için özendirme derecesi ile okuldaki çalışma arkadaşlarının planlama, zamanı iyi kullanma konusundan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Birinci satır analiz dışı bırakıldığında $P>0.05$ bulunduğundan farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 53 (%40.15) kişiden 29'u, orta derecede olduğunu söyleyen 53 (%40.15) kişiden 16'sı ve çok olduğunu söyleyen 26 (%19.70) kişiden 7'si iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin az olduğunu söylemişlerdir.

Tablo 52

		35 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
60 S O R U Y U Y N.	1	35 % 61.40	15 % 26.32	7 % 12.28	57 % 43.18
	2	20 % 43.48	23 % 50.00	3 % 6.52	46 % 34.85
	3	8 % 27.59	14 % 48.28	6 % 20.69	29 % 21.97
	TOPLAM	63 % 48.09	52 % 39.69	16 % 12.21	

$X^2=12.240$, $Sd=4$, $P<0.05$ olduğundan yöneticinin performansı artırmak için yardım sağlama derecesi ile okuldaki insanların okul ile ilgili sorunların çözümünde birbirlerine yardım sağlama derecesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Üçüncü satır analiz dışı bırakıldığında $P<0.05$ bulunduğundan farkın nereden geldiğine ilişkin bir veri elde edilememiştir.

Tablo 53

		35 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
62 S O R U Y U Y N. N.	1	28 % 59.57	14 % 29.79	5 % 10.64	47 % 35.61
	2	29 % 48.33	27 % 45.00	4 % 6.67	60 % 45.45
	3	6 % 24.00	11 % 44.00	7 % 28.00	25 % 18.94
	TOPLAM	63 % 48.09	52 % 39.69	16 % 12.21	

$X^2=13.020$, $Sd=4$, $P<0.05$ olduğundan yöneticinin performansı artırmak için yardım sağlama derecesi ile okuldaki insanları birbirleriyle görüş alışverişinde bulunma derecesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Üçüncü satır analiz dışı bırakıldığında $P>0.05$ olduğundan farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 63 (%48.09) kişiden 6'sı, orta derecede olduğunu söyleyen 52 (%39.69) kişiden 11'i ve çok olduğunu söyleyen 16 (%12.21) kişiden 7'si iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin çok olduğunu söylemişlerdir.

Tablo 54

		39 SDRUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
56 S D R U Y U Y N.	1	35 % 70.00	12 % 24.00	3 % 6.00	50 % 37.88
	2	28 % 43.75	27 % 42.19	8 % 12.50	64 % 48.48
	3	4 % 22.22	7 % 38.89	7 % 38.89	18 % 13.64
	TOPLAM	67 % 51.15	46 % 35.11	18 % 13.74	

$\chi^2=20.395$, $sd=4$, $P<0.05$ olduğundan yöneticinin iş ile ilgili sorunların çözümünde için yeni fikirler önerme derecesi ile okuldaki insanları işlerini daha iyi yapmaları için birbirlerine yardım sağlama oranları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Üçüncü satır analiz dışı bırakıldığında $P<0.05$ olduğundan farkın nereden geldiğine ilişkin bir veri elde edilememiştir.

Tablo 55

		41 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
48 S O R U Y U Y N. N.	1	19 % 63.33	6 % 20.00	5 % 16.67	30 % 22.73
	2	37 % 55.22	24 % 35.82	6 % 8.96	67 % 50.76
	3	9 % 25.71	17 % 48.57	9 % 25.71	35 % 26.52
	TOPLAM	65 % 49.24	47 % 35.61	20 % 15.15	

$X^2=13.657$, $Sd=4$, $P<0.05$ olduğundan yöneticinin astlarını takım olarak çalışmalarını yönünde özendirme derecesi ile okuldaki insanlarla ilişki kurma ve arkadaşlık etme derecesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Üçüncü satır analiz dışı bırakıldığında $P>0.05$ bulunduğu için farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 65 (%49.24) kişiden 19'u, orta derecede olduğunu söyleyen 47 (%35.65) kişiden 17'si ve çok olduğunu söyleyen 20 (%15.15) kişiden 9'u iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin çok olduğunu söylemişlerdir.

Tablo 56

		41 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
54 S O R U Y U Y N. N.	1	42 % 71.19	11 % 18.64	6 % 10.17	59 % 45.04
	2	19 % 33.93	28 % 50.00	9 % 16.07	56 % 42.75
	3	4 % 25.00	7 % 43.75	5 % 31.25	16 % 12.21
	TOPLAM	65 % 49.24	47 % 35.61	20 % 15.15	

$X^2=22.401$, $Sd=4$, $P<0.05$ olduğundan yöneticinin astlarını takım olarak çalışmalarını yönünde özendirme derecesi ile okulda bulunan insanların birbirlerini en üst düzeyde çaba gösterme yönünde özendirme derecesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Birinci satır analiz dışı bırakıldığında $P>0.05$ bulunduğundan farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 65 (%49.24) kişiden 42'si, orta derecede olduğunu söyleyen 47 (%35.65) kişiden 11'i ve çok olduğunu söyleyen 20 (%15.15) kişiden 5'i iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin az olduğunu söylemişlerdir.

Tablo 57

		41 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
56 S O R U Y U Y N. N.	1	31 % 62.00	14 % 28.00	5 % 10.00	50 % 37.88
	2	31 % 48.44	24 % 37.50	9 % 14.06	64 % 48.48
	3	3 % 16.67	9 % 50.00	6 % 33.33	18 % 13.64
	TOPLAM	65 % 49.24	47 % 35.61	20 % 15.15	

$\chi^2=12.317$, $Sd=4$, $P<0.05$ olduğundan yöneticinin astlarını takım olarak çalışmalarını yönünde özendirme derecesi ile okuldaki insanların işlerini daha iyi yapmak için yardım sağlama oranları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Üçüncü satır analiz dışı bırakıldığında $P>0.05$ bulunduğu için farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 65 (%49.24) kişiden 3'ü, orta derecede olduğunu söyleyen 47 (%35.65) kişiden 9'u ve çok olduğunu söyleyen 20 (%15.15) kişiden 6'sı iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin çok olduğunu söylemişlerdir.

Tablo 58

		41 SORUYU YANITLAYANLAR				
		YANITLAR	1	2	3	TOPLAM
58 S O R U Y U Y N.	1		34 % 65.38	12 % 23.08	6 % 11.54	52 % 39.69
	2		22 % 41.51	24 % 45.28	7 % 13.21	53 % 40.46
	3		8 % 30.77	11 % 42.31	7 % 26.92	26 % 19.85
	TOPLAM		65 % 49.24	47 % 35.61	20 % 15.15	

$\chi^2=12.150$, $Sd=4$, $P<0.05$ olduğundan yöneticinin astlarını takım olarak çalışmalarını yönünde özendirme derecesi ile okuldaki çalışma arkadaşlarının planlama, zamanı iyi kullanma konusunda yardım sağlama derecesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Birinci satır analiz dışı bırakıldığında $P>0.05$ bulunduğundan farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 65 (%49.24) kişiden 34'ü, orta derecede olduğunu söyleyen 47 (%35.65) kişiden 12'si ve çok olduğunu söyleyen 20 (%15.15) kişiden 6'sı iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin az olduğunu söylemişlerdir.

Tablo 59

		41 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
60 S O R U Y U Y N. N.	1	36 % 63.16	13 % 22.81	8 % 14.04	57 % 43.18
	2	22 % 47.83	19 % 41.30	5 % 10.87	46 % 34.85
	3	7 % 24.14	15 % 51.72	7 % 24.14	29 % 21.97
	TOPLAM	65 % 49.24	47 % 35.61	20 % 15.15	

$X^2=13.279$, $Sd=4$, $P<0.05$ olduğundan yöneticinin astlarını takım olarak çalışmalarını yönünde özendirme derecesi ile okuldaki insanların okul ile ilgili sorunları çözümünde birbirlerine yardım sağlama oranları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Üçüncü satır analiz dışı bırakıldığında $P>0.05$ bulunduğundan farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 65 (%49.24) kişiden 7'si, orta derecede olduğunu söyleyen 47 (%35.65) kişiden 15'i ve çok olduğunu söyleyen 20 (%15.15) kişiden 7'si iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin çok olduğunu söylemişlerdir.

Tablo 60

		41 SORUYU YANITLAYANLAR				
		YANITLAR	1	2	3	TOPLAM
62 S O R U Y U Y N.	1		30 % 63.83	13 % 27.66	4 % 8.51	47 % 35.61
	2		29 % 48.33	22 % 36.67	9 % 15.00	60 % 45.45
	3		6 % 24.00	12 % 48.00	7 % 28.00	25 % 18.94
	TOPLAM		65 % 49.24	47 % 35.61	20 % 15.15	

$X^2=11.300$, $Sd=4$, $P<0.05$ olduğundan yöneticinin astlarını takım olarak çalışmalarını yönünde özendirme derecesi ile okuldaki insanların birbirleriyle görüş alış-verişinde bulunma derecesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Üçüncü satır analiz dışı bırakıldığında $P>0.05$ bulunduğu için farkın bu satırdan geldiği söylenebilir. Buna göre çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 65 (%49.24) kişiden 6'sı, orta derecede olduğunu söyleyen 47 (%35.65) kişiden 12'si ve çok olduğunu söyleyen 20 (%15.15) kişiden 7'si iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin çok olduğunu söylemişlerdir.

Ayrıca (Ek-6)'da verilmiş olan Tablo 76, 77, 78, 79 ve 80'de elde edilen verilere göre çift yönlü iletişimin ile iş arkadaşları ile ilişkiler arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı gözlenmiş ancak satır kaykaresi yüksek olan satır analiz dışı bırakıldığında beklenen frekans 5'ten küçük olduğu için uygulanamamıştır.

Tablo 44, 45, 46, 47, 48, 51, 53, 55, 56, 57, 58, 59 ve 60'tan elde edilen bulgulara göre çift yönlü iletişim yönetilenin iş arkadaşlarıyla daha olumlu ilişkiler geliştirmesine yol açmaktadır.

Tablo 44'te çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 74 kişiden yalnızca 10'u iş arkadaşlarıyla iletişiminin çok olduğunu belirtmiştir. Tablo 45'te çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 74 kişiden 41'i iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin de az olduğunu, Tablo 46'da çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 74 kişiden 34'ü, Tablo 48'de 58 kişiden 33'ü iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin az olduğunu belirtmektedir.

Tablo 51'de çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 53 kişide 29'u, Tablo 58'de 65 kişiden 34'ü iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin az olduğunu belirtmektedir.

Tablo 47'de çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 61 kişiden 8'i, Tablo 53'te 63 kişiden 6'sı, Tablo 55'te 65 kişiden 19'u, Tablo 57'de 65 kişiden 3'ü, Tablo 59'da 65 kişiden 7'si ve Tablo 60'da 65 kişiden

6'sı iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin çok olduğunu belirtmiştir.

Tablo 50, 52 ve 54 çift yönlü iletişim ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymakta ancak satır kaykare değeri yüksek olan satır analiz dışı bırakıldığında $P < 0.05$ bulunduğundan farkın nereden geldiğine ilişkin bir veri elde edilememiştir.

Tablo 49'da elde edilen bulgular ise olumsuzdur. Buna göre çift yönlü iletişimin az olduğunu söyleyen 53 kişiden 19'u, çift yönlü iletişimin orta derece olduğunu söyleyen 53 kişiden 7'si iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin az olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 49'un dışında diğer tablolardan elde edilen bulgular çift yönlü iletişimin yönetilenin iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler geliştirmesine olumlu katkıda bulunduğunu göstermektedir.

BÖLÜM V

VARGI VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, çift yönlü iletişim ortamında yönetilenlerin iş doyumu ve motivasyon bakımından ne yönde etkilendikleri, karara katılmanın yönetilen üzerindeki iş doyumu ve motivasyon etkisi, ayrıca kendini gerçekleştirme ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler açısından çift yönlü iletişimin etkileri incelenmiştir.

Araştırmanın bir diğer amacı da eğitim kurumlarında doğuracağı olumlu sonuçlar düşünülerek çift yönlü iletişim ve öğretmenlerin beklentileri doğrultusunda kendileri üzerinde olumlu sonuçlara yol açacağına inandıkları ve yöneticiyle kurmak istedikleri iletişimin derecesine ilişkin öneriler sunmaktır.

Araştırmada elde edilen bulgular incelenecek olursa bunlar;

1. Çift yönlü iletişimin az olduğu durumlarda iş doyumu da az olmaktadır. Çift yönlü iletişim okullarımızda genel olarak az yada orta derecede kurulabilmektedir. Buna bağlı olarak iş doyumunun da az olduğu görülmektedir.

Çift yönlü iletişimin çok kurulabildiğine ilişkin verilen yanıtlarda genel olarak iş doyumunun da çok olduğu bulgulanmıştır. Ancak yüzde bakımından "3" (çok) yanıtı verenler düşük oranda olduklarından net bir sonuç elde etmek güç görünmektedir.

2. Çift yönlü iletişimin az olduğu durumda motivasyon da düşük olmaktadır.

Çift yönlü iletişimin çok olduğu durumda motivasyon da göreceli olarak çok olmaktadır. Ancak bu yanıtta düşen yüzde oranı düşük olduğundan genelleme yapmak güç görünmektedir.

3. Karara katılma ve iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak eldeki veriler bu farkın nereden kaynaklandığı konusunda yorum yapmaya elverişli değildir.

Karara katılma ve motivasyon arasındaki ilişkinin niteliği konusunda yorum yapılabilecek bir veri elde edilememiştir.

4. Çift yönlü iletişim yönetilenin kendini gerçekleştirmesine olumlu bir katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte bu ifade çift yönlü iletişimin bireyin kendini gerçekleştirmesini olumsuz yönde etkilediği anlamına gelmez.

5. Çift yönlü iletişim yönetilenin iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler gerçekleştirmesine olumlu katkıda bulunmaktadır.

Bu bölümde sunulan öneriler öğretmenlerin beklentileri doğrultusunda anketin 28, 30, 32, 34, 36, 38, 40, 42, 44, 49, 51, 53, 55, 57, 59, 61, ve 63'üncü sorularına verdikleri yanıtlara dayanılarak geliştirilmiştir. (ek:5) Buna göre;

1. 28. soruya yanıt veren öğretmenlerin 89 (%67.42)'si yöneticinin daha çok arkadaşça bir yaklaşım göstermesini istemektedir.

2. 30. soruya yanıt veren öğretmenlerin 101 (%76.52)'si yöneticiyle görüştükleri zaman söylediklerine daha çok dikkat edilmesini istemektedir.

3. 32. soruya yanıt veren öğretmenlerin 98 (%74.24)'ü yöneticinin öğretmenleri dinlemeğe daha çok isteklilik göstermesini istemektedirler.

4. 34. soruya yanıt veren öğretmenlerin 105 (%79.55)'i yöneticinin okul çalışanlarını ellerinden gelenin en iyisini yapmaları yönünde daha çok özendirilmesi gerektiğini düşünmektedir.

5. 36. soruya yanıt veren öğretmenlerin 104 (%78.79) kişi yöneticinin, performanslarını arttırmak için daha çok yardım sağlaması gerektiğini düşünmektedir.

6. 38. soruya yanıt veren öğretmenlerden 103 (% 78.03) kişi yöneticinin, zamanı daha iyi kullanmalarını sağlayacak programı oluşturabilmeleri için gerekli yardımı daha çok sağlaması gerektiğini düşünmektedirler.

7. 40. soruya yanıt veren öğretmenlerden 106 (% 80.30) kişi yöneticinin, işleri ile ilgili sorunların çözümünde daha çok yeni fikirler önermesi gerektiğini düşünmektedirler.

1. 28. soruya yanıt veren öğretmenlerin 89 (%67.42)'si yöneticinin daha çok arkadaşça bir yaklaşım göstermesini istemektedir.

2. 30. soruya yanıt veren öğretmenlerin 101 (%76.52)'si yöneticiyle görüştükleri zaman söylediklerine daha çok dikkat edilmesini istemektedir.

3. 32. soruya yanıt veren öğretmenlerin 98 (%74.24)'ü yöneticinin öğretmenleri dinlemeğe daha çok isteklilik göstermesini istemektedirler.

4. 34. soruya yanıt veren öğretmenlerin 105 (%79.55)'i yöneticinin okul çalışanlarını ellerinden gelenin en iyisini yapmaları yönünde daha çok özendirilmesi gerektiğini düşünmektedir.

5. 36. soruya yanıt veren öğretmenlerin 104 (%78.79) kişi yöneticinin, performanslarını artırmak için daha çok yardım sağlaması gerektiğini düşünmektedir.

6. 38. soruya yanıt veren öğretmenlerden 103 (% 78.03) kişi yöneticinin, zamanı daha iyi kullanmalarını sağlayacak programı oluşturabilmeleri için gerekli yardımı daha çok sağlaması gerektiğini düşünmektedirler.

7. 40. soruya yanıt veren öğretmenlerden 106 (% 80.30) kişi yöneticinin, işleri ile ilgili sorunların çözümünde daha çok yeni fikirler önermesi gerektiğini düşünmektedirler.

8. 42. soruya yanıt veren öğretmenlerden 102 (% 77.27) kişi yöneticinin, astlarını takım olarak çalıştırmaları yönünde daha fazla özendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

9. 44. soruya yanıt veren öğretmenlerden 103 (% 78.03) kişi yöneticinin, astlarını düşünce ve görüş alışverişi yapmaları yönünde daha çok özendirilmesi gerektiğini düşünmektedirler.

10. 49. soruya yanıt veren öğretmenlerden 109 (% 82.58) kişi okuldaki insanlarla ilişki kurmak ve arkadaşlık etmenin daha kolay olmasını istemektedirler. Bu da ancak gerekli ortamın sağlanması ile olabilir.

11. 51. soruya yanıt veren öğretmenlerden 101 (% 76.52) kişi okuldaki insanlarla konuştukları zaman söylediklerine daha çok önem vermelerini istemektedir. Bu da ancak sağlıklı bir iletişim ortamında olasıdır.

12. 53. soruya yanıt veren öğretmenlerden 101 (% 76.52) kişi okulda bulunan insanların kendilerini dinlemeye daha çok isteklilik duymalarını istediklerini belirtmiştir.

13. 55. soruya yanıt veren öğretmenlerden 95 (% 71.97) kişi okulda bulunan insanların birbirlerini en üst düzeyde çaba göstermek için daha çok özendirilmesi gerektiğini söylemiştir.

14. 57. soruya yanıt veren öğretmenlerden 102 (% 77.27) kişi okuldaki insanların işlerini daha iyi yapmaları için birbirlerine daha çok yardım sağlamaları gerektiğini düşünmektedirler.

15. 59. soruya yanıt veren öğretmenlerden 100 (% 75.76) kişi okuldaki çalışma arkadaşlarının planlama, zamanı iyi kullanabilme konusunda kendilerine daha çok yardım sağlamaları gerektiğini belirtmiştir.

16. 61. soruya yanıt veren öğretmenlerden 111 (% 84.09) kişi okuldaki insanların okul ile ilgili sorunların çözümünde birbirlerine daha çok yardım sağlaması gerektiğini belirtmişlerdir.

17. 63. soruya yanıt veren öğretmenlerden 110 (% 83.33) kişi okuldaki insanların birbirleriyle daha fazla görüş alışverişinde bulunmaları gerektiğini belirtmiştir.

Görüldüğü gibi öğretmenler yukarıda belirttiğimiz maddelerde var olan durumdan hoşnut olmadıklarını ve oldukça büyük bir yanıt yüzdesiyle iletişimin hem öğretmen-yönetim ve hem de öğretmen-öğretmen arasında daha çok kurulması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Warren, Newman ve Summer ' yönetim süreci adlı kitaplarında bir yönetici için rehber olabilecek noktaları aşağıdaki şekilde ortaya koymuşlardır.

1. İşe yaramaz yada yanlış olduğunu düşünseniz bile karşıdaki kişinin söylemek zorunda olduğu şeyleri sabırla dinleyin.

2. Entellektüel içerik kadar karşıdakinin açıklamaya çalıştığı şeydeki duyguyu da anlamaya çalışın.

3. Karşıdakinin duygularını ve düşüncelerini kısaca fakat doğru olarak yeniden açıklayın. Bu aşamada ayna görevi yapın ve devam etmesini sağlayın.

4. Görüşmenin kesilmeksizin sürmesi için zamanı belirleyin ve görüşmeyi örgütün resmi havası dışında tutmaya çalışın.

5. "Bu böyle değil", "Dur bir dakika gerçeğe bakalım", "Kanıtla" demekten sakının.

6. Karşıdaki bilmek istediğin bir konuyu anlatıyorsa onun açıklamalarını soru olarak tekrarla.

7. Karşıdaki kişi geçekten senin görüşünü istiyorsa, yanıtında dürüst ol. Fakat onun görüşlerini bastıracaksa konuşmanı sınırla.

8. Duygusal olarak kendinle ilgilenme önce anlamaya çalış, değerlendirmeni sonraya bırak. (Newman, Warren, Summer, 1967, s.620)

ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER

Bu bölümde elde edilen veriler ışığında ilerde çalışma konusu olabilecek öneriler sunulmaktadır.

1. Çift yönlü iletişim ile iş doyumu ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre; iletişimin az olduğu ortamda iş doyumu ve motivasyon da az olmaktadır. Ancak iletişimin büyük ölçüde sağlandığı bir örgütte iş doyumunun ve motivasyonun ne oranda sağlandığı bir araştırma konusu olarak önemini korumaktadır.

2. Yönetilenlerin karara katılaması, iş doyumu ve motivasyonu olumlu yönde etkilemekle birlikte var olan etkinin ne derece sağlandığı bir araştırma konusudur.

3. Çift yönlü iletişim yönetilenin iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler geliştirmesine yol açtığına göre iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler kurabilen yönetilenin iş doyumu ve motivasyon bakımından ne yönde etkilendiği diğer bir araştırma konusudur.

BÖLÜM VI

ÖZET

Bu araştırmada, yönetilenin çift yönlü iletişim ortamında iş doyumunu ve motivasyon bakımından nasıl etkilendiği, karara katılmasının iş doyumunu ve motivasyonunu nasıl etkilediği, bunun yanında çift yönlü iletişimin yönetilenin özel yaşamında kendini gerçekleştirme ve iş arkadaşları ile olan ilişkilerini ne yönde etkilediğini incelemiştir.

Araştırmanın evrenini, malatya il merkezinde bulunan orta öğretim il. kademe okulları oluşturmaktadır.Örnekleme bir genel lise, bir Anadolu lisesi, bir Anadolu Ticaret Lisesi, iki endüstri meslek lisesi olmak üzere toplam beş liseden oluşmaktadır. Merkezde bulunan liselerde toplam 150 anket dağıtılmış ve 132 anket geri alınmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak çift yönlü iletişim, iş doyumunu, motivasyon, karara katılma, kendini gerçekleştirme ve iş arkadaşlarıyla ilişkileri ölçen toplam 68 sorudan oluşan "anket" kullanılmıştır. Ankete verilen yanıtlar 5 şıktan oluşmuştur. Bunlar , (1) çok az derecede, (2) az derecede, (3) orta derecede, (4) büyük oranda, (5) çok büyük oranda şeklinde hazırlanmıştır. Anket soruları değerlendirilirken, bu şıklardan 1 ve 2, 4 ve 5 birleştirilmiş ve

toplam üç şık olarak düzenlenmiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizlerinde X² (kay kare) testi uygulanmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir.

1. Çift yönlü iletişimin az olduğu durumlarda iş doyumu da az olmaktadır. Çift yönlü iletişimin çok olduğu durumlarda iş doyumu da çok olmaktadır, ancak yüzde bakımından 3 (çok) yanıtını verenler düşük oranda olduklarından çift yönlü iletişimin çok olduğu durumda mutlaka iş doyumu da çok olmaktadır denemez.

2. Çift yönlü iletişimin az olduğu durumlarda motivasyonun da düşük olduğu gözlenmiştir. Çift yönlü iletişimin çok olduğu durumlarda mutlaka motivasyon da çok olmaktadır denemez.

3. Karara katılma ve iş doyumu ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmakla beraber, farkın kaynağı hakkında veri elde edilememiştir.

4. Çift yönlü iletişim yönetilenin kendini gerçekleştirmesine katkıda bulunmamakla beraber bunu olumsuz yönde etkilediği anlamına gelmez.

5. Çift yönlü iletişim, yönetilenin iş arkadaşları ile olumlu ilişkiler geliştirmesine katkıda bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

Leavitt, Harold, J. Manegarial Psychology The Universty of Chicago Press. Second edition. 1970.

Hoy, Wayne K., Miskel, Cecil G., Educational Administration Theory, Research, and Practice. Random House, Inc., 201 East 50th Street, New York. Third Edition. 1987.

Hicks, Herbert G., Gullett C. Ray. Organizations: Theory and Behaviour. McGraw-Hill Book Company. 1975 McGraw-Hill, Inc, Fourth edition. 1981.

***** Manegemant McGraw-Hill, Fourth Edition. 1981.

Carver, Fred d.,, Sergiovanni, Thomas j., Organizations and Human Behaviour. McGraw-Hill Book Company. 1969.

Schein, Edgar H., Örgüt Psikolojisi. Çev. Mustafa Tosun. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 173, Ankara. 1978.

Katz, Daniel, Kahn, Robert L, Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. Çevirenler: Halil Can, Yavuz Bayar. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 167. Ankara. 1977

Aydın, Mustafa. Eğitim yönetimi. Hatiboğlu Yayınevi . Ankara. 1988.

***** Çağdaş Eğitim Denetimi. İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş. Ankara. 1986.

***** Örgütlerde Çatışma. Bas-Yay Matbaası. Ankara. 1984.

Kaya, Yahya Kemal. İnsan Yetiştirme Düzenimiz. H.Ü. Sosyal ve İdari Bilimler Döner Sermaye İşletmesi Tesislerinde Basılmıştır. Ankara. 1984.

***** İnsan Yetiştirme Düzenimize Yeni Bir Bakış. Olgaç Matbaası. Ankara. 1989.

Bursalıoğlu, Ziya. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Şafak Matbaacılık. Ankara. 1991.

Açıkgöz, Kemal. Eğitim Yöneticisi İçin Notlar. Malatya. 1992.

Onaran, Oğuz. Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları. A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları. No: 470. Sevinç Matbaası. Ankara. 1981.

Aşıkoğlu, Meral. İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe - Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği. Anadolu Üniversitesi Basım evi. Eskişehir. 1986.

Kaptan, Saim, Bilimsel Araştırma Teknikleri. Ayyıldız Matbaası A.Ş. Ankara. 1973.

Gibaldi, Joseph,, Achtert, Walter S. MLA Handbook For Writers of Research Papers. The Modern Language Association of America. New York. 1984.

Meflason, Michael T. Ivanevich, John M., Management Classics. Goodyear Publishing Co., Inc. Santa Monica, California, 1977.

Wexley, Kenneth N., Yukl, Gary A. Organizational Behaviour and Personal Psychology. Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois 60430 Irwin-222Dorsey Limited George Town, Ontario, 1977

Co221e, G.A., Management Theory and Practice DP Publications Ltd 12 Ram222sey Road Eastleigh, Hants, 505 4AL, 1988

Sexton, William P. Organization Theories Charles E. Merrill Publishing Company A Bell and Howell Company Colombus Ohio.1970

Miles, Raymond E. Theories of Management Implications for Organizational Behaviour and Development. McGraw-Hill Book Company, 1975

Gould, Nara Palmer. Staff Meetings. Why Have Them? Day Care and Early Education. Volume 13, Nowember, Fall, 1985.

Tortop, Nuri. Personel Yönetimi Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası Ankara, 1992.

Taylor, James C., Bower, David G. Survey of Organizations A Machine-scored Standardized Questionnaire Instrument. Mallay Lithogophing, Inc. Ann Arbor, Michigan, 1972.

Ivancevich, John M., Donally, Jr James H., Gibson, James L. Managing Performance Business Publishing Inc. Texas, Revised edition, 1983.

Reeser, Clayton. Management : Function and Modern Concepts Scott, Foresman and Company Glenview, Illinois Brighton, England. 1973.

Wayne, K. Hoy, Cecil G. Miskel, Educational Administration McGraw-Hill, Inc 1991.

O'Keefe, Barbara. The Logic of Message Design Individual Differences in Reasoning About Communication Monographs Volume 55, March, 1988

Gutenberg, Arthur W., Richman, Eugene Dynamics of Management International Textbook Company. 1968.

Gregson, Shoun, Livesey, Frank. Management and Organization. William Heinman Ltd. 10 upper Grosvenar Street, London, 1983.

Boyd, Bradford B. Management-Minded Supervision McGraw-Hill Book Company, New York, 1968.

Rogers, Rekha Agarwala, Rogers, Everett M.,

Communication in Organizations A Division of McMillian Publishing Co. Inc. New York Collier McMillian Publishers, London, 1976.

Kontz, Harold, Weihrich, Hainz. Management McGraw-Hill, Inc ninth edition. 1988.

Newman, William H., Warren, E. Kirby, Summer, Charles E. The Process of management . Second edition. Prentice-Hall, Inc. 1967.

Eren, Erol. Yönetim Psikolojisi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, 30. Yıl Yayınları No:2 İstanbul. 1984.

Boone, Louis. E., Kurtz, David L. Principles of Management Random House Business Division, New York. 1981.

Waldron, Vincent R. Achieving Communication Goals in Superior. Subordinate Relationships. The Multi-Functionaly of Upward Maintenance Tactics. Communication Monograph, Volume 58, September. 1991

Schultz, Irene Landry, Tedlie, Charles. The Relationship Between Teachers Job Satisfaction and Their Perceptions of Principals Use of Power and School Effectiveness Education. C. Everett Koop. M.D. World Leader M.Health Services Volume 109, Summer 1989.

Hays, William L., Statics Holt Rinehart and

Winston, Inc 1963.

Guilford, J.P., Fundamental Statics in Psychology and Education McGraw-Hill Book Company, Inc. Third Edition, 1956.

Varda, Berke, Güz, N., Öztokat, E., Rifat, M., Senemoğlu O., Sözen, E. Dilbilim ve Dilbilgisi Terimleri Sözlüğü. Tok Yayınları Sevinç Basımevi. Ankara, 1980.



EKLER

1. Anketin İngilizce Metni	165
2. Milli Eğitim Okullarında Çalışma İzin Belgesi.	166
3. Araştırmada uygulanan anket	169
4. 1, 2, 3 ve 4. Sorulara verilen yanıt dağılımı	175
5. Tüm sorulara verilen yanıtların dağılımı	177
6. Ek tablolar.	181

Appendix A

A-1 - 1967 QUESTIONNAIRE

This questionnaire is a part of a study being conducted by The University of Michigan Institute for Social Research in conjunction with your company. In the broadest sense the goals of this study are to learn more about how people work together in organizations, and how to use what is learned for making the work situation even more satisfying and productive.

If this study is to be helpful, it is important that you answer each question as thoughtfully and frankly as possible. This is not a test; there are no right and wrong answers. The important thing is that you answer the questions the way you see things or the way you feel about them.

All individual responses to questions are completely CONFIDENTIAL. Although none of the questionnaires, once they are filled out, will ever be seen by anyone in the company, to ensure confidentiality please do not place your name on the questionnaire.

Completed questionnaires are processed by automated equipment. Computers summarize the answers in statistical form for those work groups large enough so that individual responses cannot be identified. Your supervisor will then have the opportunity to discuss the summarized findings with you and your fellow employees.

INSTRUCTIONS

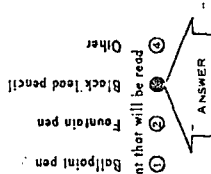
1. Most questions can be answered by filling in one of the answer spaces. If you do not find the exact answer that fits your case, use the one that is closest to it. Please answer all questions.

2. Please answer all questions in order.

3. Remember, the value of the study depends upon your being straightforward in answering this questionnaire. You will not be identified with your answers.

* * * * *

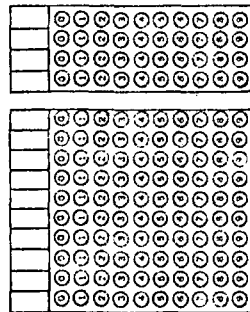
This questionnaire is designed for automatic scanning of your responses. Questions are answered by marking the appropriate answer spaces (circles) as illustrated in this example:



Q. Which is the only marking instrument that will be read properly?

Please use a soft pencil (No. 2 is ideal), and observe carefully these important requirements:

- Make heavy black marks that fill the circle.
- Erase cleanly any answer you wish to change.
- Where written numbers are called for, stay well within the area designated.
- Make no stray markings of any kind.



NOTE: Read these answer categories over carefully. Then answer each of the following questions by blackening in the numbered circle under the answer you want to give.

To a very little extent To a little extent To some extent To a great extent To a very great extent

- 1. To what extent is the company generally slow to use improved work methods?
2. To what extent does the company have a real interest in the welfare and happiness of those who work here?
3. How much does the company try to improve working conditions?

- 4. To what extent do persons in your work group know what their jobs are and know how to do them well?
5. To what extent does your company lack clear-cut, reasonable goals and objectives?
6. To what extent are work activities sensibly organized in this company?

- 7. To what extent are the equipment and resources you have to do your work with adequate, efficient, and well-maintained?
8. To what extent does the company make an effort to help employees get and maintain a good income?

- 9. To what extent do you feel a real responsibility to achieve the success of the company?
10. To what extent is the information you get about what is going on in other departments (or on other shifts), inadequate or insufficient for your needs?
11. How unresponsive are those above you to your ideas and suggestions?

- 12. To what extent are you told what you need to know to do your job in the best possible way?
13. To what extent do persons in your work group fail to keep each other informed about important events and situations?

- 14. How hard do people try to see that their supervisor and his superiors get full and accurate information about work problems?
15. To what extent do you have a feeling of loyalty toward this company?

- 16. How are differences and disagreements between persons or units handled in this company?
17. All in all, how satisfied are you with this company, compared to most others?
18. All in all, how satisfied are you with your job?

- 19. Considering your skills and the effort you put into the job, how satisfied are you with your pay?
20. All in all, how satisfied are you with your supervisor?
21. All in all, how satisfied are you with the persons in your work group?
22. Why do people work hard in this company?

- 23. Just to keep their jobs and avoid being chewed out
24. To keep their jobs and to make money
25. To keep their jobs, make money, and to seek promotions
26. To keep their jobs, make money, seek promotions, and for the satisfaction of a job well done
27. To keep their jobs, make money, seek promotions, do a satisfying job, and because other people in their work group expect it



- 16. How are differences and disagreements between persons or units handled in this company?
17. All in all, how satisfied are you with this company, compared to most others?
18. All in all, how satisfied are you with your job?
19. Considering your skills and the effort you put into the job, how satisfied are you with your pay?
20. All in all, how satisfied are you with your supervisor?
21. All in all, how satisfied are you with the persons in your work group?
22. Why do people work hard in this company?

- 23. Just to keep their jobs and avoid being chewed out
24. To keep their jobs and to make money
25. To keep their jobs, make money, and to seek promotions
26. To keep their jobs, make money, seek promotions, and for the satisfaction of a job well done
27. To keep their jobs, make money, seek promotions, do a satisfying job, and because other people in their work group expect it

- 28. Sometimes disagreements are accepted and worked through, sometimes they are avoided or suppressed
29. Disagreements are often avoided, denied, or suppressed or suppressed
30. Disagreements are almost always avoided, denied, or suppressed

NOTE: Read these answer categories over carefully. Then answer each of the following questions by blackening in the numbered circle under the answer you want to give.

Very dissatisfied Somewhat dissatisfied Neither satisfied nor dissatisfied Fairly satisfied Very satisfied

- 17. All in all, how satisfied are you with this company, compared to most others?
18. All in all, how satisfied are you with your job?
19. Considering your skills and the effort you put into the job, how satisfied are you with your pay?

- 20. All in all, how satisfied are you with your supervisor?
21. All in all, how satisfied are you with the persons in your work group?
22. Why do people work hard in this company?

- 23. Just to keep their jobs and avoid being chewed out
24. To keep their jobs and to make money
25. To keep their jobs, make money, and to seek promotions
26. To keep their jobs, make money, seek promotions, and for the satisfaction of a job well done
27. To keep their jobs, make money, seek promotions, do a satisfying job, and because other people in their work group expect it

- 28. Sometimes disagreements are accepted and worked through, sometimes they are avoided or suppressed
29. Disagreements are often avoided, denied, or suppressed or suppressed
30. Disagreements are almost always avoided, denied, or suppressed

- 31. Disagreements are almost always avoided, denied, or suppressed
32. Disagreements are often avoided, denied, or suppressed or suppressed
33. Disagreements are almost always avoided, denied, or suppressed

- 34. Sometimes disagreements are accepted and worked through, sometimes they are avoided or suppressed
35. Disagreements are often avoided, denied, or suppressed or suppressed
36. Disagreements are almost always avoided, denied, or suppressed



32. How are objectives set in this company?

- ① Problems are presented to those persons who are involved, and the objectives felt to be best are then set by the subordinates and the supervisor jointly, by group participation and discussion
- ② Specific alternative objectives are drawn up by supervisors, and subordinates are asked to discuss them and indicate the one they think is best
- ③ Objectives are drawn up, but are discussed with subordinates and sometimes modified before being issued
- ④ Objectives are announced and explained, and an opportunity is then given to ask questions
- ⑤ Objectives are announced with no opportunity to raise questions or give comments

- To a very little extent
- To a little extent
- To some extent
- To a great extent
- To a very great extent

To what extent do you enjoy performing the actual day-to-day activities that make up your job?

How much do you look forward to coming to work each day?

- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤

To what extent are there things about working here (policies, or conditions) that discourage you from working hard?

To what extent do you feel your pay is related to how much you help your company be successful?

- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤

NOTE: Read these answer categories over carefully. Then answer each of the following questions by blackening in the numbered circle under the answer you want to give.

general, how much say or influence does each of the following groups of people have on what goes on in your department?

- 1. First-level supervisors (foremen, office supervisors, etc.)
- 2. Top managers (president, vice presidents, heads of large divisions, etc.)
- 3. Employees (people who have no subordinates)
- 4. Middle managers (department heads, area managers, etc.)
- 5. In general, how much say or influence do you have on what goes on in your work group?

- To a very little extent
- To a little extent
- To some extent
- To a great extent
- To a very great extent

33. In this company, to what extent are decisions made at levels above those levels where the most adequate and accurate information is available?

34. When decisions are being made, to what extent are the persons affected asked for their ideas?

35. People at all levels of a company usually have know-how that could be of use to decision-makers. To what extent is information widely shared in this company so that those who make decisions have access to all available know-how?

36. To what extent are the persons who make decisions unaware of problems at lower levels in the company?

37. Between departments, to what extent is work time lost because of failure to do proper planning or coordinating with relevant persons?

38. In working with other departments, problems are bound to arise from time to time. When these problems do occur, to what extent are they poorly handled?

39. Which of the following best describes the manner in which problems between departments are generally resolved?

- ① Little is done about these problems--they continue to exist
- ② Little is done about these problems--they work themselves out with time
- ③ The problems are appealed to a higher level in the organization--but often are still not resolved
- ④ The problems are appealed to a higher level in the organization--and are usually resolved there
- ⑤ The problems are worked out at the level where they occur through mutual effort and understanding

- To a very little extent
- To a little extent
- To some extent
- To a great extent
- To a very great extent

44. When you talk with your supervisor, to what extent does he pay attention to what you're saying?

- This is how it is now:
- This is how I'd like it to be:

45. To what extent is your supervisor willing to listen to your problems?

- This is how it is now:
- This is how I'd like it to be:

46. How much does your supervisor encourage people to give their best effort?

- This is how it is now:
- This is how I'd like it to be:

47. To what extent does your supervisor maintain high standards of performance?

- This is how it is now:
- This is how I'd like it to be:

48. To what extent does your supervisor set an example by working hard himself?

- This is how it is now:
- This is how I'd like it to be:

49. To what extent does your supervisor become a "bottleneck" to effective operation by insisting that he review every decision, see every paper, etc.?

- This is how it is now:
- This is how I'd like it to be:

50. To what extent does your supervisor show you how to improve your performance?

- This is how it is now:
- This is how I'd like it to be:

IDENTIFICATION OF SUPERVISOR: Take the separate sheet with the names of all the supervisors in your company or division. Find your supervisor's name on the list (he's the person you report to directly). Now, copy the number you find to the left of his name in these boxes. Below each box blacken the circle that is numbered the same as the number in the box. If your supervisor is not on the list, print his (or her) name in this space below:

NAME _____

1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PLEASE ANSWER QUESTIONS 40 THRU 50 ABOUT THE PERSON YOU IDENTIFIED. SUPERVISOR MEANS THE PERSON TO WHOM YOU REPORT DIRECTLY.

40. When your supervisor has problems related to the work, to what extent does he use group meetings to talk things over with his subordinates and get their ideas?

41. To what extent does your supervisor handle well the technical side of his job--for example, general expertise, knowledge of job, technical skills needed in his profession or trade?

42. To what extent does your supervisor pull both for the company and for his men?

43. How friendly and easy to approach is your supervisor?

- This is how it is now:
- This is how I'd like it to be:

51. To what extent does your supervisor provide the help you need so that you can schedule work ahead of time?
 This is how it is now: ① ② ③ ④ ⑤
 This is how I'd like it to be: ① ② ③ ④ ⑤
52. To what extent does your supervisor encourage you in solving job-related problems?
 This is how it is now: ① ② ③ ④ ⑤
 This is how I'd like it to be: ① ② ③ ④ ⑤
53. To what extent does your supervisor encourage the person who works for him to work as a team?
 This is how it is now: ① ② ③ ④ ⑤
 This is how I'd like it to be: ① ② ③ ④ ⑤
54. To what extent does your supervisor encourage people who work for him to exchange opinions and ideas?
 This is how it is now: ① ② ③ ④ ⑤
 This is how I'd like it to be: ① ② ③ ④ ⑤
55. To what extent do you feel your supervisor has confidence in you and trusts you?
 This is how it is now: ① ② ③ ④ ⑤
 This is how I'd like it to be: ① ② ③ ④ ⑤
56. To what extent do you have confidence and trust in your supervisor?
 This is how it is now: ① ② ③ ④ ⑤
 This is how I'd like it to be: ① ② ③ ④ ⑤

NOTE: Read these answer categories over carefully. Then answer each of the following questions by blackening in the numbered circle under the answer you want to give.

57. How often does your supervisor hold group meetings with the people who work for him to discuss things together?
 This is how it is now: ① ② ③ ④ ⑤
 This is how I'd like it to be: ① ② ③ ④ ⑤

58. In your opinion, to what extent will each of the following help your immediate supervisor to be a better manager?
 a. More information about how his people see and feel about things: ① ② ③ ④ ⑤
 b. More information about principles of good management: ① ② ③ ④ ⑤
 c. A change in the kinds of things he personally feels are important: ① ② ③ ④ ⑤
 d. Greater ability in handling the technical and administrative side of his job: ① ② ③ ④ ⑤
 e. Practice in making use of information he already has about how his people feel, how to be a good manager, etc.: ① ② ③ ④ ⑤
 f. A situation that lets him do what he already knows how to do and wants to do: ① ② ③ ④ ⑤
 g. More interest in and concern for the people who work for him: ① ② ③ ④ ⑤

IN THE QUESTIONS BELOW, WORK GROUP MEANS ALL THOSE PERSONS WHO REPORT TO THE SAME SUPERVISOR

59. How friendly and easy to approach are the persons in your work group?
 This is how it is now: ① ② ③ ④ ⑤
 This is how I'd like it to be: ① ② ③ ④ ⑤
60. When you talk with persons in your work group, to what extent do they pay attention to what you're saying?
 This is how it is now: ① ② ③ ④ ⑤
 This is how I'd like it to be: ① ② ③ ④ ⑤
61. To what extent are persons in your work group willing to listen to your problem?
 This is how it is now: ① ② ③ ④ ⑤
 This is how I'd like it to be: ① ② ③ ④ ⑤

GO ON TO PAGE 7

62. How much do persons in your work group encourage each other to give their best effort?
 This is how it is now: ① ② ③ ④ ⑤
 This is how I'd like it to be: ① ② ③ ④ ⑤
63. To what extent do persons in your work group maintain high standards of performance?
 This is how it is now: ① ② ③ ④ ⑤
 This is how I'd like it to be: ① ② ③ ④ ⑤
64. To what extent do persons in your work group show you how to do a better job?
 This is how it is now: ① ② ③ ④ ⑤
 This is how I'd like it to be: ① ② ③ ④ ⑤
65. To what extent do persons in your work group provide the help you need so that you can plan, organize, and schedule work ahead of time?
 This is how it is now: ① ② ③ ④ ⑤
 This is how I'd like it to be: ① ② ③ ④ ⑤
66. To what extent do persons in your work group offer each other new ideas for solving job-related problems?
 This is how it is now: ① ② ③ ④ ⑤
 This is how I'd like it to be: ① ② ③ ④ ⑤
67. How much do persons in your work group encourage each other to work as a team?
 This is how it is now: ① ② ③ ④ ⑤
 This is how I'd like it to be: ① ② ③ ④ ⑤
68. How much do persons in your work group emphasize a team goal?
 This is how it is now: ① ② ③ ④ ⑤
 This is how I'd like it to be: ① ② ③ ④ ⑤

69. To what extent do persons in your work group exchange opinions and ideas?
 This is how it is now: ① ② ③ ④ ⑤
 This is how I'd like it to be: ① ② ③ ④ ⑤
70. In your work group, to what extent is work time lost because persons in the work group fail to plan and coordinate their efforts?
 This is how it is now: ① ② ③ ④ ⑤
 This is how I'd like it to be: ① ② ③ ④ ⑤
71. To what extent does your work group make good decisions and solve problems well?
 This is how it is now: ① ② ③ ④ ⑤
 This is how I'd like it to be: ① ② ③ ④ ⑤
72. To what extent do you feel that you and the other persons in your work group belong to a team that works together?
 This is how it is now: ① ② ③ ④ ⑤
 This is how I'd like it to be: ① ② ③ ④ ⑤
73. To what extent do you have confidence and trust in the persons in your work group?
 This is how it is now: ① ② ③ ④ ⑤
 This is how I'd like it to be: ① ② ③ ④ ⑤

74. Sex: ① Male ② Female
75. When did you first come to work here?
 ① Less than 1 year ago ② Between 10 and 15 years ago
 ③ Between 1 and 5 years ago ④ Between 15 and 25 years ago
 ⑤ Between 5 and 10 years ago ⑥ More than 25 years ago
76. Into what age bracket do you fall?
 ① 25 years or under ② 41 years to 45 years
 ③ 25 years to 30 years ④ 46 years to 55 years
 ⑤ 31 years to 35 years ⑥ 56 years or over
 ⑦ 36 years to 40 years
77. How much schooling have you had?
 ① Some grade school ② Completed high school
 ③ Completed grade school ④ Some college
 ⑤ Some high school ⑥ Completed college

ON SEPARATE SHEETS YOU WILL FIND ADDITIONAL QUESTIONS. PLEASE ANSWER THEM IN THE SPACES PROVIDED BELOW.

72. While you were growing up, say until you were eighteen... what kind of community did you live in for the most part?

- ① Rural area or farm
- ② Suburban area near large city
- ③ Town or small city
- ④ Large city

77. What is your wage or salary classification?

- ① Hourly
- ② Salaried, non-exempt (paid for overtime worked)
- ③ Salaried, exempt (not paid for overtime worked)
- ④ Commission and Bonus

80. On the basis of your experience and information, how would you rate your work group on effectiveness? How well does it do in fulfilling its mission or achieving its goals in comparison with other work groups in the company?

- ① The work group does an excellent job
- ② Very good
- ③ Good
- ④ Fair
- ⑤ The work group does a rather poor job

81. To what extent do you find it difficult to sleep at night because you keep thinking of what happened on work during the day?

- To a very little extent
- To a little extent
- To some extent
- To a great extent
- To a very great extent

83. To what extent were the results of the last survey for your work group made available to you by your supervisor?

- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤

84. In discussing the results of their survey, to what extent did your immediate supervisor ask for the ideas and opinions of persons in your work group?

- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤

85. How helpful were the results of the last survey to your work group?

- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤

86	①	②	③	④	⑤	115	①	②	③	④	⑤
87	①	②	③	④	⑤	116	①	②	③	④	⑤
88	①	②	③	④	⑤	117	①	②	③	④	⑤
89	①	②	③	④	⑤	118	①	②	③	④	⑤
90	①	②	③	④	⑤	119	①	②	③	④	⑤
91	①	②	③	④	⑤	120	①	②	③	④	⑤
92	①	②	③	④	⑤	121	①	②	③	④	⑤
93	①	②	③	④	⑤	122	①	②	③	④	⑤
94	①	②	③	④	⑤	123	①	②	③	④	⑤
95	①	②	③	④	⑤	124	①	②	③	④	⑤
96	①	②	③	④	⑤	125	①	②	③	④	⑤
97	①	②	③	④	⑤	126	①	②	③	④	⑤
98	①	②	③	④	⑤	127	①	②	③	④	⑤
99	①	②	③	④	⑤	128	①	②	③	④	⑤
100	①	②	③	④	⑤	129	①	②	③	④	⑤
101	①	②	③	④	⑤	130	①	②	③	④	⑤
102	①	②	③	④	⑤	131	①	②	③	④	⑤
103	①	②	③	④	⑤	132	①	②	③	④	⑤
104	①	②	③	④	⑤	133	①	②	③	④	⑤
105	①	②	③	④	⑤	134	①	②	③	④	⑤
106	①	②	③	④	⑤	135	①	②	③	④	⑤
107	①	②	③	④	⑤	136	①	②	③	④	⑤
108	①	②	③	④	⑤	137	①	②	③	④	⑤
109	①	②	③	④	⑤	138	①	②	③	④	⑤
110	①	②	③	④	⑤	139	①	②	③	④	⑤
111	①	②	③	④	⑤	140	①	②	③	④	⑤
112	①	②	③	④	⑤	141	①	②	③	④	⑤
113	①	②	③	④	⑤	142	①	②	③	④	⑤
114	①	②	③	④	⑤	143	①	②	③	④	⑤

A-2 - 1968 QUESTIONNAIRE

This questionnaire is a part of a study being conducted by The University of Michigan Institute for Social Research in conjunction with your company. In the broadest sense the goals of this study are to learn more about how people work together in organizations and how to use what is learned for making the work situation even more satisfying and productive.

If this study is to be helpful, it is important that you answer each question as thoughtfully and frankly as possible. This is not a test; there are no right and wrong answers. The important thing is that you answer the questions the way you see things or the way you feel about them.

All individual responses to questions are completely CONFIDENTIAL. Although none of the questionnaires, once they are filled out, will ever be seen by anyone in the company, to ensure confidentiality please do not place your name on the questionnaire.

Completed questionnaires are processed by automatic equipment. Computers summarize the answers in statistical form for those work groups large enough so that individual responses cannot be identified. Your supervisor will then have the opportunity to discuss the summarized findings with you and your fellow employees.

The University of Michigan Staff
Ann Arbor, Michigan



T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı

166

MALATYA

Sayı : B.30.2.İNÜ.0.70.72.00-585/1609

Konu : Ali SABANCI'nın
tez çalışması hk.

02 EYLÜL 1993


İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

İLGİ: 18 Haziran 1993 tarih ve B.30.2.İNÜ.0.EI.00/500-516 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Ana-
bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Ali SABANCI'nın "Çift Yönlü İletişimin Yöneti-
lenler Üzerindeki Etkisi" konulu tez çalışması ile ilgili olarak Malatya Valili-
ğinden alınan müsaade yazısı ilişikte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

REKTÖR ADINA


Prof. Dr. Osman KAZANCI
Rektör Yardımcısı

Eki: Yazı örneği (2 sayfa)



T. C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
GENEL SEKRETERANLIK
Gönderen: ...
Gönderilen: ...
Tarih: ...
Durum: ...
460

167

15 AGUSTOS 1993

TE: 300.23(00) ...
TÜ: ...

15 AGUSTOS 1993


...
...
...

TE: 30 Kasım 1993 tarih ve B.30.9.431.0.070.72.00.585/219-3816 sayılı yazınız.

Üniversitemize bağlı Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı kapsamında "EĞİTİM YÖNETİMİ" konulu tez çalışmaları için Malatya merkezindeki lisanslarda anket çalışmaları için Malatya Valiliğinden 9 Ağustos 1993 tarih ve 34646 sayılı Şeyhi İsmail'e gönderilmiştir.

Gereğini arz ederim.

TE: AYRINA
: Valilik sayılı (1-nd)


...
...

T.C.
MILLİ EĞİTİM BAKANLIĞI
MALATYA İLİ
MILLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

9 11 1993

SAYI : 300.44.Kültür İşl.Şb./2000/11

KONU : Tem Çalışması

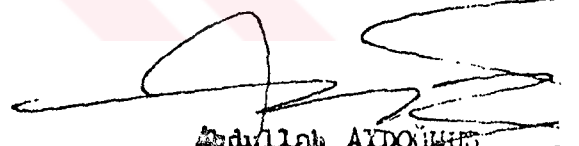
MALATYA VALİLİĞİNE

İlimiz İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi bilim dalı Yüksek Lisans Öğrencisi ALİ SABANCI'ın "GİFTY RÜNLÜ İLETİŞİMİN YÖNETİLENLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ" konulu tez çalışması ile ilgili İlimiz liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerle ekte birleşti sunulan anketi uygulama isteği ile ilgili Üniversite Rektörlüğümüzün 30.6.1993 gün ve 3816 sayılı yazılarına ilişikte sunulmuştur.

Adı geçen Üniversite Öğrencisinin İlimiz sınırlarında bulunan liselerde şu anki anket çalışmasında Müdürlüğümüzce sakınca bulunmamaktadır.

Temsiplerininize arz ve teklif ederim.

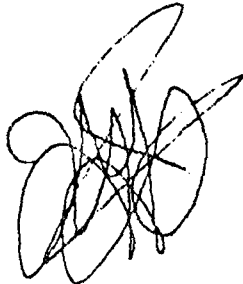
EKİle Anket Formu


Abdullah AKDOĞAN
Müdür V.

O L U R

6.18/1993

Yaşar Durmuş YILMAZ
Vali Yardımcısı
Vali M.



ANKET

anketin düzenlenmesindeki amaç çift yönlü iletişim ile iş doyumunu ve motivasyon arasındaki ilişkinin nesidir. Elde edilecek bilgiler yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Başka herhangi bir amaçla ması söz konusu değildir.

çalışmanın amacına ulaşması için sorulara mümkün olduğu kadar samimiyetle cevap vermeniz büyük önem adır. Bu bir test değildir. Doğru ya da yanlış cevap bulunmamaktadır.

hangi bir şekilde kimliğinizin tespit edilmesi söz konusu değildir. Lütfen, adınızı anketin herhangi bir azmayınız.

CEVAPLAMA TALİMATI

ular seçeneklerden bir tanesi işaretlenerek cevaplandırılabilir. Eger durumunuza tam uygun olan cevabı anız, lütfen, ona en yakın olan seçeneği işaretleyiniz.

re içindeki boşluğu tam olarak doldurunuz.

İstirmeyi düşündüğünüz cevabı temiz bir şekilde siliniz.

Ali SABANCI
İnönü Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz. Erkek Kadın
2. İşe ne zaman başladınız? Bir yıldan az zaman önce.
 Bir ve beş yıl arası zaman önce.
 Beş ve on yıl arası zaman önce.
 On ve onbeş yıl arası zaman önce.
 Onbeş ve yirmibeş yıl arası zaman önce.
3. Hangi yaş gurubundasınız? Yirmi beş yada daha az.
 Yirmi altı ile otuz arası.
 Otuzbir kırk arası.
 Kırk ile kırkbeş arası.
 Kırkbeşten fazla.
4. Eğitim durumunuz nedir? Lise.
 Ön lisans.
 Lisans.
 Yüksek lisans.
 Doktora.

	çok az	az	orta derecede	büyük oranda	çok büyük oranda
5. Kurumunuz yeni geliştirilmiş eğitim yöntemlerini kullanmada ne dereceye kadar isteklidir?	0	0	0	0	0
6. Kurum, sizce çalışanların refah ve mutlulukları ile ne kadar ilgilenmektedir?	0	0	0	0	0
7. Kurum, çalışma koşullarını iyileştirmek için ne kadar çaba göstermektedir?	0	0	0	0	0
8. Kurum, ne dereceye kadar nesnel, net ve mantıklı amaçlar taşımaktadır?	0	0	0	0	0
9. Bu kurumda eğitim ve öğretim faaliyetleri ne dereceye kadar mantıklı düzenlenmiştir?	0	0	0	0	0
10. Diğer devrede neler olduğu hakkında ne kadar bilginiz olmaktadır?	0	0	0	0	0
11. İdareciler, düşünce ve önerilerinize ne kadar anlayış göstermektedir?	0	0	0	0	0
12. İşinizi en iyi şekilde yapmak için bilmeniz gereken şeyler size ne dereceye kadar anlatılıyor?	0	0	0	0	0
13. Kendinizi ne dereceye kadar kuruma bağlı hissediyorsunuz?	0	0	0	0	0
14. Okulunuzdaki kişilerden genel olarak ne kadar hoşnutsunuz?	0	0	0	0	0
15. Yöneticinizden ne derece hoşnutsunuz?	0	0	0	0	0
16. İşinizden ne kadar hoşnutsunuz?	0	0	0	0	0
17. Diğer kurumlarla karşılaştırdığınızda kurumunuzdan ne kadar hoşnutsunuz?	0	0	0	0	0
18. Yeteneklerinizi ve iş için harcadığınız çabayı dikkate alırsanız ücretinizden ne kadar hoşnutsunuz?	0	0	0	0	0
19. İşinizi oluşturan günlük eylemleri yapmaktan ne kadar hoşlanıyorsunuz?	0	0	0	0	0
20. Her gün işe gelirken ne derece istek duyuyorsunuz?	0	0	0	0	0
21. Sizi istekle çalışmaya itecek eğitim politikası, insan ya da iş koşulları ne dereceye kadar kurumunuzda vardır?	0	0	0	0	0
22. Kurumunuzda, kararlar ne dereceye kadar doğru ve gerekli bilgilere dayanılarak verilmektedir?	0	0	0	0	0
23. Kararlar verilirken ne dereceye kadar karardan etkilenen kişilerin düşünceleri alınmaktadır?	0	0	0	0	0
24. Değişik branş öğretmenleri eğitim faaliyetlerini ne dereceye kadar birlikte planlamaktadır?	0	0	0	0	0

Lütfen, yirmibeş ve 47 arasındaki soruları okul müdürüne göre cevaplayınız.

	çok az	az	orta derecede	büyük oranda	çok büyük oranda
25. Yöneticiniz okul ile ilgili bir sorun olduğu zaman ne dereceye kadar öğretmenlerle konuşmak ve düşüncelerini almak amacıyla gurup toplantıları düzenler?	0	0	0	0	0
26. Yöneticiniz ne dereceye kadar yönetim tekniklerini kullanır?	0	0	0	0	0
Yöneticiniz ne dereceye kadar arkadaşça bir yaklaşıma açıktır?					
27. Şimdi nasıl?	0	0	0	0	0
28. Nasıl olmasını istersiniz?	0	0	0	0	0
Yöneticinizle görüştüğünüz zaman söylediklerinize ne kadar dikkat eder?					
29. Şimdi nasıl?	0	0	0	0	0
30. Nasıl olmasını istersiniz?	0	0	0	0	0
Yöneticiniz sizi dinlemeye ne kadar isteklilik gösterir?					
31. Şimdi nasıl?	0	0	0	0	0
32. Nasıl olmasını istersiniz?	0	0	0	0	0
Yöneticiniz ne dereceye kadar, okul çalışanlarını, ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için özendirir?					
33. Şimdi nasıl?	0	0	0	0	0
34. Nasıl olmasını istersiniz?	0	0	0	0	0
Yöneticiniz, performansınızı artırmak için size ne derecede yardım sağlar?					
35. Şimdi nasıl?	0	0	0	0	0
36. Nasıl olmasını istersiniz?	0	0	0	0	0
Yöneticiniz, zamanı daha iyi kullanmanızı sağlayacak programı oluşturabilmeniz için ihtiyacınız olan yardımı ne derecede sağlar?					
37. Şimdi nasıl?	0	0	0	0	0
38. Nasıl olmasını istersiniz?	0	0	0	0	0
Yöneticiniz işiniz ile ilgili sorunları çözümü için ne derecede yeni fikirler önerir?					
39. Şimdi nasıl?	0	0	0	0	0
40. Nasıl olmasını istersiniz?	0	0	0	0	0

	çok az	az	orta derecede	büyük oranda	çok büyük oranda
Yöneticiniz, ne dereceye kadar astlarını takım olarak çalışmalarını yönünde özendirir?					
41. Şimdi nasıl?	0	0	0	0	0
42. Nasıl olmasını istersiniz?	0	0	0	0	0
Yöneticiniz, ne dereceye kadar astlarını düşünce ve görüş alışverişinde bulunmaları için özendirir?					
43. Şimdi nasıl?	0	0	0	0	0
44. Nasıl olmasını istersiniz?	0	0	0	0	0
45. Yöneticinizin ne dereceye kadar size güvendiğini düşünüyorsunuz?	0	0	0	0	0
46. Yöneticinize ne derecede güven duyuyorsunuz?	0	0	0	0	0
47. Yöneticiniz ne dereceye kadar kendisi çok çalışarak iyi bir örnek oluşturur?	0	0	0	0	0
Okulunuzdaki insanlarla ilişki kurmak ve arkadaşlık etmek ne kadar kolaydır?					
48. Şimdi nasıl?	0	0	0	0	0
49. Nasıl olmasını istersiniz?	0	0	0	0	0
Okulunuzdaki insanlarla konuştuğunuz zaman söylediklerinizi ne derecede önem verirler?					
50. Şimdi nasıl?	0	0	0	0	0
51. Nasıl olmasını istersiniz?	0	0	0	0	0
Okulunuzda bulunan insanlar ne oranda sizi dinlemeye isteklidirler?					
52. Şimdi nasıl?	0	0	0	0	0
53. Nasıl olmasını istersiniz?	0	0	0	0	0
Okulunuzda bulunan insanlar ne oranda birbirlerini en üst düzeyde çaba göstermek için özendirirler?					
54. Şimdi nasıl?	0	0	0	0	0
55. Nasıl olmasını istersiniz?	0	0	0	0	0
Okulunuzdaki insanlar işinizi daha iyi yapmak için ne oranda size yardım sağlıyorlar?					
56. Şimdi nasıl?	0	0	0	0	0
57. Nasıl olmasını istersiniz?	0	0	0	0	0

	çok az	az	orta derecede	büyük oranda	çok büyük oranda
Okulunuzdaki çalışma arkadaşlarınız planlama, zamanı iyi kullanma konusunda ne oranda size yardım sağlıyorlar?					
58. Şimdi nasıl?	0	0	0	0	0
59. Nasıl olmasını istersiniz?	0	0	0	0	0
Okulunuzdaki insanlar okul ile ilgili sorunların çözümünde birbirlerine ne oranda yardım sağlıyorlar?					
60. Şimdi nasıl?	0	0	0	0	0
61. Nasıl olmasını istersiniz?	0	0	0	0	0
Okulunuzdaki insanlar ne oranda birbirleri ile görüş alışverişinde bulunurlar?					
62. Şimdi nasıl?	0	0	0	0	0
63. Nasıl olmasını istersiniz?	0	0	0	0	0
64. Okulunuzda bulunan insanları işlerinde ne kadar yeterli olduklarını düşünüyorsunuz?	0	0	0	0	0
65. Size göre okulunuzda ne oranda gerçekten eğitim ve öğretim yapılmaktadır?	0	0	0	0	0
66. Okulunuzdaki insanlara ne oranda güven duyuyorsunuz?	0	0	0	0	0
67. İşinizi en etkili ve verimli bir şekilde yapmak için gerekli araç ve gerece ne oranda sahipsiniz?	0	0	0	0	0
68. Kurumun başarısından ne ölçüde kendinizi sorumlu hissediyorsunuz?	0	0	0	0	0

1 .SORUYA VERILEN CEVAPLAR

	22= 2	43= 1	64= 0	85= 1	106= 0	127= 1
	23= 2	44= 1	65= 2	86= 1	107= 1	128= 1
2	24= 1	45= 1	66= 0	87= 2	108= 2	129= 1
.	25= 2	46= 1	67= 2	88= 2	109= 2	130= 1
1	26= 1	47= 2	68= 2	89= 1	110= 1	131= 1
2	27= 1	48= 2	69= 0	90= 1	111= 1	132= 2
2	28= 2	49= 2	70= 2	91= 1	112= 1	
1	29= 1	50= 1	71= 2	92= 1	113= 1	
1	30= 1	51= 1	72= 1	93= 2	114= 1	
1	31= 1	52= 1	73= 1	94= 0	115= 1	
2	32= 2	53= 1	74= 1	95= 2	116= 1	
2	33= 1	54= 1	75= 1	96= 2	117= 1	
1	34= 2	55= 1	76= 1	97= 1	118= 1	
1	35= 2	56= 1	77= 2	98= 2	119= 2	
1	36= 1	57= 0	78= 2	99= 2	120= 0	
1	37= 1	58= 1	79= 1	100= 1	121= 1	
1	38= 2	59= 1	80= 1	101= 1	122= 2	
1	39= 1	60= 1	81= 1	102= 2	123= 1	
2	40= 1	61= 1	82= 1	103= 2	124= 2	
2	41= 1	62= 1	83= 2	104= 1	125= 1	
1	42= 1	63= 1	84= 1	105= 1	126= 1	

MENU ICIN ENTERE BASINIZ..?

2 .SORUYA VERILEN CEVAPLAR

1	22= 3	43= 2	64= 3	85= 3	106= 3	127= 1
1	23= 2	44= 3	65= 3	86= 2	107= 2	128= 1
1	24= 1	45= 3	66= 1	87= 1	108= 3	129= 1
1	25= 1	46= 3	67= 3	88= 2	109= 1	130= 3
3	26= 1	47= 2	68= 2	89= 1	110= 3	131= 1
3	27= 3	48= 2	69= 3	90= 2	111= 3	132= 3
2	28= 2	49= 2	70= 3	91= 1	112= 3	
3	29= 2	50= 3	71= 2	92= 2	113= 3	
1	30= 1	51= 3	72= 2	93= 2	114= 2	
2	31= 3	52= 3	73= 1	94= 1	115= 2	
3	32= 1	53= 2	74= 2	95= 3	116= 2	
3	33= 2	54= 1	75= 1	96= 2	117= 3	
1	34= 1	55= 2	76= 3	97= 3	118= 3	
3	35= 3	56= 1	77= 3	98= 1	119= 2	
1	36= 1	57= 1	78= 1	99= 1	120= 3	
2	37= 2	58= 1	79= 1	100= 3	121= 3	
3	38= 3	59= 1	80= 2	101= 2	122= 1	
1	39= 3	60= 1	81= 2	102= 1	123= 3	
1	40= 2	61= 1	82= 3	103= 2	124= 1	
2	41= 1	62= 2	83= 2	104= 2	125= 1	
1	42= 2	63= 3	84= 1	105= 3	126= 3	

MENU ICIN ENTERE BASINIZ..?

3 .SORUYA VERILEN CEVAPLAR

= 1	22= 3	43= 2	64= 2	85= 3	106= 2	127= 1
= 1	23= 2	44= 2	65= 2	86= 2	107= 2	128= 1
= 1	24= 1	45= 3	66= 1	87= 1	108= 3	129= 1
= 1	25= 1	46= 2	67= 3	88= 2	109= 1	130= 3
= 2	26= 1	47= 2	68= 1	89= 1	110= 3	131= 1
= 3	27= 2	48= 2	69= 2	90= 2	111= 3	132= 3
= 1	28= 1	49= 1	70= 2	91= 1	112= 2	
= 2	29= 2	50= 2	71= 1	92= 1	113= 2	
= 1	30= 1	51= 2	72= 2	93= 2	114= 2	
= 2	31= 2	52= 2	73= 1	94= 1	115= 2	
= 3	32= 1	53= 2	74= 2	95= 2	116= 2	
= 2	33= 2	54= 1	75= 1	96= 2	117= 2	
= 1	34= 1	55= 1	76= 3	97= 2	118= 3	
= 2	35= 2	56= 1	77= 2	98= 1	119= 2	
= 1	36= 1	57= 1	78= 2	99= 1	120= 2	
= 1	37= 2	58= 1	79= 1	100= 2	121= 3	
= 2	38= 2	59= 1	80= 2	101= 1	122= 1	
= 1	39= 3	60= 2	81= 2	102= 1	123= 2	
= 1	40= 2	61= 1	82= 2	103= 1	124= 1	
= 1	41= 1	62= 2	83= 2	104= 2	125= 1	
= 1	42= 2	63= 3	84= 1	105= 2	126= 2	

MENU ICIN ENTERE BASINIZ..?

4 .SORUYA VERILEN CEVAPLAR

= 2	22= 2	43= 2	64= 1	85= 2	106= 2	127= 3
= 2	23= 2	44= 2	65= 2	86= 2	107= 3	128= 2
= 3	24= 2	45= 2	66= 2	87= 2	108= 2	129= 2
= 2	25= 2	46= 2	67= 2	88= 2	109= 1	130= 2
= 1	26= 2	47= 2	68= 2	89= 1	110= 2	131= 1
= 2	27= 2	48= 2	69= 2	90= 2	111= 1	132= 2
= 3	28= 2	49= 2	70= 2	91= 2	112= 2	
= 1	29= 2	50= 3	71= 2	92= 2	113= 2	
= 2	30= 2	51= 2	72= 2	93= 2	114= 2	
= 2	31= 2	52= 2	73= 1	94= 2	115= 2	
= 1	32= 2	53= 2	74= 2	95= 2	116= 2	
= 2	33= 2	54= 1	75= 2	96= 2	117= 2	
= 2	34= 2	55= 2	76= 2	97= 1	118= 2	
= 4	35= 2	56= 1	77= 2	98= 2	119= 2	
= 5	36= 2	57= 2	78= 2	99= 3	120= 3	
= 6	37= 2	58= 2	79= 2	100= 1	121= 2	
= 7	38= 2	59= 2	80= 2	101= 2	122= 3	
= 8	39= 2	60= 2	81= 2	102= 2	123= 2	
= 9	40= 2	61= 2	82= 2	103= 2	124= 1	
= 10	41= 2	62= 2	83= 2	104= 2	125= 2	
= 11	42= 2	63= 2	84= 2	105= 2	126= 2	

MENU ICIN ENTERE BASINIZ..?

SORU NO	1 DIYENLER	2 DIYENLER	3 DIYENLER
1	84 %63.64	41 %31.06	0 % 0.00
2	46 %34.85	39 %29.55	47 %35.61
3	55 %41.67	61 %46.21	16 %12.12
4	15 %11.36	109 %82.58	8 % 6.06
5	32 %24.24	67 %50.76	33 %25.00
6	78 %59.09	46 %34.85	7 % 5.30
7	68 %51.52	46 %34.85	16 %12.12
8	50 %37.88	56 %42.42	23 %17.42
9	48 %36.36	66 %50.00	17 %12.88
10	57 %43.18	47 %35.61	14 %10.61

DEVAM ICIN ENTER TUSUNA BASINIZ

SORU NO	1 DIYENLER	2 DIYENLER	3 DIYENLER
11	56 %42.42	52 %39.39	23 %17.42
12	45 %34.09	64 %48.48	23 %17.42
13	26 %19.70	49 %37.12	57 %43.18
14	23 %17.42	53 %40.15	55 %41.67
15	43 %32.58	52 %39.39	37 %28.03
16	14 %10.61	52 %39.39	66 %50.00
17	47 %35.61	50 %37.88	35 %26.52
18	85 %64.39	37 %28.03	10 % 7.58
19	19 %14.39	43 %32.58	70 %53.03
20	20 %15.15	52 %39.39	59 %44.70

DEVAM ICIN ENTER TUSUNA BASINIZ

SORU NO	1 DIYENLER	2 DIYENLER	3 DIYENLER
21	69 %52.27	49 %37.12	13 % 9.85
22	57 %43.18	60 %45.45	15 %11.36
23	89 %67.42	33 %25.00	10 % 7.58
24	78 %59.09	43 %32.58	11 % 8.33
25	74 %56.06	38 %28.79	19 %14.39
26	51 %38.64	55 %41.67	25 %18.94
27	61 %46.21	42 %31.82	29 %21.97
28	13 % 9.85	26 %19.70	89 %67.42
29	53 %40.15	52 %39.39	26 %19.70
30	10 % 7.58	20 %15.15	101 %76.52

DEVAM ICIN ENTER TUSUNA BASINIZ

SORU NO	1 DIYENLER	2 DIYENLER	3 DIYENLER
31	58 %43.94	43 %32.58	29 %21.97
32	10 % 7.58	20 %15.15	98 %74.24
33	53 %40.15	53 %40.15	26 %19.70
34	9 % 6.82	17 %12.88	105 %79.55
35	63 %47.73	52 %39.39	16 %12.12
36	8 % 6.06	18 %13.64	104 %76.79
37	65 %49.24	47 %35.61	18 %13.64
38	7 % 5.30	19 %14.39	103 %78.03
39	67 %50.76	46 %34.85	18 %13.64
40	6 % 4.55	18 %13.64	106 %80.30

DEVAM ICIN ENTER TUSUNA BASINIZ

SORU NO	1 DIYENLER	2 DIYENLER	3 DIYENLER
41	65 %49.24	47 %35.61	20 %15.15
42	10 % 7.58	19 %14.39	102 %77.27
43	56 %42.42	66 %50.00	10 % 7.58
44	7 % 5.30	21 %15.91	103 %78.03
45	39 %29.55	47 %35.61	44 %33.33
46	41 %31.06	49 %37.12	42 %31.82
47	46 %34.85	45 %34.09	40 %30.30
48	30 %22.73	67 %50.76	35 %26.52
49	9 % 6.82	12 % 9.09	109 %82.58
50	17 %12.88	60 %45.52	47 %35.61

DEVAM ICIN ENTER TUSUNA BASINIZ

SORU NO	1 DIYENLER	2 DIYENLER	3 DIYENLER
51	8 % 6.06	21 %15.91	101 %76.52
52	24 %18.18	67 %50.76	40 %30.30
53	9 % 6.82	21 %15.91	101 %76.52
54	59 %44.70	56 %42.42	16 %12.12
55	10 % 7.58	24 %18.18	95 %71.97
56	50 %37.88	64 %48.48	18 %13.64
57	6 % 4.55	24 %18.18	102 %77.27
58	52 %39.39	53 %40.15	26 %19.70
59	12 % 9.09	20 %15.15	100 %75.76
60	57 %43.18	46 %34.85	29 %21.97

DEVAM ICIN ENTER TUSUNA BASINIZ

SORU NO	1 DIYENLER		2 DIYENLER		3 DIYENLER	
61	7	% 5.30	14	%10.61	111	%84.09
62	47	%35.61	60	%45.45	25	%18.94
63	5	% 3.79	17	%12.98	110	%83.33
64	22	%16.67	65	%49.24	44	%33.33
65	31	%23.48	63	%47.73	38	%28.79
66	33	%25.00	58	%43.94	39	%29.55
67	55	%41.67	46	%34.85	31	%23.48
68	18	%13.64	54	%40.91	60	%45.45

TABLO 61

		33 SORUYU YANITLAYANLAR				
		YANITLAR	1	2	3	TOPLAM
21 S O R U Y U Y N. N.	1		38 % 55.07	21 % 30.43	10 % 14.49	69 % 52.67
	2		11 % 22.45	26 % 53.06	12 % 24.49	49 % 37.40
	3		3 % 23.08	6 % 46.15	4 % 30.77	13 % 9.92
	TOPLAM		53 % 40.15	53 % 40.15	26 % 19.70	

TABLO 62

		35 SORUYU YANITLAYANLAR				
		YANITLAR	1	2	3	TOPLAM
11 S O R U Y U Y N. N.	1		38 % 67.86	15 % 26.79	3 % 5.36	56 % 42.75
	2		18 % 34.62	29 % 55.77	4 % 7.69	52 % 39.69
	3		7 % 30.43	7 % 30.43	9 % 39.13	23 % 17.56
	TOPLAM		63 % 48.09	52 % 39.69	16 % 12.21	

TABLO 63

		37 SORUYU YANITLAYANLAR				
		YANITLAR	1	2	3	TOPLAM
15 S O R U Y U Y N. N.	1		33 % 76.74	9 % 20.93	1 % 2.33	43 % 32.58
	2		22 % 42.31	24 % 46.15	4 % 7.69	52 % 39.39
	3		10 % 27.03	14 % 37.84	13 % 35.14	37 % 28.03
	TOPLAM		65 % 50.00	47 % 36.15	18 % 13.85	

TABLO 64

		39 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
15 S O R U Y U Y N.	1	29 % 67.44	11 % 25.58	3 % 6.98	43 % 32.58
	2	28 % 53.85	20 % 38.46	3 % 5.77	52 % 39.39
	3	10 % 27.03	15 % 40.54	12 % 32.43	37 % 28.03
	TOPLAM	67 % 51.15	46 % 35.11	18 % 13.74	

TABLO 65

		23 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
10 S O R U Y U Y N.	1	40 % 70.18	14 % 24.56	3 % 5.26	57 % 48.31
	2	32 % 68.09	10 % 21.26	5 % 10.64	47 % 39.83
	3	7 % 50.00	5 % 35.71	2 % 14.29	14 % 11.86
	TOPLAM	89 % 67.42	33 % 25.00	10 % 7.58	

TABLO 66

		23 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
16 S O R U Y U Y N.	1	11 % 78.57	2 % 14.29	1 % 7.14	14 % 10.61
	2	36 % 69.23	13 % 25.00	3 % 5.77	52 % 39.39
	3	42 % 63.64	18 % 27.27	6 % 9.09	66 % 50.00
	TOPLAM	89 % 67.42	33 % 25.00	10 % 7.58	

TABLO 67

		24 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
19 S O R U Y U Y N. N.	1	14 % 73.68	5 % 26.32	0 % 0.00	19 % 14.39
	2	28 % 65.12	13 % 30.23	2 % 4.65	43 % 32.58
	3	36 % 51.43	25 % 35.71	9 % 12.86	70 % 53.03
	TOPLAM	78 % 59.09	43 % 32.58	11 % 8.33	

TABLO 68

		23 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
68 S O R U Y U Y N. N.	1	14 % 77.78	3 % 16.67	1 % 5.56	18 % 13.64
	2	35 % 64.81	16 % 29.63	3 % 5.56	54 % 40.91
	3	40 % 66.67	14 % 23.33	6 % 10.00	60 % 45.45
	TOPLAM	89 % 67.42	33 % 25.00	10 % 7.58	

TABLO 69

		24 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
12 S O R U Y U Y N. N.	1	35 % 77.78	7 % 15.56	3 % 6.67	45 % 34.09
	2	28 % 43.75	31 % 48.44	5 % 7.81	64 % 48.48
	3	15 % 65.22	5 % 21.74	3 % 13.04	23 % 17.42
	TOPLAM	78 % 59.09	43 % 32.58	11 % 8.33	

TABLO 70

		24 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
13 S O R U Y U Y N.	1	21 % 80.77	5 % 19.23	0 % 0.00	26 % 19.70
	2	28 % 57.14	17 % 34.69	4 % 8.16	49 % 37.12
	3	29 % 50.88	21 % 36.84	7 % 12.28	57 % 43.18
	TOPLAM	78 % 59.09	43 % 32.58	11 % 8.33	

TABLO 71

		23 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
6 S O R U Y U Y N.	1	59 % 75.64	16 % 20.51	3 % 3.85	78 % 59.54
	2	28 % 60.87	14 % 30.43	4 % 8.70	46 % 35.11
	3	1 % 14.29	3 % 42.86	3 % 42.86	7 % 5.34
	TOPLAM	89 % 67.42	33 % 25.00	10 % 7.58	

TABLO 72

		23 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
7 S O R U Y U Y N.	1	60 % 88.24	7 % 10.29	1 % 1.47	68 % 52.31
	2	23 % 50.00	17 % 36.96	6 % 13.04	46 % 35.38
	3	5 % 31.25	8 % 50.00	3 % 18.75	16 % 12.31
	TOPLAM	89 % 67.42	33 % 25.00	10 % 7.58	

TABLO 73

		23 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
21 S O R U Y U Y N.	1	57 % 82.61	10 % 14.49	2 % 2.90	69 % 52.67
	2	27 % 55.10	20 % 40.82	2 % 4.08	49 % 37.40
	3	4 % 30.77	3 % 23.08	6 % 46.15	13 % 9.92
	TOPLAM	89 % 67.42	33 % 25.00	10 % 7.58	

TABLO 74

		24 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
11 S O R U Y U Y N.	1	38 % 67.86	16 % 28.57	2 % 3.57	56 % 42.75
	2	25 % 48.08	20 % 38.46	7 % 13.46	52 % 39.69
	3	15 % 65.22	6 % 26.09	2 % 8.70	23 % 17.56
	TOPLAM	78 % 59.09	43 % 32.58	11 % 8.33	

TABLO 75

		22 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
5 S O R U Y U Y N.	1	22 % 68.75	9 % 28.13	1 % 3.13	32 % 24.24
	2	25 % 37.31	33 % 49.25	9 % 13.43	67 % 50.76
	3	10 % 30.30	18 % 54.55	5 % 15.15	33 % 25.00
	TOPLAM	57 % 43.18	60 % 45.45	15 % 11.36	

TABLO 76

		33 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
54 S O R U Y U Y N.	1	32 % 54.24	21 % 35.59	6 % 10.17	59 % 45.04
	2	17 % 30.36	24 % 42.86	15 % 26.79	56 % 42.75
	3	3 % 18.75	8 % 50.00	5 % 31.25	16 % 12.21
	TOPLAM	53 % 40.15	53 % 40.15	26 % 19.70	

TABLO 77

		35 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
58 S O R U Y U Y N.	1	33 % 63.46	14 % 26.92	5 % 9.62	52 % 39.69
	2	23 % 43.40	26 % 49.06	4 % 7.55	53 % 40.46
	3	7 % 26.92	11 % 42.31	7 % 26.92	26 % 19.85
	TOPLAM	63 % 48.09	52 % 39.69	16 % 12.21	

TABLO 78

		39 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
58 S O R U Y U Y N.	1	35 % 67.31	14 % 26.92	2 % 3.85	52 % 39.69
	2	23 % 43.40	25 % 47.17	5 % 9.43	53 % 40.46
	3	9 % 34.62	6 % 23.08	11 % 42.31	26 % 19.85
	TOPLAM	67 % 51.15	46 % 35.11	18 % 13.74	

TABLO 79

		39 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
60 S O R U Y U Y N. N.	1	40 % 70.18	13 % 22.81	3 % 5.26	57 % 43.18
	2	18 % 39.13	25 % 54.35	3 % 6.52	46 % 34.85
	3	9 % 31.03	8 % 27.59	12 % 41.38	29 % 21.97
	TOPLAM	67 % 51.15	46 % 35.11	18 % 13.74	

TABLO 80

		39 SORUYU YANITLAYANLAR			
YANITLAR		1	2	3	TOPLAM
62 S O R U Y U Y N. N.	1	30 % 63.83	12 % 25.53	4 % 8.51	47 % 35.61
	2	29 % 48.33	27 % 45.00	4 % 6.67	60 % 45.45
	3	8 % 32.00	7 % 28.00	10 % 40.00	25 % 18.94
	TOPLAM	67 % 51.15	46 % 35.11	18 % 13.74	